

NEGÓCIOS

# Sucesso que vem de casa

Empresas de controle familiar cresceram 15,9% de 2020 a 2024, marcando 3,5 pontos acima das com outras configurações

» RAPHAEL PATI

Tradicional no Brasil, o modelo de gestão familiar nas empresas está em alta, como mostra uma pesquisa divulgada pela consultoria Novara Advisory, que analisou 1.033 companhias com faturamento anual entre R\$ 300 milhões e R\$ 1,2 bilhão, no período entre 2020 e 2024. Os resultados indicam que as empresas de controle familiar tiveram um crescimento médio de 15,9%, com 3,5 pontos percentuais acima das não familiares, e 6,4% acima do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Para ser reconhecida como uma empresa familiar, os pesquisadores consideram as companhias que possuem controle do capital dentro da própria família, com ou sem investidor financeiro privado minoritário. Essas correspondem a 46% dos participantes do estudo. Por outro lado, as não familiares são as que possuem capital aberto, são filiais de multinacionais ou empresas sob controle de investidores financeiros privados, que representam 54% das analisadas.

Outro dado apontado pelo levantamento está relacionado diretamente ao retorno financeiro. Nos últimos cinco anos, as empresas familiares apresentaram uma rentabilidade mediana (17,6%) acima das companhias listadas no Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa/B3), que registraram 13,8%, e maior ainda se comparado apenas com as não familiares (11,9%).

Cerca de 57% das empresas emergentes familiares tiveram um retorno operacional maior do que as companhias da B3. Por outro lado, apenas 39% das empresas familiares são internacionalizadas, e as que são apresentaram retorno até 44% maior em comparação com as familiares que não se internacionalizaram. O responsável pela pesquisa e fundador e CEO da Novara Advisory, Ivan Novara, destaca a performance positiva dessas empresas tanto na dimensão de crescimento quanto de rentabilidade.

“O olho do dono ali próximo, fazendo uma gestão de capital talvez um pouco mais conservadora, talvez um pouco mais diligente, versus estruturas de empresas com um capital distribuído que, até por facilidade de acesso, talvez sejam menos disciplinadas no seu uso. Então, isso foi um fator muito favorável e muito importante no desempenho das familiares”, analisa Novara.

Outro ponto de destaque é a presença de integrantes das famílias no negócio há mais de uma geração. O responsável pelo estudo explica que o período médio das analisadas está acima de 26 anos. Por conta disso, ele destaca que as empresas familiares são mais “maduras” no entendimento sobre o mercado. “Isso é um fator que contribui para a resiliência delas. Elas tiveram mais ciclos, mais aprendizado e, por conta disso, acabam tomando decisões de melhor qualidade, vis-a-vis as mudanças da economia. Acho que esse foi um ponto bastante importante”, comenta.

Por outro lado, o tempo maior de presença no mercado pode ter contrapartidas, como indica o próprio especialista e responsável pela pesquisa. Segundo ele, o maior problema da empresa “herdada” aos filhos geralmente não está na passagem da primeira para a segunda geração, e, sim, a partir da terceira. “Porque a partir da segunda para a terceira, você começa a ter núcleos de famílias diferentes, irmãos e irmãs que se casaram com pessoas diferentes e que têm filhos criados de maneira diferente com educação e formação em áreas diferentes. Então, a dispersão de interesses e a dispersão de competência para gerir o negócio aumentam muito”, explica o CEO.

## Negócios à parte

O sucesso da gestão familiar passa também pelo profissionalismo e pela avaliação de competências de cada sócio e funcionário.

Arquivo pessoal



Lidiane e Misael, com os filhos: modelo familiar faz sucesso na área de saúde do DF

## Negócios em família

Modelo de empresa familiar faz sucesso no Brasil, principalmente nos setores menos regulados. Crescimento de receita e vendas nos últimos anos também são trunfos dessa modalidade

### EMPRESA FAMILIAR X EMPRESA NÃO FAMILIAR

#### Familiar

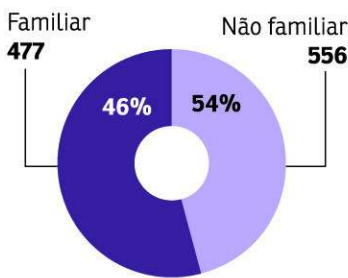
Possuem controle do capital de origem familiar, com ou sem investidor financeiro privado minoritário.

#### Não familiar

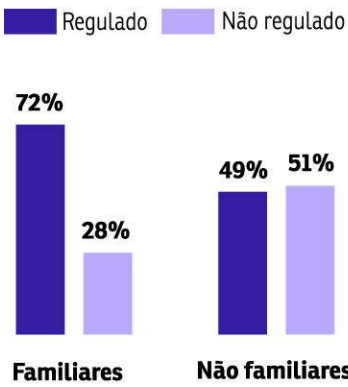
- São empresas de capital aberto;
- Filiais de multinacionais;
- Empresas brasileiras subsidiárias de companhias abertas ou de grande porte;
- Empresas sob controle de investidores financeiros privados (private equity).

#### DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR GESTÃO FAMILIAR E NÃO FAMILIAR

1.033 empresas



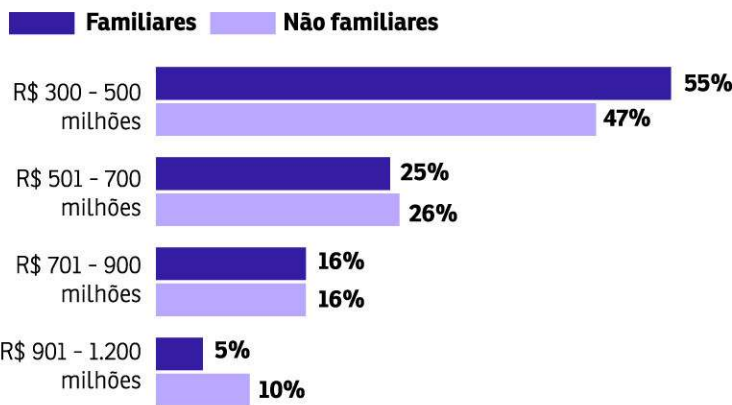
#### DISTRIBUIÇÃO ENTRE EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES EM SETORES REGULADOS E NÃO REGULADOS



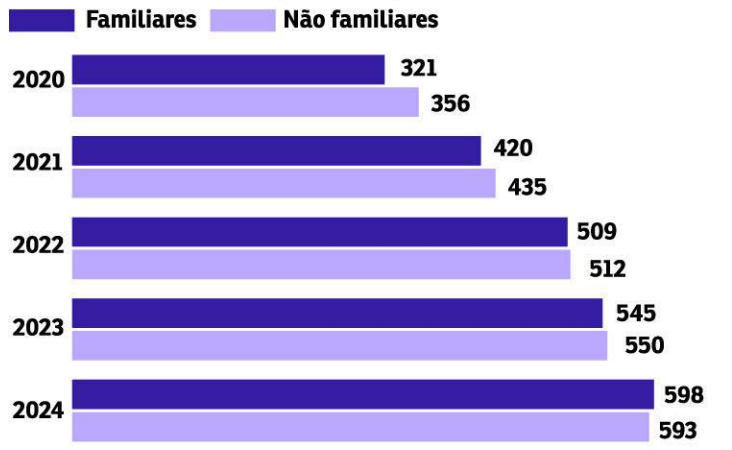
Fonte: Pesquisa Sucesso e desafios de empresas emergentes Familiares – Novara Advisory (2025)

Com essas premissas, Lidiane e Misael Gomes da Silva, de 43 e 45 anos, respectivamente, conseguem manter há quase 25 anos a operadora de planos de saúde Quality, além de dois hospitais, 10 clínicas e outros laboratórios próprios, dentro da marca ManteVida. “A gestão é feita por nós presidentes, um conselho administrativo e mais de 100 gestores que lideram mais de 1400 colaboradores”, conta Lidiane.

#### DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES POR TAMANHO MÉDIO DE RECEITA ANUAL



#### RECEITA MEDIANA POR ANO DE EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES (EM R\$ MILHÕES):



A empresa é uma das maiores do Distrito Federal e, entre os colaboradores, há familiares e parentes próximos do casal, como o próprio filho, além de irmão, cunhado, primos e até amigos. Mesmo assim, Lidiane afirma que nenhuma contratação é realizada sem avaliação e preenchimento de todos os requisitos do setor de Gestão de Pessoas (RH) e do gestor da área contratante. “Ou seja, todas as pessoas

contratadas na empresa são avaliadas pelas suas competências, independente do grau de parentesco”, acrescenta.

Os principais desafios, segundo a empresária, são os “olhares das outras pessoas”, que na maioria das vezes agem como se o vínculo fraterno fosse relevante para as tomadas de decisão e não distinguem relações pessoais de profissionais. “Sempre possuem uma

tendência de achar que há privilégios para os que têm algum grau de parentesco”, afirma. Entretanto, ela explica que isso é tranquilo para o casal: “Tanto que nós lideramos áreas distintas. O Misael lidera a área de exatas como financeiro, contabilidade, administrativo, e eu lidero a área de humanas, que envolve pessoas e relacionamentos com o cliente”.

Sobre o crescimento da empresa, Lidiane afirma que houve um avanço “fora do normal”, de 60 para 120 mil vidas nos últimos dois anos com os planos de saúde. Ela explica que a gestão em família ajuda a manter a sinergia entre os colaboradores e a respeitar o posicionamento de cada sócio e trabalhador. “Temos um afeto especial por cada um que trabalha conosco. Não enxergamos as pessoas como números, e sim, acreditamos que as pessoas possuem propósitos. E que nós temos também um propósito, que é cuidar e transformar vidas”, conta. Nesse mesmo período, o grupo passou de quatro Unidades Clínicas para 10, além de mais um hospital novo na Asa Norte.

Além disso, as empresas familiares têm o desafio de separar a vida a dois do casal com as atividades profissionais — que em alguns casos pode ser o maior deles. No exemplo de Lidiane e Misael, eles evitam misturar as finanças da empresa com a de pessoal. “Temos os automóveis da empresa e temos os nossos. Temos os cartões de crédito também separados”, explica.

Em relação à gestão do tempo, ela conta que a rotina é puxada durante a semana, mas que aos finais de semana, o tempo é dedicado exclusivamente para a família. “Tiramos férias regularmente. Realizamos atividade física diariamente antes de iniciar o trabalho. Cuidamos dos nossos filhos juntos. Almoçamos com eles. Inclusive, temos na empresa um espaço reservado para eles”, revela Lidiane, que explica ainda que as funções exercidas na empresa são bem definidas e, sempre quando possível, discussões sobre negócios são restringidas ao horário de trabalho. “Mantemos nosso relacionamento conjugal e familiar como qualquer outro casal, em casa”, conclui.

## Afinidade nos negócios é o que conta

De acordo com a pesquisa da Novara, há segmentos que tendem a ter uma predominância maior de gestão familiar, como as de produção de alimentos e bebidas, atacado e fabricação industrial, ao passo que outras, como bancos e seguros, gestão de resíduos e saneamento e energia são mais propensas a ser não familiares. No quesito de tempo médio da empresa, as primeiras também costumam sobreviver mais no mercado. Enquanto estas lideram as faixas acima dos 26 anos, as que não são controladas por famílias são maioria entre as que têm até 25.

Para Leonardo de Araújo Lima, especialista em direito empresarial e sócio-fundador do escritório Araújo Lima Advogados, o modelo familiar não persiste por acaso. “Ele sobrevive, e até às vezes se destacando, porque conjuga vínculo emocional, flexibilidade, controle, legado e sobrevivência estratégica”, sustenta. A sobrevivência, no entanto, também depende do conhecimento sobre os modelos mais profissionais e adaptados aos desafios contemporâneos, como explica Lima.

O especialista destaca dois pontos principais que justificam o sucesso do modelo de empresa familiar no Brasil. Segundo ele, essas companhias permanecem robustas não por nostalgia ou sentimentalismo, mas por uma combinação de fatores culturais, econômicos e estratégicos. “Em primeiro lugar, a confiança e o vínculo familiar geram um tipo de capital emocional e lealdade que é difícil de replicar em empresas sem esse laço. Em segundo lugar, a flexibilidade decisória e a agilidade estratégica tornam as empresas familiares naturalmente adaptáveis a crises ou oscilações de mercado”, elenca.

Longe de estar ultrapassado, o modelo familiar tem passado por um processo de reinvenção contínua, impulsionado pela necessidade de ganhar escala e desenvolver competências digitais e de ESG – ambiental, social e governança, na sigla em inglês –, como explica Caroline Cordova, doutora em administração pela Universidade de Brasília (UnB). “Relatórios de consultorias e pesquisas nacionais mostram aumento consistente na adoção de conselhos, acordos societários, profissionalização da gestão, diversificação acionária e abertura a private equity (compra de participações em empresas de capital fechado)”, sobretudo entre empresas familiares de médio e grande porte”, comenta.

Para Cordova, os desafios do modelo empresarial familiar derivam da interseção entre lógica familiar e lógica empresarial. “Sucessão pouco estruturada, conflitos entre gerações e resistência à profissionalização são alguns dos desafios que mais afetam desempenho e longevidade”, avalia. A falta de critérios transparentes para cargos e decisões, somada à centralização excessiva em determinados membros da família, também pode criar vulnerabilidades que se tornam mais evidentes em momentos de transição ou de expansão, segundo a especialista.

Já para Giuseppe Bandeira, fundador da Fraternidade MBAR — um ecossistema de educação, formação e networking voltado ao desenvolvimento de empreendedores do DF — a tomada de decisão na empresa familiar normalmente é mais rápida por, segundo ele, estar centralizada dentro da família. “Um já sabe o que o outro pensa, já tem um caminho rotineiro que é traçado. Na empresa não familiar a tomada de decisão é muito baseada em dados, tem aprovação, é mais burocrática, mas sempre baseada em dados”, analisa.

Segundo ele, a visão de longo prazo também muda: “A empresa familiar geralmente pensa em legado, continuidade. A empresa não familiar tem uma visão orientada por resultados, normalmente trimestrais, sempre buscando alcançar a meta. É uma empresa que normalmente inova mais porque é mais agressiva”. Diante de tantos desafios, as empresas familiares no Brasil apostam há anos em uma fórmula de sucesso.