



**A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E  
DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS  
NEGÓCIOS**

**THE DIFFICULT CONCILIATION BETWEEN THE INTERESTS OF THE  
COMPANY AND THE MEMBERS OF THE FAMILY IN BUSINESS  
MANAGEMENT AND SUCCESSION**

**LA DIFÍCIL CONCILIACIÓN ENTRE LOS INTERESES DE LA EMPRESA  
Y LOS FAMILIARES EN LA GESTIÓN Y SUCESIÓN EMPRESARIAL**

**LENO DIAS SILVA**

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Sequencial

**LUCIANA ALMEIDA**

Graduada em Administradora de Empresas pela Sequencial

**PALOMA MACEDO SANTANA**

Graduada em Administração pela Faculdade Sequencial

**THALIA CAMILA SOUZA**

Graduada em Administração pela Faculdade Sequencial

**EDSON ALVES SOUZA**

Mestre em Ciência Humanas -UNISA, Pós-Graduado em Gestão de Recursos Humanos - FECAP, Administrador de Empresas, Professor dos cursos de Administração e Gestão de RH da Faculdade Sequencial. ORCID iD

<http://orcid.org/0000-0003-3075-6506>.

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo geral investigar os conflitos gerados entre os interesses da empresa e dos membros da família na gestão dos negócios. Para alcançar esse propósito, destacamos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar os conflitos gerados no processo sucessório na empresa familiar; (ii) entender os problemas causados pela junção de bens pessoais e jurídicos; (iii) compreender a cultura organizacional e a gestão de pessoas nas empresas familiares. A pesquisa bibliográfica mostrou-se suficiente para elucidar os problemas apresentados pelas dificuldades enfrentadas em suas gestões, o que, por sua vez, afeta na tomada de decisão, provocando conflitos geracionais pelo uso indevido de recursos e interferindo no processo de sucessão. Entendemos que esta pesquisa se justifica por retratar as principais dificuldades de empresas de gestão familiar, e por meio deste estudo





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

vislumbramos uma significativa contribuição para o aprimoramento da gestão desse tipo de empresa. Além disso, esperamos que a pesquisa sirva como base de estudos para graduandos do curso de Administração. Partimos da hipótese de que a profissionalização da gestão organizacional poderá sanar as principais dificuldades gerenciais de empresas desse tipo, facilitando a compreensão da necessidade de separação dos problemas de ordem familiar com os da empresa. Os resultados demonstram e justificam a necessidade de profissionalização da gestão familiar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar. Gestão Familiar. Cultura Organizacional. Conflitos Internos. Sucessão.

### ABSTRACT

This article aims to investigate the conflicts arising between the interests of the company and family members in business management. To achieve this purpose, we highlight the following specific objectives: (i) analyze the conflicts generated in the succession process in the family business; (ii) understand the problems caused by the joining of personal and legal assets; (iii) understand the organizational culture and people management in family businesses. The bibliographic research proved to be sufficient to elucidate the problems presented by the difficulties faced in their management, which, in turn, affects decision-making, causing generational conflicts, through the misuse of resources and interfering in the succession process. We understand that this research is justified because it portrays the main difficulties of the family management company, and through the study we foresee a significant contribution to the improvement of the management of this type of company. In addition, we hope that the research will serve as a basis for studies for graduates of the Administration course. We start from the hypothesis that the professionalization of organizational management can solve the main managerial difficulties of companies of this type, facilitating the understanding of the need to separate family problems from those of the company. The results demonstrate and justify the need for professionalization of family management.

**KEYWORDS:** Family Business. Family Management. Organizational Culture. Internal Conflicts. Succession.

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general investigar los conflictos que se generan entre los intereses de la empresa y de los familiares en la gestión del negocio. Para lograr este propósito, destacamos los siguientes objetivos específicos: (i) analizar los conflictos generados en el proceso de sucesión en la empresa familiar; (ii) comprender los problemas causados por la combinación de bienes personales y jurídicos; (iii) comprender la cultura organizacional y la gestión de personas en las empresas familiares. La investigación bibliográfica resultó ser suficiente para dilucidar los problemas presentados por las dificultades enfrentadas en su gestión, lo que, a su vez, afecta la toma de decisiones, provocando conflictos generacionales por el mal uso de los recursos e interfiriendo en el proceso de sucesión. Entendemos que esta investigación se justifica por retratar las principales dificultades de las empresas de gestión familiar, y a través de





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

este estudio vislumbramos una contribución significativa para la mejora de la gestión de este tipo de empresas. Además, esperamos que la investigación sirva como base de estudios para los estudiantes de pregrado en la carrera de Administración de Empresas. Partimos de la hipótesis de que la profesionalización de la gestión organizacional puede resolver las principales dificultades gerenciales de las empresas de este tipo, facilitando la comprensión de la necesidad de separar los problemas familiares de los de la empresa. Los resultados demuestran y justifican la necesidad de profesionalización de la gestión familiar.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar. Gestión familiar. Cultura de la organización. Conflictos internos. Sucesión.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), a empresa familiar é um empreendimento de dois sistemas: a família e o negócio que a conecta, seja por grau de parentesco ou afinidade. Nosso estudo pretende analisar as relações familiares na gestão dos negócios e os conflitos inerentes a eles por meio de revisão de literatura.

A gestão familiar pode ser composta por membros da família, sendo eles acionistas, diretores e administradores, ligados por pelo menos duas gerações de cônjuges e filhos que participam das operações. A empresa familiar tem sua origem e história interligadas a uma família, ou apenas possui algum membro em sua gestão (BERNHOEFT; GALLO, 2003). No geral, as empresas familiares estão inseridas no mundo econômico, social e político, e se desenvolvem com base em suas necessidades para se adequarem às mudanças e chegada de novas tecnologias. Dessa forma, é importante estudá-las para considerar a realidade na qual se encontram, uma vez que as empresas familiares são organizações sujeitas às modificações do ambiente (LODI, 1999).

Segundo dados do SEBRAE e do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>1</sup>, as empresas familiares representam aproximadamente 90% dos empreendimentos no Brasil, entre eles empresas de pequeno porte, microempresas e

<sup>1</sup> Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 2 jan. 2021.





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

microempreendedores. Além disso, 85% dessas empresas sofrem com conflitos internos, preocupações com o ciclo de vida, dilemas envolvendo custos e contratação, mistura de bens, e a relação entre o envolvimento pessoal e profissional.

Este estudo tem como objetivo geral investigar a gestão familiar, ressaltando os principais conflitos que nela existem. Segundo Ricca (2007), quando os dirigentes-chave são parentes, suas tradições, valores e prioridades são comuns, pois as comunicações verbais ou não verbais facilitam no entendimento das preferências, forças e fraquezas uns dos outros. Porém, essa intimidade pode interferir no profissionalismo empresarial, gerando conflitos nos relacionamentos de negócios. Isso ocorre porque existe certa dificuldade em exercer a autoridade com parentes e as funções de cada membro da empresa.

Temos como objetivos específicos: (i) analisar os conflitos gerados no processo sucessório na empresa familiar; (ii) entender os problemas causados pela junção de bens pessoais e jurídicos; (iii) compreender a cultura organizacional e a gestão de pessoas nas empresas familiares. Para apreendermos as questões relativas ao processo sucessório, estudamos Bernhoeft e Gallo (2003) e Chiavenato (2014), que entendem que a sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, destacando que o processo sucessório não pode ser tratado apenas pelos aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

Analisar a junção dos bens é outro conflito enfrentado pelas empresas familiares, pois muitos gestores erram ao não separar as contas jurídicas das pessoais. Esse erro é muito comum no comércio, em que o dinheiro em espécie é mais fácil de entrar e sair do caixa sem muito controle. Ou seja, saber separar o dinheiro pessoal do dinheiro da empresa pode ser determinante entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, evitando assim conflitos entre as pessoas.

A cultura organizacional na gestão de pessoas deve ser sólida, imparcial e racional, a fim de evitar privilégios para os familiares, com o intuito de não afetar na tomada de decisões, no nível de produtividade e no desempenho no andamento do negócio. Vimos em Grzybovski e Tedesco (1998) que a contratação de colaboradores





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

parentes pode gerar conflitos dentro da empresa, em razão dos privilégios que são oferecidos exclusivamente a eles, o que pode acarretar decisões equivocadas de planejamento e no descontentamento dos demais colaboradores que acabam não tendo os mesmos privilégios. Partimos da hipótese de que as principais dificuldades na gestão de empresas desse tipo residem na difícil tarefa de separação dos problemas de ordem familiar entre os colaboradores da empresa.

A pesquisa pretende verificar as dificuldades na gestão familiar, devido à reputação de mau gerenciamento da organização e de pessoas. Esperamos encontrar maneiras de minimizar os efeitos gerados por conflitos internos nas empresas familiares, o porquê de eles ocorrerem e as formas de proporcionar melhorias contínuas.

### 1.1 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é uma revisão bibliográfica (GIL, 2012) que explica que a base de toda pesquisa é bibliográfica, e exploratória. Minayo e Sanches (1993) entendem a pesquisa exploratória como aquela que proporciona uma visão geral do fato em que o tema é pouco explorado, assim dificultando a formulação de uma hipótese mais precisa. Os problemas aqui apresentados são as dificuldades que as empresas enfrentam em suas gestões, o que, por sua vez, afetam na tomada de decisão, provocando conflitos geracionais, interferindo no processo de sucessão e no uso indevido de recursos. A pesquisa foi realizada entre 1 de fevereiro 2020 e 1 de dezembro de 2020 com o levantamento de artigos indexados nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico a partir das palavras-chave: empresa familiar, gestão familiar, cultura organizacional, conflitos internos e sucessão.

## 2 OS CONFLITOS ORIUNDOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

O conflito no processo de sucessão ocorre entre a transferência do comando e a falta de profissionalização. Geralmente, um casal inicia um pequeno negócio e os filhos





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

crecem observando o esforço dos pais, e, aos poucos, são inseridos na empresa. Os conflitos surgem quando: os pais acreditam que todos os filhos devem trabalhar na empresa, e um ou mais dos filhos não têm interesse ou aptidão para o negócio; ou um dos irmãos se sente preterido nas decisões da empresa em relação aos demais, achando que trabalha mais e deveria ser mais valorizado (GRZYBOVSKI, 2002). Quando os sucessores constituem suas próprias famílias, agregam novos membros na relação empresa vs família, os quais começam a opinar ou trabalhar na empresa. Os novos membros desejam alterar a forma como a empresa é administrada e querem implantar inovações, mas os mais velhos acreditam que “em time que está ganhando não se mexe” (SEBRAE, 2021).

De acordo com o SEBRAE (2021), a presença de parentes muitas vezes é tida como estratégia para a redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionários comprometidos. O fundador entende, nesse caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e dedicará o máximo de esforço para que a família prospere por meio do empreendimento. Esse é um pensamento não totalmente equivocado, mas, em muitos casos, é o início dos conflitos devido à incompatibilidade de interesses. Ao optar por esse caminho no início do negócio, algumas ações precisarão ser aplicadas para evitar atritos e prejuízos para a família e aos negócios.

Desse modo, “a história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 97). O primeiro passo para iniciar um processo sucessório é o autoconvencimento do fundador para com o sucedido, ou seja, o sucedido precisa mostrar que é capaz de gerenciar a empresa sozinho, para que o fundador tenha plena confiança em iniciar o processo (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O processo de sucessão deve ser planejado desde o início, para que o fundador ajude a coordenar e planejar o programa de ação mantendo a cultura organizacional. De acordo com Estol e Ferreira (2006), é importante que a empresa familiar, através de seus dirigentes com poder decisório, tome consciência do tipo de cultura que pretende





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

implantar. Mantendo a cultura, é aconselhável que a sucessão seja conduzida por meio da escolha de pessoas de dentro da organização.

Dessa forma, o sucessor deve manter a origem da empresa, com visão para evoluir sem perder a identidade, de forma que seu processo decisório seja fundamental e racional, sem fusão de interesses. Todo esse processo de sucessão, de acordo com Ricca (2016), deve ser estudado e planejado a fim de evitar maiores conflitos jurídicos. A falta de um planejamento sucessório pode levar um negócio à falência com uma rapidez incrível. Segundo Oliveira (2010), existem alguns fatores identificados como relevantes na sucessão familiar, são eles:

- a) a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; b) seus níveis de riqueza e poder se encontram acima das interações pessoais e familiares; c) se existe dicotomia entre empresa e família; d) como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras e; e) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família (OLIVEIRA, 2010, p. 56).

O autor afirma também que, no planejamento sucessório, é preciso que o atual líder possa transmitir seu conhecimento ao futuro gestor durante o maior tempo possível, buscar a ajuda de uma consultoria especializada nesse tipo de processo e preparar todos os trâmites legais para a sucessão e a transferência de bens, direitos e patrimônio relacionados à empresa para o sucessor. Quando se tem planejamento, todo esse processo facilita e ajuda o negócio a manter sua operação fluindo, e ainda evita que a empresa vá à falência.

Cabe ressaltar que o melhor mentor para o sucessor é quem fundou a empresa, que conhece profundamente seu empreendimento, e que vai poder orientá-lo para levar a organização em direção ao futuro, sem comprometer a continuidade dos negócios da família (RICCA, 2016). Um programa sucessório satisfatório, para Lodi (1999), está relacionado com a maneira em que o pai, sendo o presidente da empresa, realizou o ato de planejar a sua família para o poder e a riqueza. Os herdeiros precisam ser preparados para o processo sucessório, a fim de que suas expectativas sejam atendidas, visto que a contínua motivação é o fator chave para que a segunda geração tome frente dos negócios.





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

Segundo o SEBRAE (2021), existem alguns pontos fortes na sucessão, como um comando centralizado, ações mais rápidas em casos de emergência, uma estrutura organizacional mais enxuta e uma poupança compulsória obtida pela família para conseguir financiar e manter projetos. Outro ponto forte é a organização interna e a lealdade do sucessor, a segurança em relação ao bem-estar dos funcionários, continuação e integridade de diretrizes administrativas, além do foco na atenção da empresa. Mas, por outro lado, o sucessor encontrará a dificuldade de separar o emocional do racional, além da exigência dos familiares para que se priorizem sempre os interesses da empresa, sabendo que o forte laço afetivo também influencia a tomada de decisões.

Filho e Leal (2011) concluem que a melhor forma para amenizar os conflitos é a criação de um comitê administrativo, o qual deve conter membros da empresa e pessoas da família, pois uma sucessão não envolve apenas o sucessor e o sucedido, mas toda a comunidade empresarial, e tem impacto direto no emocional das pessoas que trabalham na organização, como a família que está envolvida. Os sucessores devem ter a capacidade necessária para continuar fazendo a empresa crescer, sabendo lidar com as dificuldades que aparecerão, mantendo o equilíbrio emocional e racional para saber como lidar com profissionais de diferentes personalidades, ajudando, assim, na tomada de decisões.

## 2 OS PROBLEMAS ORIUNDOS DA JUNÇÃO DE BENS PESSOAIS E JURÍDICOS

O conflito de interesses surge quando há utilização dos bens e ativos empresariais em proveito pessoal de sócios e familiares. Para Coelho e Féres (2014), a mistura das contas da pessoa individual com a pessoa jurídica é muito comum na gestão de micro e pequenas empresas, e essa má conduta pode ser fatal para os negócios. Isso ocorre quando a empresa paga as contas particulares dos sócios ou quando o sócio saca dinheiro do caixa sem declarar a retirada de lucro. Dessa forma, os vínculos familiares e os aspectos empresariais pertinentes à gestão se dessumem das peculiaridades na





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

gestão familiar. Os autores relacionam o que entendem como os principais fatores que provocam conflitos:

a) Dificuldades na separação entre o intuitivo, emocional e racional, tendendo para o primeiro; b) Postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de investir, ou na administração dos gastos, se alternando com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; c) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; d) Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa; e) Jogos de poder onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa (COELHO; FÉRES, 2014, p. 47).

Nesse sentido, Marion (2009) afirma sobre a importância de saber separar os gastos originados pelo negócio dos gastos pessoais, reiterando ainda que, toda vez que o sócio pegar dinheiro da empresa, deve contabilizar como empréstimo de pessoa individual para jurídica, da mesma forma que, se a empresa subtrai dinheiro do sócio, este deve ser contabilizado como empréstimo de pessoa física para jurídica. Além disso, o autor enfatiza a importância de se separar essas contas, pois as decisões decorrentes das informações apuradas pela contabilidade não se restringem apenas aos limites da empresa, havendo casos em que esses dados podem afetar os sócios e os demais interessados.

O SEBRAE (2016) reitera que se houver descontrole financeiro por parte do administrador, isso pode comprometer a saúde financeira da empresa, pois essa mistura de capitais não permite que se saiba sobre o que o administrador possui e o que a empresa tem de fato. Essa confusão patrimonial pode gerar transtornos e prejuízos para os sócios, fazendo recair sobre eles responsabilidades diretas pelas obrigações empresariais.

De acordo com Prado (2014), os familiares que trabalham na empresa devem receber seus salários e *prolabores*, enquanto os sócios não têm distribuição de lucro. Dessa forma, é necessário que se criem e programem mecanismos de governança corporativa e familiar a fim de impedir que cônjuges e descendentes utilizem bens de propriedade da empresa em suas atividades de lazer, como carros, serviços de motorista, secretária ou *office-boy* contratado pela pessoa jurídica para prestar serviços pessoais.



## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

Ou, ainda, que a empresa pague contas privadas de seus sócios, por exemplo, a fatura do cartão de crédito do fundador, a mesada de um filho, a pensão judicial de ex-cônjuge, e assim por diante.

Isso impede ou torna nebuloso o controle das contas e do fluxo de caixa da empresa, uma vez que se confunde o que é despesa e custo necessário à consecução da atividade social e o que é despesa e custo da família em seu lazer e vida pessoal. Com isso, a empresa familiar deve regulamentar práticas e comportamentos em relação à empresa e a seus ativos por meio de um Código de Conduta ou Protocolo Familiar, discutido, elaborado e subscrito pelos gestores da empresa, além de gerenciar os ativos financeiros da família e prestar serviços para suprir as necessidades da companhia (PRADO, 2011).

A autora afirma que é necessário separar o trabalho profissional, jurídico e pessoal emocional de forma clara no que diz respeito à empresa, e o que é o lazer da família, ou mesmo outros negócios que só a ela interessam. É recomendável que todos os familiares, sócios ou não da empresa, participem de cursos, seminários e outros meios de formação pessoal a fim de compreenderem com maior profundidade as boas práticas de governança corporativa e a sua importância para o bom relacionamento da família e desenvolvimento da empresa.

Além de investir na formação profissional dos familiares, também é importante educar e conscientizar a todos acerca da diferença entre remuneração de trabalho e remuneração de capital. Ou seja, aqueles que trabalham na empresa vão ganhar duas vezes: como administradores e como sócios. E isso, em princípio, pode ser justo e correto, desde que todos os administradores sejam escolhidos por suas capacidades profissionais e pessoais, e sejam remunerados de acordo com o que determina o mercado. Uma boa gestão familiar não pode englobar uma empresa que contrata familiares despreparados para gerar empregos, porém, deve remunerar seus executivos de acordo com o mercado, sejam eles externos ou membros da família.

Entende-se que a governança familiar sugere que a família e sociedade regulem práticas e comportamentos em relação à empresa e seus ativos, e conforme Pellini (2009), sejam por meio do código de conduta ou protocolo familiar elaborado por todos





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

os familiares e executivos da empresa, e reflitam sobre a criação de um *Family Office* para gerenciar os ativos financeiros da empresa e da família. O pesquisador afirma também que em determinados casos, dependendo do porte da empresa, pode ser necessária a contratação de firmas especializadas em avaliar o desempenho de executivos para auxiliar e estabelecer uma política de remuneração justa e adequada ao mercado de forma transparente. Toda a família deve estar preparada para compreender o funcionamento da empresa e saber como pedir uma prestação de contas para os que estão trabalhando nela.

### 1. O COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR

A cultura organizacional teve seu surgimento por volta de 1871, e, segundo Morgan (2005) essa cultura se descreve como um complexo de crenças, valores, conhecimentos e costumes que expressam o convívio de uma determinada sociedade. Para Fleury e Fleury (1997), a cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 27).

Nas empresas familiares, a cultura é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e, conseqüentemente, fica sujeita aos próximos herdeiros, mantendo os valores originais de sua fundação. Segundo Barreto *et al.* (2013), a cultura influencia sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores, até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional.

Dentro das empresas familiares, existem várias resistências e conflitos, tanto por parte do fundador com os herdeiros, ou vice-versa, e uma vez que é encontrado muito potencial de gestão desses herdeiros, desavenças acontecem. Muitas vezes esses conflitos ocorrem devido aos fundadores serem resistentes às mudanças. Para Papa e Luz (2008), o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está



## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

diretamente ligado aos valores, comportamentos e percepção dos fundadores, os quais, com o tempo, são passados para outros membros da instituição.

Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que o processo de mudança vai além de alterar a estrutura da empresa, pois envolve a modificação nos rituais, crenças, percepções e emoções das pessoas envolvidas. O fundador vê na mudança uma ameaça à sua própria identidade, já que sua visão de mundo é construída a partir do seu convívio. É importante frisar que quaisquer que sejam as mudanças ocorridas em empresas familiares, haverá impactos e possíveis danos, devido ao modelo centralizado de poder que deixa todas as decisões com o fundador, e porque tudo o que ocorre internamente deve passar por sua aprovação, deixando os membros dependentes de seus serviços e menos proativos. Geralmente, alguns chefes de empresas familiares resistem às mudanças, pois são da Teoria X, e acreditam que o modelo de gestão utilizado no passado funcionará atualmente.

A Teoria X, de Douglas McGregor<sup>2</sup>, afirma que os gestores são autoritários e difíceis com as mudanças, como os funcionários, pois se acomodam em seus cargos e não têm interesse em crescimento e inovação, somente em benefícios e salários. Esse aspecto é encontrado nas empresas familiares quando os funcionários, parentes, não gostam de mudar e inovar por saberem que o chefe é da família, e que mesmo sem esforço, possuem grandes chances de crescer no cargo. Assim, o gestor acaba sendo paciente com seus familiares e severo com os demais.

Conforme Chiavenato (2014), Douglas McGregor compara dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e, sem dúvida, derrotista, como filosofia gerencial a que deu o nome de Teoria X, e de outro, a Teoria Y, estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, que retrata o homem como criatura automotivadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidades.

---

<sup>2</sup> McGregor, Douglas (1898-1964) - Psicólogo social, foi um dos cientistas do comportamento na administração. Ele é conhecido pela sua obra *The Human Side of Enterprise* (O Lado Humano do Negócio), onde formulou duas teorias sobre o comportamento humano em relação ao trabalho. Disponível em: <https://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/McGREGOR.html> Acesso em: 2 jan. 2021.





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

Para gerenciar processos de mudança ou qualquer atividade dentro da empresa, é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer. Há dois tipos de indivíduos na organização: os líderes e os liderados. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que não há como pensar em líderes e liderados sem levar em conta suas emoções, experiências de vida, e o modo de pensar e agir. Cada indivíduo possui personalidade própria, o que caracteriza uma dificuldade em liderar pessoas. O líder deve motivar, treinar, inspirar e encorajar todos os funcionários, seja para aspectos positivos, contratar, demitir, disciplinar e avaliar a equipe, pois a dificuldade das empresas familiares está no desenvolvimento dos recursos humanos, que envolve laços emocionais (CAMARGO, 2015).

De acordo com Camargo (2015), atender aos vários egos não é uma tarefa fácil para a liderança, que não faz parte da estrutura familiar da empresa, e portanto, algumas competências são cruciais para a sua continuidade e bom desempenho. Dentre elas, podemos citar: a flexibilidade para conciliar opiniões divergentes sem colocar em risco os resultados do negócio; a destreza para conquistar autonomia nas decisões e estar sempre em conformidade com a cultura vigente; a capacidade de negociação em momentos de disputas entre seus membros; ser diplomático, sem perder o foco em situações conflitantes, garantindo assim uma boa governança e aprendendo a crescer em funções complexas e desafiadoras.

Compreendemos, pelos ensinamentos de Chiavenato (2014), que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas. Grzybovski e Tedesco (1998) afirmam também que a contratação deve ser sólida, sem privilégios para os parentes, fazendo com que a tomada de decisão seja mais assertiva para um melhor planejamento, evitando o afastamento dos demais funcionários.

Cabe aos novos líderes das empresas familiares formar, reforçar e transformar a cultura da empresa, principalmente nos momentos cruciais representados pelas mudanças no mercado, pela relação de trabalho, pelos momentos de sucessão entre as gerações, e pelas eventuais alterações do quadro da empresa.





### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos no estudo demonstram a premente necessidade de profissionalização das organizações de gestão familiar como condição de sobrevivência e desenvolvimento desse tipo de empresa. A compreensão da importância da separação dos bens jurídicos dos pessoais aparece como essencial para o início de um processo de profissionalização organizacional. A definição clara de papéis, obediência a uma estrutura hierárquica com responsabilidades e níveis de autoridade plenamente definidas contribuem para um salto de qualidade na gestão da empresa familiar. Identificamos como resultados da primeira parte da pesquisa: i) que o conflito no processo de sucessão ocorre entre a transferência do sucessor para o sucedido; ii) que cabe ao fundador da empresa o papel de mentor para o sucessor na direção dos negócios; e iii) a melhor forma de se amenizar os conflitos existentes na organização é a criação de um comitê administrativo, no qual devem existir membros da empresa e da família, pois o processo de sucessão vai muito além da troca do poder, já que envolve o equilíbrio financeiro, emocional e racional das pessoas, além de saber como liderar a empresa e analisar toda tomada de decisão.

Evidenciamos na segunda parte da pesquisa que: i) o conflito de interesses surge na utilização dos bens e ativos empresariais e na junção das contas da pessoa individual e jurídica; ii) é necessário separar o trabalho profissional, jurídico e pessoal emocional de forma clara no que diz respeito à empresa; e iii) caso haja descontrole financeiro por parte do administrador, isso pode comprometer a saúde financeira da empresa, pois essa mistura de capitais não permite que se saiba sobre o que o administrador possui e o que a empresa tem de fato.

Reconhecemos na terceira parte do estudo que: i) nas empresas familiares a cultura é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e, conseqüentemente, fica sujeita aos próximos herdeiros; ii) dentro das empresas familiares, existem várias resistências e conflitos, que muitas vezes são causados pelos fundadores serem resistentes às mudanças; e iii) o fundador vê na mudança uma ameaça à sua própria





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

identidade. É importante frisar que quaisquer que sejam as mudanças ocorridas em empresas familiares, haverá impactos e possíveis danos devido ao modelo centralizado de poder que deixa todas as decisões com o fundador.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreendemos pelas contribuições de Grzybovski (2002); Grybovsky e Tedesco (1998); Chiavenato (2014) e Lodi (1999) que os conflitos comumente encontrados em empresas de gestão familiar, dentre os vários motivos possíveis, aqueles originados pela mistura dos bens jurídicos e pessoais, talvez sejam os que mais causem danos aos negócios da empresa. Dessa forma, atingimos plenamente a proposta do objetivo geral do estudo, como também dos objetivos específicos, quando identificamos a necessidade da condução do fundador da organização no processo sucessório e também demonstramos o quão importante é a compreensão da cultura organizacional desse tipo de empresa pelas suas particularidades e peculiaridades.

Ao analisarmos os conflitos oriundos do processo de gestão e sucessão, compreendemos que, para amenizar tal situação, seria recomendável a criação de um comitê administrativo que deve conter membros da empresa e da família para planejar e aconselhar nesse processo, pois há pontos afetivos e emocionais envolvidos, gerando impactos nas tomadas de decisões. Participando desse comitê, o fundador manterá a origem da empresa e mostrará seu ponto de vista, adequando o que for necessário.

Entendemos que, na junção de bens pessoais e jurídicos, a empresa deve praticar ações de comportamento, separando o lado pessoal das relações com a empresa. É importante que toda a família seja preparada para compreender o funcionamento da empresa e do mercado por meio de cursos, palestras e reuniões, seja para agregar conhecimentos profissionais ou pessoais. É necessário também que a família entenda que os bens da empresa são para benefícios da empresa, e que quando esses recursos forem necessários, devem ser declarados para não serem apontados como fraude, além





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

de realizar auditorias sempre que houver a necessidade de esclarecer a saúde financeira da companhia.

Compreendemos que, para que a cultura organizacional esteja equilibrada, é preciso que o gestor e o funcionário estejam juntos nos objetivos para decisões mais assertivas. Mas deve existir um líder para a obtenção de resultados, a fim de que ele acompanhe e direcione o caminho que deve ser tomado, sem que haja diferenciação entre membros que pertençam ou não à família. Cabe ao líder reforçar e transformar a cultura sempre que necessário, seja pelas mudanças no mercado, nos momentos de sucessão entre as gerações ou nas alterações do quadro da empresa.

### REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional de liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan.-mar. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/55830/59235>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. Governança na empresa familiar. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**CAMARGO, M. C. O.** Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar. **Revista Exame**, 2015. Disponível em: <https://exame.com/pme/os-cuidados-ao-exercer-a-lideranca-em-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 29 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

COELHO, F. U.; FÉRES, M. A. (coord.). **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, 2006.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, 2006.





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

FILHO, J. R. F.; LEAL, R. P. C. (coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências Japão, Coreia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GERSICK, K.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I.; DAVIS, J. A. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, 1998.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.

MORGAN, L. H. **A SOCIEDADE ANTIGA**, In: CASTRO, C. (Org.) *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Tradução de Maria Lúcia de Oliveira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAPA, A. C.; LUZ, T. R. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade – MG. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PELLINI, P. Controle minoritário (capital difuso). *In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul, 2009.

PRADO, R. N. (coord.). **Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. Coleção GVLaw. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla, 2007.





## A DIFÍCIL CONCILIAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA EMPRESA E DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO E SUCESSÃO DOS NEGÓCIOS

---

RICCA, D. Programa de qualificação: em tempos de crise, a sucessão deve ser profissional e o herdeiro ainda mais qualificado. **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, n. 4, p. 14-17, fev. 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2021.

