

Empresa familiar e sucessão:  
O significado da sucessão para empresa familiar

Juliana Alves Calegari

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do  
Prof. Dr. Cláudia Eccel

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, Julho/2016

**Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha família, pelo carinho e amor incondicional. Que desde sempre me motivaram aos estudos e me proporcionaram todos os meios para que eu obtivesse sucesso nesta etapa da minha vida.

**Agradecimento**

Á Deus, acima de tudo pela vida.

E a Professora Andrea Abs de Agosto,  
pela dedicação, conhecimento e zelo para  
orientação deste trabalho.

**Epígrafe**

“Nunca tenha certeza de nada, porque a sabedoria começa com a dúvida”.

Freud

## SUMÁRIO

Resumo .....	05
Capítulo I	
Introdução .....	07
1.1 Empresa Familiar .....	09
1.2 Sucessão Familiar .....	12
1.3 O Processo Sucessório .....	15
1.4 Vantagens e Desvantagens da Sucessão.....	18
Capítulo II	
Método .....	20
Capítulo III	
Discussão .....	21
Capítulo IV	
Considerações Finais .....	25
Referências .....	27

## RESUMO

Este trabalho é resultado de uma revisão crítica da literatura e teve como objetivo apresentar fontes atualizadas e variadas sobre os conceitos de empresas familiares e processos sucessórios, identificando vantagens e desvantagens da sucessão profissionalizada de uma empresa familiar. Nesta pesquisa, as principais descobertas foram que, as empresas familiares nascem de um sonho e à medida que são constituídas e compartilhadas criam-se vínculos afetivos entre proprietários e colaboradores. O processo de sucessão é uma etapa importante, delicada e inevitável no ciclo de vida das empresas familiares e envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Este processo pode ser planejado, gerando assim maiores perspectivas de continuidade dos negócios e a chance de continuidade do legado de forma saudável para os negócios e para a família. Através do processo de sucessão foram identificadas as vantagens e desvantagens que uma sucessão profissionalizada pode resultar.

### **Palavras-chaves:**

Empresa familiar, Sucessão e Vantagens e Desvantagens do Processo Sucessório planejado.

### **Abstract**

This work is the result of a critical review of the literature and aimed to present updated and varied sources on the concepts of family business and succession processes, identifying advantages and disadvantages of professionalized succession of a family business. In this study, the main findings were that family businesses are born from a dream and as they are made and shared it creates emotional ties between owners and employees. The succession process is an important, delicate and inevitable step in the life cycle of family businesses and involves successful, the successor, the family, the company, the market and the community. This process can be planned, thereby generating increased prospects of business continuity and the chance to continue the legacy of healthy for business and family. Through the succession process the advantages and disadvantages were identified that a professionalized succession may result.

**Keywords:**

Family business succession and Advantages and Disadvantages of Succession Process planned.

## CAPÍTULO I

### Introdução

A empresa familiar, como toda e qualquer empresa, é uma construção do indivíduo que tem por finalidade a atuação de seus fundadores, resultante no retorno financeiro por meio da administração de iniciativas dos mesmos e dos outros, com procedimentos e estratégias que visam empreender uma atividade de sucesso para o negócio da organização.

Entretanto, quando falamos de empresas familiares, podemos dizer que existem alguns pontos primordiais que as distinguem das outras por estarem ligadas a uma família durante pelo menos duas gerações (LODI, 1986). Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família (LODI, 1986).

Por isso, o negócio familiar é um empreendimento baseado em relações pessoais, possuindo características comuns às demais organizações, porém tem como diferencial o fato de incorporar laços afetivos extremamente fortes entre os familiares e funcionários, o que transfere comportamentos, relações e decisões resultando em significados para a esfera emocional dentro da empresa.

Neste contexto, a sucessão familiar torna-se um desafio difícil, pois trata de como será garantida a continuidade da empresa, muito mais do que se falar em escolher uma nova figura de liderança; significa a continuidade de um sonho e a estrutura financeira de uma família.

Por isso, o tema sucessão nas empresas familiares é de suma importância, devido à possibilidade de observar que cada vez mais as empresas deixam de existir por não saberem como agir em relação à sucessão da gestão. O desafio da sucessão esta intrinsecamente ligada ao planejamento.

Neste sentido, o sucesso ou fracasso da sucessão está no entendimento dos membros de que existem dois ambientes distintos; empresa e família, que se confunde, se entrelaçam e, através dessa percepção tornam o processo sucessório uma etapa de suma importância para sua evolução entre os mundos Corporativos, Societário e Familiar.

O processo sucessório de uma empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias com o significado de



continuidade. Desta forma o assunto abordado justifica a importância deste estudo na atualidade, pois este tipo de empresa representa grande parte da economia do país e o quanto a sucessão realizada de forma planejada tem um significado muito grande para empresa.

Sendo assim, o presente trabalho foi estruturado em capítulos. O capítulo I referem-se à contextualização, os conceitos e opiniões dos autores sobre o tema abordado. O capítulo II relata a metodologia utilizada, a fim de explicar todo o assunto proposto. O capítulo III será a discussão referente ao assunto pesquisado juntamente com os objetivos. E, por fim, o capítulo IV são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho.

## 1.1 Empresa Familiar

A empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. O negócio de família pode nascer de múltiplas possibilidades de personagens vinculados aos diferentes tipos de famílias. Por isso é um tipo muito especial de empresa (BORNHOLDT, 2005).

As empresas são representadas pelo simples desejo e paixão isolada de um empreendedor, que a concebe como o meu negócio ou minha vida. Na medida, que o tempo passa, o fundador apresenta a vontade de passar o seu negócio a seus descendentes. Essa vontade começa a se formar, quando seus filhos ou filhas entram na adolescência e passam a trabalhar na empresa (CREPALDI, DAVANTEL & PETRI, 2011).

Pode se dizer que uma empresa familiar é àquela que tem seu surgimento e sua história vinculada a uma família; ou ainda, quando seus princípios podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas. Tal relação pode ser identificada, conforme Bernhoeft (1987) e Bornholdt (2005), quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam e;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Outro conceito de empresa familiar é àquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta numa influencia recíproca, portanto uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, já que para ele o conceito nasce geralmente da segunda geração de dirigentes (LODI, 1986).

Podemos citar três aspectos que equivalem a três características para delimitar, na prática, as empresa familiares. São elas: 1) propriedade ou controle sobre a empresa; 2) poder que a família exerce sobre a empresa e; 3) trabalho que os membros

desempenham em transferir para gerações futuras (CREPALDI, DAVANTEL & PETRI, 2011).

Assim, as empresas familiares se diferenciam em muitas características, como os reflexos nas famílias, cultura familiar, segmento de atuação, porte e região e diferentes por seus contextos. O que isto mostra é que o aspecto “familiar” esta muito mais relacionado ao estilo com que a que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1987; BORNHOLDT, 2005).

Aproximadamente 70% das empresas no mundo são familiares e para as próximas duas gerações esse percentual pode aumentar. No Brasil, a vida média é de 9 anos, e apenas 30% das empresas familiares vão passar o comando para a segunda geração e 5% passaram para a terceira (ARAUJO, 2007; SEBRAE, 2012).

De acordo com Lethbridge (1997), dentro desta perspectiva de empresa familiar, podemos citar os três tipos de empresas familiares:

- 1) Tradicional: gerenciamento total da familiar e capital fechado;
- 2) Híbrida: gerenciamento familiar e participação de membros não familiar, capital aberto e;
- 3) Influência familiar: maior parte das ações é do mercado, mas influencia estratégica da família.

Entendemos que o empreendimento da empresa familiar detém as mesmas características e objetivos que as empresas não familiares, independente de suas especificações e estrutura, apenas seu significado é diferente pelo seu contexto (ARAUJO, 2007).

Ambas as empresas, conforme Andrade & Grzybovski (2004), buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de sua trajetória de vida. Assim, a cada etapa empresarial, elas vivenciam momentos específicos das fases, que podem ser o seu nascimento, desenvolvimento e envelhecimento.

Também, em termos de características, Lodi (1986), identificou quais as forças que as empresas familiares têm no seu âmbito geral. São elas: a lealdade dos empregados, a reputação do sobrenome, a sucessão familiar, a estrutura quanto aos conselhos, dirigentes e acionistas quanto aos processos, decisões mais rápidas, grupo familiar quanto a influencia no mercado e a geração familiar permitindo a continuidade do sobrenome e os valores da organização. Entretanto, não podemos esquecer de citar as fraquezas que encontramos entre eles: conflitos entre empresa e família, uso indevido

dos recursos, falta de planejamento estratégico, resistência às mudanças internas e externas e emprego por favoritismo ou parentesco. Portanto, o desafio inerente consiste em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos a melhorar.

Desse modo, para Bornholdt (2005), existem vários conflitos inerentes à organização. É preciso compreender que existem muitas diferenças entre as empresas. Essas diferenças podem ser de idade, sexo, valores pessoais e também diferenças de conhecimentos e habilidades. Por isso, é preciso conviver e saber lidar com as relações afetivas e as gerencias entre os familiares com objetividade.

## 1.2 Sucessão Familiar

A sucessão familiar representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, pois supõe a continuidade do negócio e essa tarefa representa uma das mais difíceis do mundo dos negócios. Como popularmente se diz, a primeira geração constrói o negócio, a segunda o ordenha ou colhe seus frutos e a terceira acaba com que resta ou começa tudo de novo (ARAÚJO, 2007; WARD, 2003).

No ponto de vista de Araújo (2007) e Ferrari (2014), a sucessão é vista como o ritual de transferência de poder entre a geração que está atuando para a que virá dar continuação a esse ritual que acontece de forma gradativa e planejada pelo sucessor. Nesse momento quando surge a necessidade da troca do bastão, a empresa entra em um processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos. Tudo depende da forma como é entendido o processo e como suas mudanças serão absorvidas.

Para que haja uma sucessão competente, em primeiro lugar a família deve compreender que a empresa é empreendimento econômico, gerida por competência (ANTONIALLI, 1998; ARAÚJO, 2007).

A sucessão nas empresas tem seu significado na sua sobrevivência e expansão. Se o processo for mal conduzido corre o risco da empresa ser vendida ou fechada. A sucessão só será bem sucedida quando o fundador tiver plena consciência do que está realizando. Assim os problemas que são encontrados decorrentes da sucessão devem-se ao fato de que não há um plano de sucessão organizado e preparado (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014).

Existem dois tipos de sucessão. A sucessão familiar que é compreendida quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que eles são os melhores sucessores para a empresa, mas não possui uma verdade única já que cada caso é um caso. E a sucessão profissional, quando a empresa passa toda a sua administração para profissionais contratados e conseqüentemente ocorre a troca de vários executivos na empresa, pois ela é entendida como base para um processo sucessório de êxito. Entende-se que a sucessão familiar provoca problemas e que a sucessão profissional proporcione resultados (ARAÚJO, 2007; OLIVERA 1999).

De acordo com Oliveira (2010), existem alguns fatores que foram 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 à expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

Desse modo, Bernhoeft (2003) analisa a sucessão baseando-se em seis fatores, os quais ele considera os mais importantes que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

A sucessão tem uma forma ambígua, pode dar as empresas uma perspectiva de atuação, ou pode ser a destruição na forma de maus profissionais. As pessoas encaram a sucessão como um momento pontual e não um processo. É preciso pensar no processo como um todo, para poder visualizar a melhor forma de preparar as etapas, a passagem e a continuidade (GOMES; MOREIRA & EVANGELISTA, et al., 2015).

Ainda, os autores, destacam outro ponto que devemos dar importância é o planejamento, pois quanto melhor planejado menos conflitos terá e melhor preparo para a continuidade do negócio. Sabemos que todos os envolvidos no processo de certa forma emitem mensagens mais positivas, todos tem uma maneira diferente de olhar de acordo com o seu ponto de vista, então sempre é preciso avaliar o sucedido, o sucessor, os sócios, os parceiros, fornecedores, clientes e o mercado em geral. Portanto a sucessão sendo bem planejada e transparente trará benefícios para os envolvidos, todos eles estarão tranquilos e confiantes, acreditando que houve legitimidade no processo de transição.

Conforme Gomes, Moreira & Evangelista et al. (2015), o processo de sucessão é de longa duração, podendo envolver duas ou mais gerações que atingirá a empresa, família e patrimônio. Por isso, é preciso começar em algum momento o planejamento para a continuidade, pois compreendem momentos distintos, processos diferentes, diferentes ferramentas, só não são necessários que se respeite uma ordem.

Ainda, conforme os autores, a sucessão familiar deve ser planejada e analisada com antecedência, para o quanto mais cedo for iniciado este processo, maiores as probabilidades de sucesso, pois assim o sucessor poderá estar mais preparado. Ainda

entende-se que estabelecer o processo de profissionalização seja a melhor maneira para a adequação deste profissional. Formular e estabelecer prioridades, com resultados a serem alcançados, torna o objetivo mais claro. Ao planejar a sucessão devem ser tomados alguns cuidados, como focar que o objetivo seja direto nas soluções, separando problemas e não se influenciando pela empatia das partes. Esse processo deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído.

Para Kurceski (2008), existem dois conceitos que complementam a troca de bastão: a sucessão e a continuidade, sobre que discutem: a sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando o ciclo se insere e outra precisa entrar. E continuidade, se refere a dar segmento naquilo que já existe. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.

### 1.3 O Processo Sucessório

O processo sucessório deve ser planejado levando em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A presença do fundador e a participação de todos os membros são muito importantes para dar seguimento ao processo. É preciso que haja um clima muito bem elaborado, para falar sobre os conflitos existentes e que possam surgir durante o processo (FERRARI, 2014).

Ainda para o autor, abordar e planejar a sucessão não são tarefas fáceis, pois envolvem as relações, os laços, as emoções, patrimônio e poder. Fica evidente a importância da sucessão na empresa com o intuito de aperfeiçoar a troca do bastão, adotando uma política de acordo com a realidade da organização (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014).

As empresas no seu dia-a-dia passam por constantes desentendimentos entre os sócios, entre o patrão e empregados e entre os próprios empregados. Nas empresas familiares esses desentendimentos são muito mais naturais, pois existe a soma dessas duas características, e por isso os conflitos tendem a ser mais complexos (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014).

O planejamento sucessório nas empresas familiares permite estabelecer a direção a ser seguida e é o aspecto mais importante para o sucesso de transferência de funções, buscando a interação entre o sucessor e o ambiente interno (FERRARI 2014; OLIVERA 1999).

Ainda, conforme Oliveira (1999) existe cinco fases o processo de sucessão:

- 1) 1ª Fase: identificar os resultados a serem alcançados;
- 2) 2ª Fase: identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa.
- 3) 3ª Fase: discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase.
- 4) 4ª Fase: a escolha do sucessor e;
- 5) 5ª Fase: implementação do sucessor e avaliação dos resultados.

Na tentativa de se maximizar e minimizar os problemas encontrados no processo de sucessão nas empresas familiares aponta-se uma série de possíveis ações que abrangem todas as partes envolvidas para facilitar o processo. São elas: preparo do sucedido, preparo do sucessor, preparo da empresa, preparo da família (ANTONIALI, 1998).



Dessa forma, pode-se perceber que há vários aspectos relevantes no processo de sucessão familiar, que quando trabalhados em conjunto e planejados, possibilitam a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a continuidade do negócio (OLIVERA, 1999).

Por esta razão, Bernhoeft (1987) considera a sucessão como um processo, engajadas com várias partes interessadas. A palavra processo para ele caracteriza a necessidade de atividades programadas onde cada segmento envolvido desenvolva uma responsabilidade. Abaixo está a importância relativa que esse processo é tratado, ainda assim, não se impede que outras soluções possam ser interpretadas:

- a) Sucedido: fundadores, sócios;
- b) Sucessor: filhos, filhas, genros, noras, funcionários, esposa;
- c) A Família: esposa, mãe, filhas, genros, noras, filhos;
- d) A Empresa: funcionários;
- e) O Mercado: clientes, fornecedores, concorrentes e;
- f) A Comunidade: Social, política e econômica.

O processo sucessório desempenha um papel significativo na realidade das empresas. Para Borges & Lescura (2012), a sucessão envolve três perspectivas, são elas, a sobrevivência das empresas, o comprometimento da empresa no âmbito da família, e a possibilidade da geração sucessora dar continuidade ao legado do sucedido.

Os autores observam que primeiramente a família empresária busca a sobrevivência da empresa familiar, pois se constituem por provimento de recursos. Da mesma forma a empresa empresária, deseja a continuidade da empresa familiar pelos aspectos afetivos. Esse simbolismo gera a manutenção da empresa no âmbito família.

Podemos considerar então que o processo de sucessão pode ser abordado sobre duas perspectivas para a preparação para a troca de bastão, para as futuras gerações da família (BORGES & LESCURA, 2012).

A primeira assume um caráter linear, envolvendo uma perspectiva evolutiva ao longo do tempo, e a outra como um processo, que envolve uma perspectiva mais dinâmica para as futuras empresas.

A sucessão é um processo que se constitui em várias fases e que começa muito cedo e nunca termina, é um processo contínuo e que deve se considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos (BORGES & LESCURA, 2012).

O processo de sucessão, para Kurceski (2008), de qualquer forma, provoca mudanças profundas no ciclo e na vida das empresas. Existem dez etapas para elaborar um processo eficaz são eles:

1. Selecionar entre os familiares da geração seguinte, os potenciais candidatos à sucessão;
2. Formar, adequadamente, esses potenciais candidatos;
3. Compartilhar com eles sua formação;
4. Selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais;
5. Selecionar o candidato com maior capacidade para liderar a família;
6. Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
7. Observar os tempos de pré-sucessão;
8. Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
9. Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;
10. Planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor em seu trabalho de gestor.

Para o autor, por fim a sucessão só será eficaz, quando existir regras, afinal elas trazem transparências e todos ficam cientes do processo. O processo deve manter credibilidade para continuar ocorrendo.

#### **1.4 Vantagens e Desvantagens da Sucessão**

Para as empresas familiares nada é tão simples. Por mais harmonioso que seja um grupo familiar, sempre acontecerá divergências, necessidades e concessões a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o peso do sobrenome (MUNDO CARREIRA, 2014).

Ainda, para o autor, um dos principais desafios das empresas familiares é o processo de sucessão já que, geração após geração, é necessário encontrar membros interessados em tocar o negócio. Para ele o ponto de vista do negócio, as vantagens e desvantagens se equilibram.

Durante o período de sucessão, ocorrem vários conflitos entre membros da família e profissionais atuantes. Uma das maiores dificuldades encontradas é a resistência dos sucedidos em aceitar a sua saída, sendo assim, não planejada a sucessão com os seus devidos cuidados (RAE, 1995).

Segundo Oliveira (1999), as desvantagens da sucessão: disputas entre membros familiares, dificuldades de desempenhar diferentes papéis e dificuldade de demitir o sucessor. O autor ainda destaca as vantagens da sucessão: continuidade do comando familiar, conhecimento sobre o sucessor, melhor treinamento intensivo, ter o processo decisório mais ágil.

Dentro destes conflitos, existem algumas vantagens e desvantagens no processo sucessório, de acordo com Bernhoeft (1987): as vantagens seriam a definição de um processo de afastamento gradativo do sucedido; autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão; o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida; desprendimento pessoal do sucedido; facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor; criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se; habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes; debate e análise com a família sobre o processo de sucessão; motivação do sucessor e; preocupação em preservar o nome da família. Como desvantagens, o autor cita a decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão; desequilíbrio acadêmico e prática, criando divergências entre os candidatos; dificuldade que o sucedido tem em se afastar do cargo; falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo; choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa; divergências familiares; temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre; preferências

muito fortes do sucedido no círculo familiar; o sucedido considerar-se imortal; desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio e; crises familiares.

Uma das maneiras adotadas pelas empresas familiares na hora da sucessão é o processo de profissionalização, que significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, incluindo profissionais na gerência da empresa (LODI, 1986).

Segundo Schefer (1994), procurou avaliar a existência de fatores que dificultam os processos de sucessão familiar, conforme os valores significativos foram eles: vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa, pouca experiência vivida pelo sucessor na experiência de autoridade, falta de preparo gerencial, visão diferenciada pelo sucedido e sucessor.

Ao contrário desses fatores o autor acima também buscou mostrar os fatores facilitadores deste processo são eles: conscientização do sucedido, busca de atualização do sucessor, contratação de consultoria externa e criação do conselho administrativo.

Outro fator importante é quando se tem membros da família na empresa é preciso que fique bem claro a distinção de regras entre a família e a empresa, para evitar conflitos (ANTONIALLI, 1998).

Fica evidente que ao se analisar o processo de sucessão nas empresas, o assunto é de suma importância e ao mesmo tempo é interessante e complexo. Assim a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas da sucessão, e maximizar estes processos, é desenvolver com a devida antecedência da melhor forma possível que todas as partes envolvidas participem e contribuam para o tal. Dessa forma será possível evitar os conflitos e a morte dessas empresas (ANTONIALLI, 1998).

## CAPÍTULO II

### **Método**

O presente trabalho possui como metodologia o estudo de fontes bibliográficas que abordam o tema: “Empresa Familiar e Sucessão”, de acordo com Lakatos & Marconi (2003) e Gil (2007), a pesquisa bibliográfica significa um levantamento referente ao assunto que se deseja estudar, procura explicar um problema a partir de referência teórica publicada. Analisa, busca conhecimentos sobre a cultura, sobre um determinado assunto e percorrem todos os passos formais de trabalho científico, essa pesquisa tem como característica analisar as diversas ideologias sobre o tema.

A pesquisa obteve o levantamento bibliográfico sobre o tema abordado, que permitiu utilizar-se de fontes de dados secundários, onde exploraram artigos, livros e revistas e sites especializados, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema servindo como base para elaboração do mesmo. Possibilitando o conhecimento geral sobre empresa familiar e sucessão planejada, dentro de seus conceitos e processos.

## CAPÍTULO III

### Discussão

No decorrer desta pesquisa percebeu-se a importância do significado da sucessão para a empresa familiar. Podemos dizer que há um consenso entre os autores pesquisados, pois todos acreditam que a sucessão deve ser tratada desde a sua fase inicial dos futuros sucessores.

Neste sentido, para os autores, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas. Para eles o sonho começa a se formar, geralmente, quando os filhos ou filhas entram na adolescência, perguntam pelo negócio ou trabalham nele em parte de seu tempo (LODI, 1986; OLIVEIRA, 1999).

A sucessão começa desde cedo, conforme Bernhoeft (1987), que enfatiza a importância de tratar o processo sucessório como um todo por ser um período delicado do ciclo de vida dessas organizações, e levar em consideração a vida pessoal e profissional do fundador, a comunidade, os clientes, os fornecedores, os parceiros, a concorrência e os demais públicos com quem ela trata. Pois, se trata de garantir sua continuidade. Inevitavelmente, irá ocorrer em todas as empresas familiares, independente de seu porte ou ramo de atividade.

Outro ponto de concordância entre os autores que avaliação profissional do sucessor deve se sobrepôr aos laços de famílias, porém para Bernhoeft (1987) a questão da vocação e motivação aparece em maior evidência, o autor ainda relata que o sucessor não deve se tornar sucessor por vaidade, ou por vontade dos seus pais ou familiares e sim por vontade própria, por um desejo de continuidade de um sonho. O sucessor será o principal responsável por conduzir as mudanças na organização, conduzindo o novo ciclo organizacional de uma maneira a tornar a empresa competitiva no atual mercado globalizado a qual vivemos. O sucessor permitirá que os valores da família, o sonho e o esforço do fundador não tenham sido em vão. A preparação para sucessão é a peça chave para a ascensão das empresas familiares.

Já para Lodi (1986) essa avaliação idealmente acontece com o sucessor já no exercício de cargos de gestão na organização, enquanto Oliveira (1999) recomenda que

haja amplo debate para a escolha do sucesso, e defende que critérios e parâmetros de avaliação sejam pré-estabelecidos.

A presença do velho líder não impede, entretanto, que se avance sobre a compreensão de aspectos da sucessão, conforme Lodi (1986) e Oliveira (2010), como o conhecimento da forma de atuação dos novos líderes na diretoria da empresa, questionando-os sobre seus planos para o futuro empresarial, incluindo a apreensão de seu dinamismo e a visão sobre o futuro da empresa.

Entre os autores há um consenso que trabalhar dentro da empresa familiar antes do processo sucessório faz com que eles conheçam e possam manter a cultura, a filosofia do negócio e os valores da organização, ainda assim os autores também acham interessante ter experiências profissionais fora da empresa familiar, mas Lodi (1986) enfatiza o desenvolvimento da liderança dentro da organização, enquanto Oliveira (2010) destaca novos estilos de administração levados de fora para a empresa familiar e Bernhoeft (1987) ressalta a importância das atividades extracurriculares.

Em termos de profissionalização, antes de qualquer passo em relação à sucessão, os autores concordam com a necessidade de ter profissionais com formação adequada para atuar nas empresas familiares. Eles mencionam profissionalizar os familiares que já trabalham na empresa e qualifica-los para ocupar futuras posições. O processo de sucessão na empresa familiar pode consolidar a atuação familiar ou partir para uma situação de profissionalização, de acordo com Oliveira (2010), cada uma dessas situações com suas vantagens específicas. De qualquer forma, o processo sucessório deve ser bem planejado.

De acordo com Lodi (1986), a profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza.

Para Bernhoeft (1987), profissionalizar uma empresa, é realizar um processo de profissionalização de dentro para fora, envolvendo todas as partes. Isto é, profissionalizar os familiares que já trabalham na empresa ou qualificá-los para assumir futuras posições na empresa.

Para Oliveira (2010), a profissionalização em empresas familiares tem suas vantagens e desvantagens e está em significativa evolução. As principais vantagens identificadas no trabalho sobre sucessão familiar são os processos quando adequadamente realizados, a continuidade do comando familiar, o sistema decisório

ágil, remuneração por resultados, conhecimento como pessoa, maior poder de comando, a visão de longo prazo, bem como a existência do espírito de família. E as desvantagens são as disputas de poder e as dificuldades de demissão e de desempenhar diferentes papéis.

Ainda, concordando com o autor acima, as principais vantagens da sucessão profissional são facilidade de recrutamento e seleção, a transferência de experiências anteriores, incluindo novos estilos e filosofias de administração, bem como a maior flexibilidade para alterações. E suas desvantagens podem ser seu estilo e filosofias administrativas inadequadas e a maior possibilidade de perder o executivo contratado.

O despreparo ou a falta de vocação dos herdeiros dificulta a continuidade do negócio e isso pode ser observado a partir de que, poucas empresas familiares sobrevivem (BERFONHEFT, 1987; OLIVEIRA, 2010).

Sobre o planejamento do processo sucessório, os autores descrevem a passagem de bastão seja bem sucedida, seja para desenvolvimento do sucessor em si, como o Lodi (1986) e Bernhoeft (1987) indicam, ou com foco no planejamento em si, como o Oliveira (2010) recomenda.

De acordo com Oliveira (2010), antes de passar o bastão, deve-se planejar o processo sucessório, iniciá-lo o mais cedo possível, debatê-lo muito cedo, ter visão de curto, médio e longo prazo, estabelecer os objetivos, as estratégias e as políticas do processo sucessório, consolidar, diferenciar os níveis de autoridade, ter transparência nos níveis conflitantes, debater os estilos de administração, estabelecer critérios e parâmetros de avaliação, bem como planejar a distribuição da herança.

Para Lodi (1986), o processo de sucessão nas organizações familiares permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização familiar, visando alcançar um maior grau de interação entre o futuro sucessor e o ambiente organizacional interno.

A caracterização das empresas familiares, conforme Silinske, Silva & Panno (2010), possui um caráter significativo para o processo de sucessão. Essa constatação passa a ser percebida na medida em que o processo passa a fazer parte da definição de empresa familiar.

Ainda, Borges & Lescura (2012) compreende que a sucessão pode ser compreendida como um fenômeno estruturado de maneira natural ao se estruturar como indivíduo, família e organização, dessa maneira a questão encaminha e oferece diferentes alternativas para a sucessão, constatando que a mesma assume uma conotação processual e dinâmica na organização familiar para as próximas gerações.



Por fim, os autores compreendessem que as empresas que estão coesas em relação ao que querem para seu futuro, sobre seus valores e sobre sua missão, estão mais preparadas para o sucesso da continuidade. Entendessem que essas empresas com controle familiar e sólidas na gestão poderão ter grande influência na gestão das futuras gerações que irão aparecer. O importante é lidar com as diferenças, conhecer, e compreender suas necessidades.

## CAPÍTULO IV

### Considerações Finais

No decorrer deste trabalho, identificou-se que as empresas familiares possuem um diferencial quando se fala das outras, em sua forma de administração, na sua gestão particular de empresa para empresa e seus administradores que sofrem influências da família na sua maneira de gestão e de propriedade de si.

Identificamos que a etapa mais importante da empresa familiar é o processo sucessório, pois ele envolve muitos aspectos emocionais e afetivos sobre os membros da empresa. Esse momento tem um significado muito forte para o fundador, é o momento que ele escolhe seu sucessor entre muitos membros e também ele admite a necessidade do sucedido em ocupar seu lugar.

Por isso a sucessão familiar deve ser apresentada como um processo, planejado e de aprendizado, levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. É necessário que durante todo o processo haja um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir no caminho.

Compreende-se então, que os membros que irão herdar a cadeira devem ser conscientizados que não vão herdar a empresa, mas uma sociedade composta por pessoas com valores e conceitos diferentes uns dos outros. Assim é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa.

A sucessão deve apresentar um momento decisivo para empresa familiar, a sua sobrevivência se entrelaça em grande parte no êxito deste processo. O significado de transferência está longe de passar os bens aos seus herdeiros, isto apenas significa planejar e organizar no aqui e agora, as regras da sucessão que valerão no futuro.

Isto significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.

Portanto, as consequências nestas empresas transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência destas organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Os fundadores começam a compreender que, planejando e organizando a sucessão, estarão reduzindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

Por fim, conclui-se que a sucessão familiar tem um significado muito importante para as empresas familiares, é a maneira de dar continuidade aos negócios de uma

mesma família e para instigar as novas gerações a fazer parte do mundo empresarial, demonstrando seus conhecimentos e habilidades adquiridos na teoria quanto na prática.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.& GRZYBOVSKI, D. (2004). Aplicabilidade do Modelo dos Três Círculos nas Empresas Familiares Brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...Curitiba: ANPAD, 2004. (CD-ROM)**

ANTONIALLI, L.M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 3., 1998, São Paulo. **Resumo dos Trabalhos... São Paulo: FEA/USP, 1998. 1 CD-ROM.**

ARAÚJO, D.B. (2007). **Sucessão nas organizações Brasileiras.** Brasília.

BERNHOEFT, R. (1987). **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: IBECONI.

BERNHOEFT, R.(2003). **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão.** São Paulo: Campus.

BORGES, A. F.&LESCURA, C. (2012). Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: XXXV Encontro do ANPAD. **Anais do XXXVI EnANPAD.** Rio de Janeiro, set-2012.

BORNHOLDT, W. (2005). **Governança na empresa familiar: implantação e prática.** Porto Alegre: Bookman.

CREPALDI, J; DAVANTEL, L.C. & PETRI, A.S. (2011). Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração. In: **VII ENPPEX, II Seminário**

dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas no Fecilcam pela Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Paraná.

FERRARI, G.M.M. (2014). **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba.

GIL, A.C. (2007). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

GOMES, G.S.; MOREIRA, K. & EVANGELISTA, S. et al. (2015). Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. In: OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA. **Revista Eumednet**. Cuba, Julio-2015.

KUCERSKI, F. K. (2008). **A importância do contador na sucessão de empresas familiares**.

LETHBRIDGE, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf) >. Acesso em 20 de fevereiro de 2014.

LODI, B. (1986). **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. 4 edição, São Paulo, Atlas.

MUNDO CARREIRA. (2014). **Entenda as vantagens e as desvantagens das empresas familiares do Brasil**. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/administracao/entenda-vantagens-e-desvantagens-das-empresas-familiares-brasil/>>. Acessado em: 20 de fevereiro de 2016.

OLIVEIRA, D.P.R. (1999). **Empresa Familiar**. 1º ed. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D.P.R. (2010). **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

RAE, Revista de Administração de Empresas. (1995). **Revista Eletrônica**, vol. 35, n. 6, nov-dez. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num6-1995>>. Acesso em 20 de março de 2016.

SCHEFER, A.B.B. (1994). Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, 30 (3), 80-90.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Empresas familiar. Disponível em: <<HTTP://www.sebrae.com.br/empresafamiliar>>. Acesso em 20 de março de 2016.

SILINSKE, J.; SILVA, S. & PANNON, F. (2010). O processo sucessório nas empresas familiares de Palmeiras das Missões. In: VII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO. **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. São Paulo.

WARD, J. L. (2003). Planejar para prosseguir. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, v. 6, n. 41, p. 114-121, nov-dez.