

Fatores determinantes do sucesso ou insucesso empresarial de empresas familiares de grande porte no Brasil

Determining factors of business success or failure of large family businesses in Brazil

Factores determinantes del éxito o fracaso empresarial de las grandes empresas familiares en Brasil

Recebido: 17/12/2022 | Revisado: 27/12/2022 | Aceitado: 28/12/2022 | Publicado: 01/01/2023

Paulo Roberto Macedo de Andrade

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0392-6864>

Fundação Universitária Iberoamericana, Brasil

E-mail: paulomandrade2014@gmail.com

Alina Carmen Celi Frugoni

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-0013>

Fundação Universitária Iberoamericana, Brasil

E-mail: alina.celi@gmail.com

Resumo

Objetivo: Compreender e descrever as empresas familiares de grande porte brasileiras e os principais fatores que contribuem para seu sucesso ou insucesso empresarial como as relações familiares e de gestão na condução de seus negócios. Originalidade: Procuram-se preencher lacunas de aspectos teóricos e práticos voltados à identificação de problemas e mitigação dos riscos operacionais que ocorrem em empresas familiares, sendo que no Brasil os estudos e publicações com ênfase nas características e particularidades das empresas familiares são baixos e começaram somente no final da década de 1990, 30 anos após EUA e Europa. *Metodologia:* À análise e interpretação das informações desenvolveu-se uma pesquisa quali-quantitativa, buscando construir conhecimentos a um só tempo históricos e técnicos para suas conclusões, apoiada em uma pesquisa documental e estudo de casos de 50 empresas familiares com ações na Bolsa de Valores de São Paulo, equivalente a 30% da população observada de empresas familiares com capital aberto, sendo a apresentação dados em painel. *Resultados:* As causas do insucesso das empresas familiares de grande porte classificadas como “ruins” são as dificuldades financeiras por situação de mercado e dificuldades de gestão em 61% dos casos e 39% pelo desinteresse familiar na condução dos negócios, enquanto os casos de sucesso observam-se o interesse familiar no acompanhamento do negócio e uma gestão profissionalizada. 76% possuem 1ª e 2ª geração na gestão familiar e 20% membros da 3ª geração e 4% deixaram de ser familiar.

Palavras-chave: Empresas familiares; Gestão profissionalizada; Gestão empresarial; Risco operacional; Gestão de riscos operacionais.

Abstract

Objective: To understand and describe large Brazilian family businesses and the main factors that contribute to their business success or failure, such as family and management relationships in conducting their business. Originality: We seek to contribute and fill gaps in theoretical and practical aspects aimed at identifying problems and mitigating operational risks that occur in family businesses, and in Brazil, studies and publications with an emphasis on the characteristics and particularities of family businesses are low and started only in the late 1990s, 30 years after the US and Europe. *Methodology:* After analyzing and interpreting the information, a qualitative and quantitative research was carried out, seeking to build historical and technical knowledge for its conclusions, supported by documentary research and case studies of 50 family businesses listed on the Stock Exchange of São Paulo, equivalent to 30% of the observed population of publicly traded family businesses, with panel data presented. *Results:* The causes of failure of large family businesses classified as “bad” are financial difficulties due to the market situation and management difficulties in 61% of the cases and 39% due to family disinterest in running the business, while the successful cases there is a family interest in monitoring the business and professional management. 76% have 1st and 2nd generations in the family management and 20% members of the 3rd generation and 4% are no longer family members.

Keywords: Family businesses; Professionalized management; Business management; Operational risk; Operational risk management.

Resumen

Objetivo: Comprender y describir las grandes empresas familiares brasileñas y los principales factores que contribuyen a su éxito o fracaso empresarial, como las relaciones familiares y de gestión en la conducción de sus negocios. Originalidad: Buscamos contribuir y llenar los vacíos en los aspectos teóricos y prácticos destinados a identificar problemas y mitigar los riesgos operativos que ocurren en las empresas familiares, y en Brasil, los estudios y publicaciones con énfasis en las características y particularidades de las empresas familiares son bajos e iniciados.

solo a fines de la década de 1990, 30 años después de EE. UU. y Europa. *Metodología:* Luego de analizar e interpretar la información, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, buscando construir conocimiento histórico y técnico para sus conclusiones, sustentada en investigación documental y estudios de caso de 50 empresas familiares listadas en la Bolsa de Valores de São Paulo, equivalentes al 30% de la población observada de empresas familiares que cotizan en bolsa, con datos de panel presentados. *Resultados:* Las causas de fracaso de las grandes empresas familiares catalogadas como “malas” son las dificultades financieras por la situación del mercado y las dificultades de gestión en el 61% de los casos y en el 39% por desinterés de la familia en la gestión del negocio, mientras que en los casos de éxito existe un interés familiar en el seguimiento de la gestión empresarial y profesional. El 76% tiene 1ra y 2da generación en la gestión familiar y el 20% integrantes de la 3ra generación y el 4% ya no son familiares.

Palabras clave: Empresas familiares; Gestión profesionalizada; Gestión empresarial; Riesgo operacional; Gestión del riesgo operacional.

1. Introdução

As empresas familiares constituem uma base muito forte para o desenvolvimento econômico das sociedades, fato evidenciado em estudos no processo de crescimento e desenvolvimento da industrialização de diversos países, destacando-se nos EUA, na Europa, na América Latina como também no Brasil.

Nos países desenvolvidos temos uma concentração entre 30% e 35% de empresas familiares de grande porte entre as 500 maiores desses países segundo publicações conceituadas como a Fortune 500 e S&P – Standard and Poor's 500 conforme Bottino-Antonaccio (2007) e Fernández-Aráoz et al. (2015) e, em países subdesenvolvidos temos um volume um pouco maior entre 40% e 50%, sendo que no Brasil observou-se em 2019 junto a bolsa de valores de São Paulo, atualmente denominada B3 S/A, Brasil, Bolsa e Balcão (B3), a existência de 55% do total das empresas listas serem de participação familiar majoritária e até mesmo gestão familiar. (Costa et al., 2019).

Em vários países as empresas familiares representam a grande maioria do conjunto de todas as empresas, chegando a representar até 90% desse total e respondem por valores significativos de geração de empregos e geração de riquezas para a economia chegando a contribuir entre 60% e 70% de seu Produto Interno Bruto (PIB), como se destacam países como Alemanha, Austrália e Chile (75%), Espanha (71%), EUA (64%). (Campos et al., 2008; Family Firm Institute, 2019; IBGE, 2020; KPMG, 2018; SEBRAE, 2017).

No Brasil, temos que até 90% de todas as empresas existentes do país são familiares e que chegam a representar aproximadamente 65% de todo seu PIB, empregando até 75% de toda força de trabalho sendo consideradas a espinha dorsal da economia nacional (IBGE, 2020; SEBRAE, 2017).

Os estudos e publicações com ênfase nas características e particularidades das empresas familiares começaram no Brasil a partir de 1998 e esse crescimento tem evoluído em quantidade e qualidade das publicações e contribuições, mas em um ritmo lento, destacando-se que nas duas últimas décadas, houve um crescimento médio de 14 publicações anuais para 18 publicações anuais respectivamente. (Borges & Lescura, 2020; Borges et al., 2012; Bottino-Antonaccio, 2007; Davel & Colbari, 2000; Moraes Filho et al., 2011; Paiva et al., 2008).

O objetivo desse estudo é investigar e relacionar as características das empresas familiares brasileiras de grande porte e seu perfil administrativo no momento de crescimento e expansão de suas atividades operacionais e relacionar os eventos, positivos e negativos, ocorridos que impactaram na sua situação econômico-financeira e, conseqüentemente foram determinantes para a continuidade ou descontinuidade de sua atividade operacional.

Para esse objetivo, foram selecionadas 50 empresas familiares listadas na B3 e procedeu-se o levantamento de informações administrativas e financeiras contidas no Formulário de Referência que é apresentado por essas empresas junto a B3 juntamente com o levantamento de pesquisa documental de todo material publicados em revistas científicas, jornais e revistas de finanças, contendo informações dessas empresas familiares de grande porte brasileiras que tiveram relevante participação na economia de sua região e do país onde procedeu-se a classificação de empresas “boas” e “ruins”, com o

objetivo extrair e relacionar fatos que gerem experiência e que sirvam de exemplos a serem observados para gestão de empresas familiares mitigando-se os erros cometidos, explorando e ressaltando os acertos e investigar se há uma correlação entre gestão familiar e gestão profissionalizada no desenvolvimento de planejamento estratégico e dos resultados alcançados.

É consenso entre autores e pesquisadores das empresas familiares como Bornholdt (2005); Bottino-Antonaccio (2007); Casillas et al., (2007); Reis (2019); Rossetti e Andrade (2014); Visser e Scheers (2018), que ainda se faz necessário muitos estudos e contribuições sobre esse tema para formação de conceitos que amparem a identificação de riscos e capacitem os gestores para uma administração mais específica e segura.

Quanto a originalidade essa pesquisa procura contribuir e preencher lacunas de aspectos teóricos e práticos voltados a identificação de problemas e mitigação de riscos em gestão de riscos operacionais, riscos de mercado, riscos financeiros, planejamento estratégico e riscos de governança corporativa através das pesquisas de ocorrências em casos reais de fatos ocorridos o que servem de exemplo para a formação de conhecimentos e referência para pesquisas futuras.

2. Metodologia

Aprofundam-se o entendimento dos conceitos sobre família, empresa familiar e modelos de gestão de empresas familiares para melhor avaliação e formação de aprendizado de situações que afetam a continuidade ou não das empresas familiares.

2.1 Os conceitos de família

A família é uma reorganização dentro de uma sociedade e reflete todos os comportamentos sociais e culturais dessa organização onde podem-se destacar todo o conjunto de crenças e valores dessa região. Dessa forma pode-se compreender as características particulares das famílias de acordo com as diferentes regiões em que estão estabelecidas, como sua cultura, valores e comportamentos. (Bottino-Antonaccio, 2007; Grzybovski & Oliveira, 2006).

O estudo da instituição família é função da sociologia e da antropologia, sendo que inicialmente estava baseado na definição da família nuclear, consanguínea e tradicional e com a evolução dos tempos os conhecimentos foram ampliados e os conceitos familiares, diante das novas concepções familiares evoluíram-se para as denominadas “relações de parentes” agora não somente das relações genealógicas, mas também dos laços sociais de relacionamento. (Goode, 1968; Stewart, 2003, citados por Grzybovski & Lima, 2004).

Outros estudos antropológicos de Souto-Maior (1998, citado por Grzybovski & Lima, 2004), denominado, a grande família, incluem ainda todas as relações externas das famílias ou das pessoas, dos bens e do Estado as quais interferem entre si e nas relações da vida familiar.

Diante de esses novos fatores caracterizando as famílias destaque-se até mesmo, a recente atualização do Código Civil Brasileiro em vigor desde 2003, reconhecendo uma família não só pelo casamento legítimo oficial, mas ainda pela união estável, além atribuir todos os poderes familiares, agora, ao casal e reconhecer todos os filhos, tanto legítimos, adotados e nascidos fora do casamento com os mesmos direitos. As alterações do Código Civil chegaram até mesmo nos critérios da guarda dos filhos nos casos de separação e divórcio, avaliando-se o cônjuge que tiver melhor estabilidade para mantê-la e não apenas, como era antes, dada ao cônjuge que não tivesse pedido a separação. (Bottino-Antonaccio, 2007; Presidência da República, 2002).

Para Longenecker et al. (2019, p. 93) a “palavra família se refere a um grupo de pessoas vinculadas por uma história compartilhada e por um compromisso para dividir um futuro juntas, ao mesmo tempo que apoiam o desenvolvimento e o bem-estar de seus membros”.

Finalizando chegou-se ao conceito atual de família conforme Grzybovski e Lima (2004, p. 5) onde “o conceito de

família a ser empregado em estudos organizacionais na atualidade pode ser representado por um grupo de pessoas formadas pelas relações parentais, sejam elas estabelecidas pelos laços sociais, pela parentalidade genealógica e/ou biológica”.

2.2 A conceituação de empresa familiar

O primeiro obstáculo observado ao se trabalhar com empresas familiares é basicamente sua definição e conceituação, destacando-se que essa observação é feita por uma grande quantidade de pesquisadores a respeito do assunto, não somente no contexto nacional como contexto internacional, como já observado em diversos trabalhos anteriores. (Bottino-Antonaccio, 2007; Davel & Colbari, 2000; Déry et. al., 1993 citados por Paiva et al., 2008; Borges et al., 2012; Borges & Lescura, 2020; Grzybovski & Oliveira, 2006).

A exemplo disso destaque-se uma pesquisa de feita por Sharma et al. (1996 citados por Davel & Colbari, 2000) onde foi observado um conjunto superior a 34 definições diferentes para empresas familiares contribuindo para destacar a existência de uma grande divergência na conceituação e conseqüentemente no entendimento e tratamento com as empresas familiares.

Diante dos esforços anteriores, acredita-se que a melhor forma de se conceituar uma empresa familiar é também compreender todos os conceitos de família, atualmente com seus diferentes tipos de formação familiar e a conceituação de uma empresa como uma entidade jurídica de direito responsável por seus atos e representada por seus sócios e, acrescentando-se a isso, diversos fatores como as influências e valores sociais, regionais, culturais, temporais e riscos. (Franco, 1990; Grzybovski, 2007; Grzybovski & Oliveira, 2006; Grzybovski et al., 2008).

Após contribuições de diversos autores como Donnelley (1967), Grzybovski e Lima (2004), Lodi (1998) e Westhead e Cowling (1998), pode-se chegar ao melhor conceito de empresas familiares sendo “uma organização que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da família (pais, filhos, primos, agregados) na administração dos negócios”. (Grzybovski et al., 2006, p.3).

2.3 A conceituação de empresa familiar de capital aberto

A conceituação de empresa familiar de capital aberto também possui a grande quantidade de variações em suas definições, faltando uma definição única, o que de certa forma também contribui para o desenvolvimento desse estudo, onde procurou-se convergir a sua conceituação de maneira geral unindo os aspectos da propriedade, do controle e da gestão, as quais se destacam na grande maioria das empresas familiares de grande porte observadas as quais podem ser relacionadas:

- 1) As características da propriedade e do controle, onde procura-se identificar o percentual de participação no capital social de uma empresa para se pertencer a uma família;
- 2) O poder que a família exerce sobre a empresa ou sobre sua gestão, onde nesse caso o trabalho é executado por membros da família ocupando os principais cargos de comando;
- 3) A intenção de se manter o controle da empresa para as gerações futuras, mantendo a participação da(s) família(s) no negócio e na gestão nas gerações futuras. (Gallo, 1995; Guerrero & Barrios, 2013).

2.4 A propriedade nas empresas familiares de capital aberto

De acordo com La Porta et al. (1999 citados por Wildner et al., 2019) a propriedade está relacionada com o percentual de votos que o acionista controlador possui sobre o capital da empresa, sendo que pode-se definir as empresas familiares onde a família ou seus membros possuem, no mínimo, 10% das ações ordinárias com direito a voto e possuindo membros da família controladora participação no conselho de administração.

Para Bethlem (2004 citado por Wildner et al., 2019, p. 4) uma empresa de propriedade familiar pode ser definida ainda onde uma pessoa possa ser o acionista controlador podendo “reunir ações suficientes para garantir pelo menos 20% dos

direitos de voto e a maior percentagem de direitos de voto, em comparação com outros acionistas”.

2.5 O controle nas empresas familiares de capital aberto

A forma mais comum de se definir que uma empresa familiar possa, efetivamente ter o controle das operações de uma empresa é quando os membros da família possuem mais de 50% das ações com direito a voto e ainda possuem membros familiares em cargos de comando como direção ou conselho de administração. (Guerrero & Barrios, 2013).

Outros autores destacam o controle em uma empresa de capital aberto de acordo com o percentual mantido individualmente por um acionista que pode ser de mínimo 10% a 20% das ações ordinárias com direito a voto e que permitam a maior proporção dos direitos de votos, dessa forma garantindo os interesses da família na gestão. (Wildner et al., 2019).

Corroborando ainda para essa conceituação informação de Fonseca e Silveira (2016, p. 112) onde, exceto em países anglo-saxões, principalmente EUA e Grã-Bretanha, onde a propriedade é pulverizada, “a grande maioria dos países, inclusive no Brasil, a estrutura societária é altamente concentrada, observando-se uma sobreposição entre controle e gestão nas companhias”.

Existe uma preocupação quanto a identidade original da empresa após a abertura de capital diante das diversas exigências de normatização estabelecidas pelas políticas de governança corporativa a serem seguidas pelo mercado e as exigências dos novos acionistas e, de outro lado, as empresas familiares de capital aberto primam por manter suas características principais individualizadas como sua visão e valores formadas ao longo do tempo por suas tradições e pelos laços familiares.

Em estudos realizados por Carvalhal-da-Silva (2014) e Carvalhal-da-Silva e Leal (2006) sobre o comportamento administrativo das empresas brasileiras com capital aberto, sobretudo as empresas com controle familiar, evidenciou-se que existem até 3 formas de se manter uma empresa com capital social aberto sem perder o seu controle e, conseqüentemente sua identidade, que podem ser descritas da seguinte forma:

1 – Emissão de ações sem direito a voto ou com direitos reduzidos conforme é o tipo de ação preferencial no mercado brasileiro;

2 – A contração do mecanismo jurídico chamado “acordos de acionistas” com o objetivo de prever e mitigar situações que podem afetar a conduta dos negócios da empresa fora dos padrões e valores familiares, e mantendo a garantia do exercício do direito de voto ou do poder de controle como a preferência na aquisição de ações quando da venda de alguns sócios etc.

3 – Mecanismo de participação cruzada onde a empresa “controlada” possui ações da “controladora” com participação e poderes na sua tomada de decisões.

Em todas essas situações o objetivo principal fica comprovado quem é de fato o dono em última instância, dessas empresas e seu poder de decisão nas principais questões administrativas, que de fato vem a “blindar a empresa” mantendo sua característica familiar primeiramente.

2.6 O ciclo de vida de uma empresa familiar

Embora as empresas familiares tenham grande representatividade na economia de diversos países, um fator muito relevante chama a atenção para sua fragilidade existencial, destacando-se que 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% ascendem à terceira geração e apenas 3% passam desse ponto conforme levantamentos de Family Firm Institute, (2019) e KPMG, (2015), sendo que no Brasil temos um índice entre 5% e 3% para empresas familiares que chegam à terceira geração. (Guimarães, 2018; Grzybovski & Oliveira, 2006).

Na América Latina temos também números semelhantes sobre a longevidade das empresas familiares, destacando-se que não mais de 3% conseguem sobreviver acima da terceira geração, que segundo Sanchez e Flores (2014) são números

muito impactantes considerando que a maioria das empresas latino-americanas são familiares.

Segundo Bottino-Antonaccio (2007, p. 147) “durante muito tempo o assunto das empresas familiares foi destaque na imprensa, associado a algum grande escândalo ou confusão familiar, sempre com um final trágico” descredenciando-se assim o potencial gerador de riquezas de uma empresa familiar, sobretudo quando alcança uma exposição de grande porte junto a região onde atua.

A identificação antecipada de situações operacionais que podem impactar na continuidade e crescimento da empresa pode evitar uma grave crise financeira e até a descontinuidade de sua atividade operacional o que poderia impactar em toda sua cadeia de relacionamentos como fornecedores, bancos e funcionários diretos e indiretos e toda a região onde se desenvolve, trazendo a todos graves prejuízos financeiros.

Estudos sobre o desenvolvimento e desempenho operacional das empresas familiares estão crescendo em todos os países. Destacam-se os Estados Unidos e a Europa que iniciaram seus estudos a partir da década de 1980, investigando sobre as características das empresas familiares, aspectos a respeito da sucessão administrativa e da profissionalização, colocando seu trabalho em um estágio bastante evoluído em estudos desse tema. (Borges & Lescura, 2020; Borges et al., 2012; Gedajlovic et al., 2012; Gersick et al., 1997; Payne, 2020).

2.7 O ciclo de vida e os modelos de gestão de uma empresa familiar

Existem grandes diferenças conceituais para as definições apresentadas para famílias, empresas ou sociedades empresárias e empresas familiares, e nem mesmo seria possível uni-las sem a necessidade de ajustes para seu entendimento.

Enquanto as famílias são formadas através dos laços afetivos e emocionais onde os indivíduos se juntam com o objetivo da proteção e do sustento, em finanças, as empresas ou sociedades empresárias, subsistem através da maximização de seus resultados financeiros e geração de riqueza, num sentido racional e objetivo.

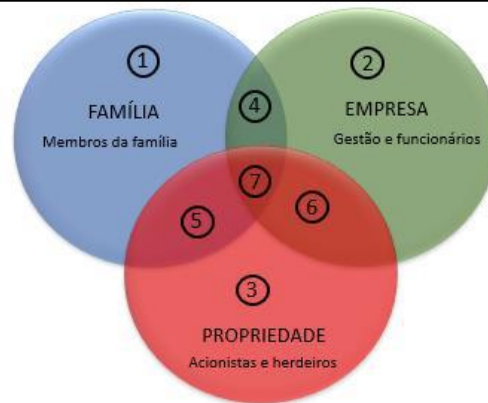
A empresa familiar se ajusta entre esses dois modelos, assumindo um perfil com as duas características, o que de fato merece destaque, justificando a necessidade de um maior entendimento de seu perfil administrativo operacional. (Bottino-Antonaccio, 2007; Brigham & Ehrhardt, 2016; Grzybovski, 2007).

Entende-se então que um estudo mais aprofundado da relação famílias, empresas familiares e empresas ou sociedades empresárias, seria o melhor caminho para uma conceituação e um entendimento mais adequado das características de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares, nesse sentido, destacando-se os trabalhos de Brockhaus (1994); Gersick et al. (1997) e Longenecker et al. (2019).

Estudos desenvolvidos por Brockhaus (1994) estabeleceram uma relação de fatores envolvendo a vida familiar, a vida empresarial e a vida individual e um conjunto de relações mais harmoniosa ou mais conflituosa, que podem existir a partir de cada ponto em que se localiza um participante e sua relação nesse triângulo.

Da mesma forma, estudos sobre empresas familiares de Gersick et al. (1997) e Longenecker et al. (2019); destacam outros três fatores envolvendo a família, a empresa ou sociedade empresária e a propriedade e suas relações para evidenciação dos conflitos e suas soluções, como também entendimento dos seus de fatores de sucesso, mais uma vez observando a posição de cada indivíduo nessa relação, como se observa na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Modelo dos 3 círculos das empresas familiares.



1 - Legenda:

MEMBROS DA FAMÍLIA = Indivíduos nas áreas: 1 + 4 + 5 + 7

FUNCIONÁRIOS = Indivíduos nas áreas: 2 + 4 + 6 + 7

PROPRIETÁRIOS = Indivíduos nas áreas: 3 + 5 + 6 + 7

2 - Legenda:

1. Membros da família (não envolvidos nos negócios)

2. Funcionários que não são da família

3. Proprietários que não são da família (que não estão envolvidos nas operações da empresa)

4. Um funcionário que é membro da família (que não é proprietário)

5. Um proprietário membro da família (que não está envolvido nas operações da empresa)

6. Um funcionário que também é proprietário (que não é membro da família)

7. Um membro da família que é proprietário e funcionário

Fonte: Adaptado de Brockhaus (1994), Gersick et al. (1997), Bottino-Antonaccio (2007) e Longenecker et al. (2019).

Observam-se os membros da(s) família(s) atuando em diversas posições na empresa, na propriedade, na gestão e no controle conforme posições 1 + 4 + 5 + 7. Por outro lado, tem-se a participação de funcionários membro ou não da família participando da gestão e/ou propriedade da empresa conforme posições 2 + 4 + 6 + 7. Por último os proprietários, membros ou não da família participando na propriedade e/ou gestão da empresa, conforme descritos na numeração abaixo:

1. Membros da família (não envolvidos nos negócios).
2. Funcionários ou profissionais contratados que não são da família.
3. Proprietários que não são da família (não envolvidos nas operações da empresa).
4. Um funcionário que é membro da família (que não é proprietário).
5. Um proprietário membro da família (que não está envolvido nas operações da empresa).
6. Um funcionário que também é proprietário (que não é membro da família).
7. Um membro da família que é proprietário e funcionário.

O entendimento dessa figura favorece a interpretação de cada fator individualmente e em conjunto para compreensão mais ampla dos resultados e dos conflitos que podem ser gerados em cada situação e a forma de solução aplicada para cada conflito. Um bom exemplo seria a solução de uma simples questão como a maior ou menor distribuição de lucros que poderiam ser diferente dependendo da posição de cada membro da família empresária no quadro, um membro da família proprietária que é acionista e que atue na empresa, conforme posições 4, 6 e 7 seriam mais favoráveis à retenção de lucros e reinvestimentos na empresa por já possuírem remuneração e participações nos resultados, enquanto outros membros da família que são acionistas mas que não trabalham na empresa conforme posições 1, 3 e 5, esperam maior distribuição de dividendos de forma imediata e menos retenção de lucros para reinvestimento, não se preocupando com reinvestimentos e posicionamento futuro da empresa.

Acrescente-se ao modelo anterior o fator tempo, conforme estudos de Andrade (2004), Davel et al. (2000) e

Grzybovski e Oliveira (2006) o quais identificaram a necessidade da inclusão desse fator ao estudo considerando que em cada fase do ciclo de vida da empresa familiar ocorrem necessidades de mudanças dos membros familiares na gestão surgindo a necessidade de adaptações administrativas. Longenecker et.al. (2019), destacam ainda que ao longo do tempo tem-se mudanças no contexto econômico e social das famílias e empresas, cabendo o estudo e a interpretação do modelo tridimensional.

Corroborando ainda Bottino-Antonaccio, (2007, p. 94) em sua afirmativa que “ao longo do tempo, ocorrem mudanças – lentas e constantes, algumas previsíveis, outras não – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa”, fazendo-se necessário também a adoção de mais essa variável (tempo) com o objetivo de conseguir entender e explicar as características das empresas familiares em seu modelo de gestão, conforme pode ser visto no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Modelo tridimensional das empresas familiares.

Empresa / Família	1ª Geração	2ª Geração	1ª e 2ª Geração	3ª Geração e futuras
Início	Proprietário	Sociedade de Irmãos	Consórcio de Primos	Planejamento da Sucessão
Expansão	Pais até 40 anos e filhos menores	Pais até 55 anos e filhos maiores	Pais até 65 e filhos entre 20 e 45 anos	Pais acima 65 e filhos assumem
Maturidade	Controle centralizado	Estrutura informal	Estrutura funcional	Organização bem estruturada

Fonte: Adaptado pelo autor de Gersick et al. (1997), Bottino-Antonaccio (2007) e Longenecker et.al. (2019).

Como pode ser observado no Quadro 1 existem 3 etapas para o entendimento no modelo tridimensional das empresas familiares: propriedade, família(s) e empresa, a saber:

1. Propriedade: identificam-se o proprietário controlador ou fundador; a sociedade de irmãos (filhos do proprietário ou 2ª geração) e consórcio de primos (destacado pela 3ª geração);
2. Famílias: destacam-se situações como a atuação da 1ª geração, a entrada da 2ª geração como mão de obra acessória e posteriormente sua ascensão ao comando ou à gestão e por último a sucessão.
3. Empresa: tem-se a fase inicial; posteriormente temos a expansão com o crescimento do negócio e a formalização de processos e por último a maturidade caracterizada pelo estabelecimento, atingindo expansão de grande porte com estabilidade de mercado e destaque econômico-financeiro.

2.8 Modelos de riscos em uma empresa familiar e sua solução

Classificam-se como riscos em uma sociedade empresária e em uma empresa familiar a probabilidade de perda inerente às operações comerciais, no ambiente interno e externo que prejudica a empresa obter retorno do investimento. (Downing, 2015).

As empresas familiares possuem suas próprias características que afetam seus riscos relacionados à sucessão, governança, propriedade, reputação, tomada de decisão e desempenho dos negócios. (Daniell & McCullough, 2013; Gudmonson et al., 1999; Visser & Scheers, 2018).

De acordo com Visser e Scheers (2018, p. 3, tradução nossa), a definição de risco da empresa familiar deve ser feita caso a caso dependendo de fatores como: quantidade de membros e quantidade de famílias diferentes no negócio e níveis de riqueza, onde a melhor definição de risco de empresa familiar pode ser "não conseguir atender as metas dos negócios estabelecidos" ou "não ter dinheiro para fazer o que a empresa quer fazer quando os membros querem fazer”.

Downing (2015), citando o Family Office Exchange apresenta o modelo de risco do negócio estudado para assessorar as empresas familiares estruturado em quadrantes propondo uma avaliação proativa elaborada para se identificar e lidar com cada risco, exclusivos e associados com cada negócio, conforme pode ser visto no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Modelo dos tipos de risco do negócio das empresas familiares.

1 – Propriedade e controle:	2 – Preservação e aprimoramento de riqueza:
■ Controle familiar	■ Metas e objetivos de investimento
■ Liderança familiar	■ Diversificação de ativos
■ Alinhamento de interesses	■ Seleção de gerente
■ Estratégia de negócios	■ Desempenho do investimento
3 – Segurança e conformidade financeira:	4 – Continuidade e governança familiar:
■ Proteção de ativos físicos	■ Reputação da família
■ Alavancagem financeira	■ Governança familiar
■ Relatórios financeiros /conformidade	■ Relações familiares
■ Proteção de transferência de riqueza	■ Propriedade pessoal responsabilidades

Fonte: Adaptado pelo autor de Downing (2015) e Visser e Scheers (2018).

Neste sentido interpretam-se os quadrantes conforme detalhes a seguir:

1. O primeiro quadrante de risco – propriedade e controle – concentram-se os problemas existentes enquanto a família ainda está envolvida nos negócios dos patriarcas. Essas questões variam de alinhamento de interesses comerciais a desenvolvimento de uma estratégia de negócios em torno da governança, operações e finanças e questões relacionadas à grande família financeira como tomada de decisão familiar, sucessão de liderança e dinâmica do relacionamento interpessoal.

2. O segundo quadrante – preservação e aprimoramento de riqueza – atua com noções tradicionais como gerenciamento de riscos, abordando questões quanto aos objetivos de investimento e diversificação de ativos, seleção de gerentes e desempenho de investimentos.

3. O terceiro quadrante - segurança e conformidade financeira – envolve áreas técnicas e táticas de controle patrimonial, gestão dos relatórios financeiros e conformidade regulatória de governança, mitigando consequências para a família em relação a responsabilidades financeira contemplar – desde exposição legal e fiduciária à transferência de riqueza e proteção de bens do patrimônio.

4. O quarto quadrante – continuidade e governança familiar – descreve as questões desafiadoras para família a enfrentar como questões relacionadas com assuntos delicados e das relações familiares e da reputação.

3. Resultados e Discussão

Realizou-se uma pesquisa explicativa em relação aos objetivos, pois procura-se compreender e descrever os fenômenos que impactam o desenvolvimento das empresas familiares de grande porte, tanto em seus aspectos positivos quanto negativos relacionados com a gestão e situação econômico-financeira.

Para tanto, no campo das ciências sociais aplicadas, conforme Gil (2010), recorrem-se aos métodos de uma pesquisa documental, utilizando-se de fonte gerais livros, artigos científicos e estudos de caso com informações obtidas através de periódicos de jornais, revistas e opiniões de participantes envolvidos diretamente nos fatos, como entrevistas de que vivenciaram ou protagonizaram as notícias voltadas à gestão de empresa familiar de grande porte e os resultados ocorridos juntamente com um levantamento de dados, contendo informações de 50 empresas familiares com ações na B3, constantes no

Formulário de Referência que é um relatório oficial que essas empresas entregam à B3 e ao mercado interessado sobre suas atividades, gestão e situação econômico-financeira atualizados.

Quanto a natureza da pesquisa, segundo seus procedimentos de levantamento, análise e interpretação das informações utilizou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, a qual tem sido adotada por uma quantidade crescente de pesquisadores em ciências sociais, conforme Kirschbaum (2013), busca construir conhecimentos a um só tempo históricos e científicos ou técnicos, para formação de conclusões, feita através de um levantamento de diversas informações em um ambiente de pesquisa de campo, em que se baseiam nas empresas familiares de grande porte brasileiras com ações na B3.

Enquanto a abordagem qualitativa preserva a integridade do objeto em estudo, coletando o máximo de informações relevantes para sua avaliação e conclusão os estudos quantitativos privilegiam a coleta de amostras dispersas, assumindo que os diversos casos em análise se relacionam entre si pela mediação das variáveis de interesse através de estudos estatísticos. (Manicas, 2006).

Segundo Costa et al. (2019) após levantamento realizado junto a B3 e critérios de seleção, excluindo-se empresas públicas, mistas, sem atividade, entre outros fatores, observou-se 250 empresas dentre as quais 138 são empresas familiares representando um total de 55% das empresas com ações negociadas no mercado de ações brasileiro.

Selecionou-se então, 50 empresas representando 36% dessa população de 138 empresas familiares de grande porte, para acompanhamento durante 2 períodos, sendo estudadas as informações financeiras de 06/2020 e 06/2021 as quais foram classificadas no primeiro período em 50% da amostra como “Boa” e as demais como “Ruim”. Os critérios para sua classificação entre “Boa” e “Ruim” foram estabelecidos por evidências situação econômico-financeira e fatores de gestão divulgadas ao mercado através de jornais e revistas especializadas, onde foram considerados tanto os fatos positivos quanto os fatos negativos.

As empresas classificadas como “Boa” apresentavam boa ou razoável situação econômico-financeira em seus demonstrativos financeiros, evidenciados por resultados positivos, boa ou razoável estrutura de capitais e liquidez, além de crescimento de faturamento, evidenciando capacidade de continuidade de suas atividades operacionais, enquanto as empresas classificadas como “Ruim” apresentavam, situação econômico-financeira ruim evidenciada pela ocorrência de Patrimônio Líquido negativo motivado por sucessivos prejuízos acumulados além de outro fator como agravante pela existência de processo de recuperação judicial em aberto, sendo que a ocorrência dos dois eventos ou um deles em separado já traduziam a sua classificação para “Ruim” os quais evidenciam grande dificuldade na continuidade de seus negócios.

Nesse sentido temos a Lei de Falências e Recuperação de Empresas (Presidência da República, 2005) define em seu capítulo 3 no art. 47 que:

A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Desde 2005 até 2021 houve 14.497 casos de empresas com pedido de recuperação judicial como observado no Quadro 3 abaixo, destacando-se uma média de aproximadamente 850 empresas por ano pedindo recuperação judicial e se observarmos os últimos anos, entre 2015 e 2021 temos uma média aproximada de 1.350 empresas solicitando recuperação ao ano, destacando-se um fato ruim para o desenvolvimento da economia em geral e, mesmo se comparado a média de 2021 (891 empresas) ainda temos um percentual acima da média histórica de 850 empresas considerado desde 2005. (Serasa-Expírian, 2022; Figueiredo, 2018).

Quadro 3 – Pedidos de recuperação judicial.

Ano	Requeridas	Variação
2005	110	-
2006	252	129%
2007	269	7%
2008	312	16%
2009	670	115%
2010	475	-29%
2011	515	8%
2012	757	47%
2013	874	15%
2014	828	-5%
2015	1.287	55%
2016	1863	45%
2017	1.420	-24%
2018	1408	-1%
2019	1.387	-1%
2020	1179	-15%
2021	891	-24%

Fonte: Adaptado pelo autor de Serasa-Expírian (2022).

Concluindo, conforme pode ser visto no Quadro 4 na página seguinte, as informações detalhadas do porte das empresas e volume de pedidos de recuperação judicial, conforme levantamento do Banco Central (2021) temos que, no caso das grandes empresas, após pedido de recuperação judicial observam-se que 57% das ocorrências são bem-sucedidas ou seja, resolvem suas pendências financeiras dentro do período de renegociação estabelecido por lei e voltam a operar, enquanto 43% dão início ao processo falimentar.

Contudo, entre as pequenas e médias empresas que dão entrada em um processo de recuperação judicial, historicamente apenas 9% voltam a operar sendo que o restante tem a falência decretada, evidenciando uma quantidade muito pequena de empresas que conseguem resolver suas pendências financeiras após dado o início ao processo de recuperação judicial.

Quadro 4 – Pedidos de recuperação judicial por porte de empresas.

Ano	Micro e Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa	% Grande empresa no ano
2015	688	354	245	19%
2016	1134	470	259	14%
2017	860	357	357	23%
2018	871	327	327	21%
2019	851	309	309	21%
2020	752	282	145	12%
2021	604	197	90	10%

Fonte: Adaptado pelo autor de Serasa-Expírian (2022).

Apresentam-se a seguir as principais análises dos resultados da pesquisa conforme Quadro 5 com os resultados detalhados da pesquisa nos dados em painel, onde procurou-se responder as principais questões propostas quanto aos fatores de sucesso que impulsionam o crescimento das empresas familiares de grande porte no Brasil, como também os eventos responsáveis por seu insucesso, e se a gestão familiar ou inter-relacionamento da(s) família(s) podem ser fatores determinantes dessa situação, os quais foram detalhados a seguir.

Quadro 5 – Apresentação da análise dos resultados.

ID	Empresa familiar de grande porte no Brasil na B3	Recuperação Judicial	Classific. didática 06/2021	Patrimônio Líquido (R\$ mil) – base 06/2021 na B3	Gestão Familiar (geração)	Observações
1	Natura.	Não	BOA	6.401.985	1a.	Gestão familiar e profissionalizada. Investimentos e crescimento.
2	Alpargatas.	Não	BOA	3.230.959	1a.	Novo controle desde 2015. Investimento e crescimento.
3	Marfrig	Não	BOA	5.868.878	1a.	Gestão familiar e profissionalizada.
4	Fleury	Não	BOA	1.758.338	1a.	Gestão familiar e profissionalizada.
5	Lupatech	Sim	RUIM	118.227	1a.	Vendida em 2013 após falecimento do fundador.
6	(**) Tec Toy	Não	BOA	11.015	1a.	Fechou capital em 07/2019.
7	Pomifrutas	Sim	RUIM	-65.710	1a.	Vendida em 2015 após sucessão da 2a geração da família fundadora.
8	Mundial	Não	RUIM	-128.962	1a.	Vendida, houve mudança de controle familiar.
9	Nordon Metalur	Não	RUIM	-140.838	1a.	Atividades paralisadas desde ano 2000.
10	Estrela	Não	RUIM	-510.451	1a.	Vendida na 2a geração original em 1996 alteração no controle.
11	Mmx Mineracao	Sim	RUIM	-844.314	1a.	Operando com prejuízos.
12	Osx Brasil	Não	RUIM	-5.665.491	1a.	Encerrou Recuperação Judicial em 2021. Operando com prejuízos.
13	M.Dias Branco	Não	BOA	6.620.241	1a. e 2a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
14	Grendene	Não	BOA	3.903.244	1a. e 2a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
15	Eucatex	Não	BOA	1.707.421	1a. e 2a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
16	Vulcabras/Azaleia	Não	BOA	1.232.421	1a. e 2a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
17	Taurus Armas	Não	BOA	361.553	1a. e 2a.	2015 alteração do controle societário original.

ID	Empresa familiar de grande porte no Brasil na B3	Recuperação Judicial	Classific. didática 06/2021	Patrimônio Líquido (R\$ mil) – base 06/2021 na B3	Gestão Familiar (geração)	Observações
18	Fertilizantes Heringer	Sim	RUIM	-10.847	1a. e 2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
19	Azevedo E Travassos	Não	RUIM	-75.136	1a. e 2a.	Vendida em 1964 entra a segunda família proprietária.
20	Rossi Residencial	Não	RUIM	-476.331	1a. e 2a.	A família Rossi Cuppoloni ficou afastada da gestão da empresa por 15 anos voltando em 2017.
21	(***) Br Home Centers	Sim	RUIM	-51.503	1a. e 2a.	Gestão familiar. Fechou capital em 08/2019.
22	Fibam Cia Industrial	FALÊNCIA	RUIM	-63.552	1a. e 2a.	Suspensa da B3 em 06/2020.
23	Inepar	Sim	RUIM	-2.563.913	1a. e 2a.	Gestão familiar. Dificuldades internas, não divulgou balanço de 2020 e estava sem presidente (até a data da elaboração da pesquisa).
24	Marcopolo	Não	BOA	2.733.255	2a.	Investimentos e crescimento.
25	Totvs	Não	BOA	2.723.213	2a.	Gestão familiar e profissionalizada c/ crescimento.
26	Coteminas	Não	BOA	1.425.370	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Investimentos e crescimento.
27	Arezzo	Não	BOA	1.431.252	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Investimentos e crescimento.
28	GPC Atual Dexxos	Não	BOA	469.129	2a.	Gestores envolvidos em ações disciplinares na B3.
29	Marisa	Não	BOA	879.530	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Reestruturação administrativa e operacional.
30	Metalgráfica Iguazu	Não	RUIM	-28.075	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
31	Bombril	Não	RUIM	-114.922	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
32	Bardella	Sim	RUIM	-178.835	2a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
33	Romi	Não	BOA	853.339	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada.
34	Lopes Brasil	Não	BOA	178.897	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.

ID	Empresa familiar de grande porte no Brasil na B3	Recuperação Judicial	Classific. didática 06/2021	Patrimônio Líquido (R\$ mil) – base 06/2021 na B3	Gestão Familiar (geração)	Observações
35	Americanas	Não	BOA	16.132.225	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
36	Duratex - Atual Dexco	Não	BOA	5.655.590	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
37	Klabin	Não	BOA	6.316.424	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada. Investimentos relevantes em máquinas e crescimento de produtos e mercado.
38	Hoteis Othon	Sim	RUIM	-493.123	2a. e 3a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
39	Weg	Não	BOA	12.322.213	3a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
40	Suzano	Não	BOA	14.587.492	3a.	Gestão familiar e profissionalizada em crescimento.
41	Wetzel	Sim	RUIM	-51.714	3a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
42	Hercules Talheres	Não	RUIM	-556.905	3a.	Gestão familiar e profissionalizada. Operando com prejuízos.
43	Magazine Luiza	Não	BOA	7.265.611	3a. e 4a.	Gestão familiar e profissionalizada. Investimentos e crescimento.
44	Raia Drogasil	Não	BOA	4.696.889	3a. e 4a.	Gestão familiar e profissionalizada.
45	(***) Mendes Junior Eng	Não	RUIM	-12.912	3a. e 4a.	Suspensa da B3 em 01/2020.
46	Mangels	Não	RUIM	-265.491	3a. e 4a.	Encerrou Recuperação Judicial em 2017.
47	Saraiva	Sim	RUIM	-577.130	4a geração	Operando com prejuízos.
48	Gerdau	Não	BOA	37.734.038	5a geração	Investimentos e crescimento.
49	(*) Elekeiroz	Não	BOA	295.140	-	Vendida pelas famílias fundadoras em 2018 e fechou capital em 06/2020.
50	Eternit	Sim	RUIM	443.100	-	Vendida pela família Schmidheiny em 2017.

Fonte: Própria análise da amostra adaptada pelo autor.

No início desse estudo em junho de 2020 dividiu-se a amostra entre 50% das empresas com boa situação econômico-financeira apresentando Patrimônio Líquido positivo e resultados líquidos (lucro) predominantemente positivos e ausência de processo de Recuperação Judicial, sendo que o restante da amostra, representando os demais 50%, com uma situação econômico-financeira ruim, caracterizado por prejuízos constantes, apresentando e até mesmo Patrimônio Líquido negativo,

também conhecido como passivo a descoberto e ainda pela existência de Recuperação Judicial, situação essa mais agravante pela dificuldade em pagar suas dívidas e precisando de maior atenção quanto a melhores prazos, taxas e condições de pagamento, conforme podem ser analisados os detalhes das informações consolidadas no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Análise da classificação da amostra.

Classificação	jun./20	T. %	jun./21	T. %
Boas	25	50%	27	54%
Ruim	25	50%	23	46%
Total	50		50	
Recuperação Judicial	jun./20	T. %	jun./21	T. %
Sim	13	26%	11	22%
Não	37	74%	38	76%
Falência	0	0%	1	2%
Total	50		50	
Patrimônio Líquido	jun./20	T. %	jun./21	T. %
Positivo	27	54%	29	58%
Negativo	23	46%	21	42%
Total	50		50	

Fonte: Adaptado pelo autor - Apresentação da análise dos resultados.

A análise da classificação da amostra permitiu observar uma melhora na classificação das empresas onde 2 empresas (Tec Toy S/A e Taurus Armas S/A) que apresentavam classificação “ruim” tiveram sua evolução para “boa”, agora representando 54% da amostra, sendo que as empresas com classificação “ruim” reduziram-se para 46% do total da amostra. Nesse processo a Tec Toy S/A teve processo de fechamento de capital e Taurus Armas S/A teve processo de pulverização do capital deixando de ser uma empresa predominantemente de controle familiar.

Em jun./21, apesar da melhora de 4% em relação jun./20, observou-se 21 empresas familiares de grande porte com capital aberto no Brasil apresentando Patrimônio Líquido negativo, representando 42% da amostra o que chama a atenção por ser um número muito relevante destacando-se a fragilidade financeira que essas empresas se encontram e o impacto que podem causar à sua rede de relacionamento ou *stakeholders* caso venham a não honrar seus compromissos financeiros em dia.

No processo de Recuperação de Judicial, inicialmente 13 empresas apresentavam essa situação em jun./2020 reduzindo-se para 11 em jun./2021, sendo que 1 empresa conseguiu sair dessa condição (OSX Brasil S.A.), embora ainda recebendo fortes recomendações de atenção pelo relatório de sua auditoria externa, e outra empresa (Fibam Cia Industrial), infelizmente entrou em processo de liquidação por falência.

Conforme dados levantados no Quadro 7 a seguir, temos a grande maioria das empresas relativamente novas, onde 48% da amostra encontra-se sob a gestão da 1ª geração, possuindo ou não membros da 2ª geração participando na gestão e 30% da amostra encontra-se sob a gestão da 2ª geração, possuindo ou não membros da 3ª geração em apoio na gestão. E, no Quadro 7 ainda, sob a gestão da 3ª geração, possuindo ou não membros da 4ª geração apoiando na gestão, tem-se 16% da amostra, relativamente próximo aos 12% do histórico global para empresas familiares na 3ª geração e acima da média brasileira de 7% anteriormente levantada, confirmando uma tendência de amadurecimento. Além disso, 2% da amostra encontra-se sob a gestão da 4ª geração e outros 2% da amostra encontra-se sob a gestão da 5ª geração na gestão.

Quadro 7 – Análise consolidada das empresas – gestão familiar.

Processo de sucessão	jun./21	T. %
1a geração	12	24%
1a e 2a geração em conjunto	11	22%
2a geração	9	18%
2a e 3a geração em conjunto	6	12%
3a geração	4	8%
3a e 4a geração em conjunto	4	8%
4a geração	1	2%
4a e 5a geração em conjunto	0	0%
5a geração	1	2%
Profissionalizada	2	4%
Total	50	1

Fonte: Adaptado pelo autor - Apresentação da análise dos resultados.

4. Considerações Finais

Durante os períodos de 2019 a 06/2021 foram acompanhadas 50 empresas familiares de grande porte no Brasil que possuem ou possuíam ações junto a Bolsa de Valores de São Paulo, atualmente denominada B3, Brasil, Bolsa e Balcão.

Nessa seleção separou-se inicialmente 50% da amostra estabelecendo-se classificação didática “Boa” diante aspectos com boa situação econômico-financeira nos demonstrativos financeiros e informações de mídia positivas. E classificação didática “Ruim” diante fatores, em conjunto ou isoladamente, como a presença de Patrimônio Líquido negativo no balanço patrimonial e ocorrência de processo de Recuperação Judicial, as quais evidenciam dificuldade financeira e situação econômico-financeira ruim, além de informações desabonadoras de mídia.

Ao longo desse período observou-se uma melhora da amostra onde o total de empresas com classificação didática “Boa” subiu de 25 para 27 empresas representando agora 54% da amostra frente apenas 46% da amostra com classificação didática “Ruim”.

Observou-se que 2 empresas conseguiram reverter seu Patrimônio Líquido negativo, ficando agora a amostra com apenas 42% ou equivalente a 21 empresa nessa situação e o restante, 29 empresas, 58%, com Patrimônio Líquido positivo. Contudo, chamamos a atenção para a expressiva quantidade da amostra 42% com Patrimônio Líquido negativo ser um número muito relevante destacando-se a fragilidade financeira que essas empresas se encontram e o impacto que podem causar à sua rede de relacionamento ou *stakeholders* caso venham a não honrar seus compromissos financeiros.

No processo de Recuperação Judicial entre as 13 empresas ou 26% da amostra inicialmente observadas 1 conseguiu reverter a situação contudo com forte alerta da auditoria externa quanto as dificuldades de continuar operações (OSX Brasil S/A) e 1 teve sua falência decretada (FIBAM Cia Industrial) aguardando venda dos ativos para pagar dívidas junto ao mercado como funcionários, fornecedores, credores em geral e governos.

Confirmou-se informações segundo levantamento do Banco Central em 2021, que dentre as empresas de grande porte em Recuperação Judicial, historicamente apenas 57% conseguem regularizar sua situação e o restante 43% entra em processo de falência.

Confirmou-se ainda que 76% da amostra encontra-se sob a gestão da 1ª e 2ª geração e conseguiu-se contribuir com uma observação de melhora no percentual histórico de empresas que alcançam a longevidade de gestão da 3ª geração, passando de 7% do total histórico para os atuais 16% da pesquisa, confirmando uma tendência de amadurecimento.

Observou-se que 2% da amostra encontra-se sob a gestão da 4ª geração e outros 2% da amostra encontra-se sob a

gestão da 5ª geração e ainda, 2% da amostra sob a gestão profissionalizada sem o acompanhamento familiar na gestão.

Como sugestão para novas pesquisas recomendam-se uma pesquisa mais ampla das empresas familiares de grande porte que atuam no Brasil, sobretudo as companhias com capital fechado o que poderá contribuir para o levantamento de informações relevantes sobre o perfil administrativo das famílias gestoras, administração profissionalizada e relação com sócios, bem como relações pessoais e profissionais, situação econômico-financeira e a perspectiva de continuidade dos negócios.

Agradecimentos

O primeiro autor agradece a FUNIBER Brasil – Fundação Universitária Iberoamericana e à UNINI – Universidad Internacional Iberoamericana do México pelo apoio e incentivo ao desenvolvimento do curso de Doctorado en Proyectos.

Referências

- Andrade, D. M. (2004). *As relações entre propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras]. Repositório Institucional – Universidade Federal de Lavras. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29846>
- Banco Central do Brasil, (2021, outubro). *Relatório de estabilidade financeira. 20(2)*. Autor. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ref/202110>
- Borges, A. F., & Lescura, C. (2020). Evolução da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período de 2010 - 2019. In: *XLIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD 2020*, evento on-line, 14 a 16 de outubro de 2020. https://www.researchgate.net/publication/344749792_Evolucao_da_Pesquisa_sobre_Empresas_Familiares_no_Brasil_Analise_da_Producao_Cientifica
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 315-332. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200008>
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: Implementação e prática*. Bookman.
- Bottino-Antonaccio, C. F. (2007). *Empresas Familiares: Uma compreensão sistêmica*. [Tese de doutorado não publicada]. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.9868>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Administração financeira: teoria e prática*. Cengage Learning. Recurso eletrônico ISBN 9788522124008
- Brockhaus, R. (1994). Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), 25-38. <http://www.sciepub.com/reference/226006>
- Campos, E. A. S., Bertucci, J. L. O., & Pimentel, T. D. (2008). *Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade*. Fundação Dom Cabral. <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf>
- Carvalho-da-Silva, A. L. (2014). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. (2a. ed.). Saraiva.
- Carvalho-da-Silva, A. L., & Leal, R. P. C. (2006). Ownership, control, valuation, and performance of Brazilian corporations. *Corporate Ownership and Control*, 4(1), 300-308.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. Thomson Learning.
- Costa, L., Sampaio, J. O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327>
- Daniell, M. H., & McCullough, T. (2013). *Family wealth management*. John Wiley and Sons Singapore Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118637807>
- Davel, E. & Colbari, A. (2000). Organizações familiares por uma introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64. <https://doi.org/10.1590/S1984-9230200000200006>
- Davel, E., Silva, J. C. S., & Fischer, T. (2000). Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 99-116. <https://doi.org/10.1590/S1984-9230200000200009>
- Donnelley, R. G. (1967). A Empresa Familiar. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 161-198. <https://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>
- Downing, A. (2015). Risk management for financial families. *Northwood Family Office*. Articles of Interest – Risk Management. 2015. <https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2012-Risk-Mgt-for-Financial-Families-Abbot-Downing.pdf>
- Family Firm Institute. (2019). Family-owned companies account for two-thirds of all businesses worldwide, generating more than 70% of global GDP annually. <https://www.ffi.org/?page=History>

- Fernández-Arñoz, C., Iqbal, S., & Ritter, J. (2015, abril). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 82–88. <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>
- Figueiredo, I. (2018). *Avaliação de resultados e efetividade nos processos de recuperação judicial de médias e grandes empresas (2005-2017): Análise de casos e pesquisa perceptiva com magistrados e operadores do direito*. [Tese pós-doutorado não publicada]. Universidade Federal de São Paulo. <http://www.ivanildofigueiredo.com.br/pessoal/artigos/pesquisa-usp-de-avaliacao-de-resultados-e-efetividade-nos-processos-de-recuperacao-judicial-de-medias-e-grandes-empresas/MTAw/>
- Fonseca, C. V. C., & Silveira, R. L. F. (2016). Governança corporativa e custo de capital de terceiros: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Eletrônica de Administração*, 83(1), 106-133. <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/62739/37601>
- Franco, H. (1990). *Contabilidade comercial*. (13a. ed.) rev. atual. Atlas.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar: Textos y Casos*. Editorial Praxis.
- Grzybowski, D., & Lima, J. B. (2004). O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: *Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais*, 2. ANPAD. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-392.pdf>
- Grzybowski, D., & Oliveira, A. B. (2006). Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In *Anais do IV Encontro de Estudos Organizacionais*. <http://anpad.org.br/admin/pdf/eneo2006-051.pdf>
- Grzybowski, D., Oliveira, A. B., Teixeira, E. B., Ferro, M., Biagi, M., & Cacenote, A. (2006). Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina. In *Anais do IV Encontro de Estudos Organizacionais*. ANPAD. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorc-1253.pdf
- Grzybowski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. [Tese doutorado não publicada]. Universidade Federal de Lavras. http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2940/2/TESE_Plataforma%20de%20conhecimentos%20e%20aprendizagem%20transgeracional%20em%20empresas%20familiares.pdf
- Grzybowski, D., Hoffmann, P. Z., & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In *Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais*. ANPAD. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO11.pdf>
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012, julho) The Adolescence of Family Firm Research: taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037. <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. E., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Negócios Editora.
- Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) Atlas.
- Gudmunson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), 27–39. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x>
- Guimarães, E. (2018, 16 de setembro). Descubra por que maioria das empresas familiares não chegam à 3ª geração no Brasil. *Estado de Minas*. Especial MPE's. <https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/mpe/2018/09/16/mpe,989199/descubra-por-que-maioria-das-empresas-familiares-nao-chegam-a-3-gerac.shtml>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2020, 25 de junho). *CEMPRE 2018: Número de empresas e outras organizações recua 1,8% e de empresas maiores cresce 1,1%*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28037-cempre-2018-numero-de-empresas-e-outras-organizacoes-recua-1-8-e-de-empresas-maiores-cresce-1-1>
- Kirschbaum, C. (2013). Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(82), 179-193. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092013000200011>
- KPMG Enterprise (2015). *European family business trends*. Suíça. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>
- KPMG International (2018). *Family business dynamics*. Suíça. <https://home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html>
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. (5ª ed.). Pioneira.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2019). *Administração de pequenas empresas* (Tradução da 18a ed. norte-americana). Cengage Learning. <https://cengagebrasil.vitalsource.com/#/books/9788522126965/>
- Manicas, P. T. (2006, julho). *A realist philosophy of social science explanation and understanding*. Cambridge University Press.
- Moraes Filho, A. C. T., Barone, F. M., & Pinto, M. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000600016>
- Paiva, K. C. M., Oliveira, M. C. S. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 148-173. <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/197>

- Payne, G. T. (2020). Family Business Review in 2020: Focus on the Family. *Family Business Review*, 33(1), 6-9, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486520904460>
- Presidência da República (2002, 10 de janeiro). *Lei 10.406. Regula o Código Civil*. DOU - Diário Oficial da União <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/DOU/2002/01/11>.
- _____. (2005, 9 de fevereiro). *Lei 11.101. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária*. DOU - Diário Oficial da União, Seção 1 - Edição Extra - Página 1 (Publicação Original) de 09.02.2005. <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/456381/pg-1-edicao-extra-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-09-02-2005>
- Reis, T. (2019). Empresa emergente: entenda como esse tipo de empresa funciona. *Suno Research*. <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/empresa-emergente/>
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. (7a. ed.). Atlas.
- Serasa Experian. (2022). *Indicadores econômicos – Recuperações Judiciais Requeridas*. Autor. <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/indicadores-economicos/>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017). *Empresas Familiares*. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)
- Visser, T., & Scheers, L. (2018). Can family business managers manage family business risks? *Journal of Contemporary Management*, 23(1), 123-137. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/104225879802300102>
- Wildner, R., Petry, D. R., & Oro, I. M. (2019). Influência da propriedade familiar na estrutura e custo de capital das empresas brasileiras. *Anais do XIX USP International Conference in Accounting*. https://congressosusp.fipecafi.org/anais/Anais2019_NEW/ArtigosDownload/1863.pdf