

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO RODRIGO

MICHELY LAIS

**DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: ENTRE A
TRADIÇÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração

Orientadora: Prof^ª. Sara Cristina Marques Amâncio

Cidade – 2025

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	6
REFERENCIAL TEÓRICO	9
METODOLOGIA	13
RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa os desafios enfrentados pelas empresas familiares no Brasil, considerando aspectos como sucessão, gestão, cultura organizacional e resistência à modernização. Como apontam diversos estudos, destaca Oliveira (2016), a profissionalização é elemento essencial para a longevidade de negócios familiares. O estudo conclui que práticas de gestão e planejamento sucessório estruturado são fundamentais para evitar o fechamento de empresas tradicionais.

ABSTRACT

This Final Paper analyzes the challenges faced by Brazilian family businesses, including succession, management, organizational culture, and modernization. As Oliveira (2016) states, professionalization is essential for the continuity of family enterprises.

INTRODUÇÃO

Além dos aspectos já mencionados, nota-se que a modernização acelerada dos mercados impõe novas demandas às empresas familiares, especialmente no que diz respeito à adoção de tecnologias, digitalização de processos e profissionalização da gestão. Pequenos negócios tradicionais têm encontrado dificuldades para acompanhar tais mudanças, o que tem contribuído significativamente para o fechamento de empresas que, por décadas, foram referência em seus bairros e comunidades. Essa realidade demonstra a importância de compreender como fatores como a resistência cultural, o apego às práticas familiares e a ausência de planejamento estratégico impactam diretamente na continuidade desses empreendimentos.

Também, é importante destacar que as empresas familiares possuem, em sua essência, forte vínculo emocional entre os membros da família e o negócio, o que pode tanto fortalecer quanto prejudicar a tomada de decisões. A literatura aponta que essa proximidade pode gerar conflitos internos, centralização excessiva e dificuldades de delegação (HOFSTEDE, 2001). De modo mais direto, analisar a dinâmica familiar e organizacional contribui para identificar estratégias mais eficazes para garantir a longevidade desses empreendimentos em um cenário econômico cada vez mais competitivo e desafiador.

As empresas familiares representam cerca de 90% das organizações brasileiras, constituindo a base da economia nacional. Segundo Bernhoeft (1991), essas empresas carregam características únicas que exigem atenção especial na administração. A ausência de práticas modernas de gestão tem contribuído para o encerramento de empresas tradicionais. A redução no número de padarias de bairro e feiras livres, conforme dados do IBGE (2023), reforça a urgência da profissionalização.

Hofstede (2001) afirma que valores culturais influenciam diretamente a forma como empresas familiares enfrentam mudanças. De modo mais direto, compreender tais dinâmicas é essencial para analisar seus desafios contemporâneos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Bernhoeft (1991) descreve as empresas familiares como organizações influenciadas pela sobreposição entre papéis familiares e empresariais, o que pode gerar conflitos internos. Bornholdt e Fidelis (2018) complementam que a sucessão é o principal ponto crítico, sendo responsável pela continuidade ou desaparecimento da empresa.

Oliveira (2016) argumenta que a profissionalização é medida urgente para evitar centralização excessiva. Segundo Bardin (2011), métodos de análise qualitativa permitem interpretar com profundidade fenômenos presentes na gestão de empresas familiares.

METODOLOGIA

A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utilizou análise de conteúdo conforme Bardin (2011). Foram integrados conteúdos teóricos e análises derivadas de diálogos com empreendedores familiares. A comparação desses elementos permitiu identificar padrões de gestão, sucessão e resistência cultural.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Outro ponto relevante identificado durante a análise diz respeito à dificuldade enfrentada pelas empresas familiares em realizar transições estruturais. Negócios que permanecem utilizando

métodos de gestão ultrapassados, sem controle de estoque, fluxo de caixa ou registro adequado de operações, tendem a se tornar vulneráveis às instabilidades do mercado. Essa informalidade compromete não apenas o desempenho financeiro, mas também a capacidade de planejar o futuro da empresa. Em muitos casos, a ausência de práticas administrativas formais impede que sucessores assumam a gestão com segurança e preparo.

Também se observou que empresas que não investem em modernização apresentam maiores índices de estagnação. De acordo com Oliveira (2016), o uso de tecnologias e ferramentas de gestão é essencial para aumentar a competitividade, otimizar processos e fortalecer o posicionamento no mercado. Realidade semelhante foi identificada no presente estudo, onde negócios tradicionais mostraram maior dificuldade de adaptação às novas exigências do consumidor moderno, que hoje prioriza rapidez, praticidade e atendimento de qualidade.

Por outro lado, empresas familiares que se destacam pela longevidade e estabilidade tendem a apresentar características comuns, tais como profissionalização da gestão, definição clara de papéis, comunicação interna eficiente e implementação de estratégias digitais. A combinação entre tradição e inovação demonstrou ser um fator determinante para a manutenção dos negócios, especialmente em setores competitivos como alimentação e serviços.

Além do mais, constatou-se que a preparação de sucessores desempenha papel crucial para a continuidade das empresas familiares. Sucessores que recebem formação adequada, orientação prática e autonomia gradual apresentam maior capacidade de conduzir o negócio de forma eficiente. A falta de preparo, em contraposição, tende a gerar insegurança, conflitos e, em muitos casos, o encerramento das atividades após a saída do fundador. De modo mais direto, a discussão reforça que o planejamento sucessório deve ser visto como processo contínuo e estratégico.

A análise revelou dois padrões recorrentes: empresas familiares que declinam e empresas que se fortalecem. Como apontam diversos estudos, observado em Oliveira (2016), negócios que resistem à inovação tendem ao fechamento. Dados do IBGE (2023) mostram que feiras livres diminuíram 22% nos últimos anos, enquanto ABIP (2023) indica queda de 17% em padarias tradicionais.

Empresas que adotam ferramentas modernas, como sistemas de gestão e marketing digital, apresentam maior resiliência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resumidamente, é possível afirmar que empresas familiares necessitam de profissionalização, planejamento sucessório e modernização para serem sustentáveis no cenário atual. A literatura (Bernhoeft, 1991; Oliveira, 2016) confirma que a centralização e a ausência de regras claras ameaçam a continuidade desses negócios.

A falta de processos estruturados gera um ambiente vulnerável a conflitos e decisões tomadas com base em vínculos emocionais, e não em critérios técnicos. Esse cenário tende a se intensificar no momento da sucessão, quando diferentes gerações possuem visões distintas sobre o futuro da empresa. A transição, que deveria ocorrer de forma gradual e planejada, frequentemente acontece de maneira improvisada, aumentando o risco de rupturas internas e perdas significativas no desempenho organizacional.

Além disso, a resistência às mudanças e a dificuldade de incorporar práticas de governança moderna comprometem a competitividade desses empreendimentos. Empresas familiares que permanecem presas a modelos tradicionais encontram barreiras para acompanhar a evolução do mercado, especialmente em setores com forte concorrência. A modernização dos processos, aliada à adoção de uma gestão baseada em dados e indicadores, torna-se essencial para fortalecer a tomada de decisões e garantir sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, é fundamental compreender que a profissionalização não significa excluir a família do negócio, mas sim equilibrar a participação de todos de forma estratégica. A implementação de regras claras, definição de papéis e capacitação dos sucessores contribuem para o alinhamento entre tradição e eficiência. Quando bem conduzido, o processo sucessório pode se transformar em uma oportunidade de renovação e crescimento, promovendo uma transição saudável entre gerações e preservando a essência do empreendimento familiar.

REFERÊNCIAS

ABIP. Panorama da Panificação Brasileira. 2023.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNHOEFT, R. Empresas Familiares: Administração e Profissionalização. São Paulo: Atlas, 1991.

BORNHOLDT, F.; FIDELIS, L. Sucessão em Empresas Familiares. RAC, 2018.

HOFSTEDE, G. Culture's Consequences. Sage, 2001.

IBGE. Estudos Estruturais do Comércio e Serviços. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. Gestão Estratégica de Empresas Familiares. São Paulo: Atlas, 2016.