



**CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO – UNIVS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCA AURENICE PALÁCIO DE AQUINO

UM OLHAR SOBRE A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

**ICÓ-CE
2021**

FRANCISCA AURENICE PALÁCIO DE AQUINO

UM OLHAR SOBRE A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da professora Espa. Maria Waldilene Sousa Cavalcante.

FRANCISCA AURENICE PALÁCIO DE AQUINO

UM OLHAR SOBRE A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da professora Espa. Maria Waldilene Sousa Cavalcante.

Aprovado(a): ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Espa. Maria Waldilene Sousa Cavalcante
Orientadora

Profa. Ma. Maria Bonfim Carmo Mascena
Avaliadora 1

Profa. Espa. Noelia Marques Silva Benevenuto
Avaliador 2

AGRADECIMENTOS

À Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse e que sempre está presente em minha vida.

À minha amiga e orientadora por quem tenho muito carinho, Professora Maria Waldilene Sousa Cavalcante, pela constante orientação neste trabalho com muito comprometimento e paciência. À minha família, sempre me dando suporte que eu precisava, em especial a minha saudosa irmã Neide que descansa nos braços de Deus. Quero mencionar grandes amigos que me deram base a essa trajetória acadêmica: Cristiana Bandeira, Juma, Vitor, Marcos Moreira, Larissa Helen, e também a professora Eirilúcia e o professor Anselmo Vocês são muito importantes para mim, os levarei por toda a minha vida.

DEDICATÓRIA

À Deus, por todas as bênçãos!

UM OLHAR SOBRE A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Francisca Aurenice Palácio de Aquino¹
Maria Waldilene Sousa Cavalcante²

RESUMO

As empresas familiares no Brasil estão profissionalizando seus negócios, ocorrendo a sucessão. O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios e oportunidades na sucessão das empresas familiares. A presente pesquisa é do tipo descritiva, bibliográfica e com abordagem qualitativa, realizada nas bases de dados, utilizando artigos científicos. Foi possível verificar que a sucessão nas empresas é um processo complexo e fundamental, porque ela determinará o sucesso da organização. Foi possível verificar que os principais desafios são: diferenças dos modelos de gestão, aceitação do novo gestor e reconhecimento. Já as principais oportunidades são: inovação para a empresa, capacitação e treinamento na liderança. Portanto, é necessária a criação de estratégias para superar os desafios. Sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à essa temática.

Palavras-chave: Empresa familiar. Planejamento. Sucessão.

ABSTRACT

Family businesses in Brazil are professionalizing their businesses, with succession taking place. This study aims to analyze the challenges and opportunities in the succession of family businesses. The present research is descriptive, bibliographic and with qualitative approach, carried out in the databases, using scientific articles. It was possible to verify that succession in companies is a complex and fundamental process, because it will determine the success of the organization. It was possible to verify that the main challenges are: differences in management models, acceptance of the new manager and recognition. The main opportunities are: innovation for the company, training and leadership training. Therefore, it is necessary to create strategies to overcome the challenges. It is suggested the development of new research focused on this theme.

Keywords: Family business. Planning. Succession.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares no Brasil estão profissionalizando seus negócios e isso é determinante para os resultados econômicos nacionais. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística revelam que 90% das empresas brasileiras são familiares, representam 65% do Produto Interno Bruto e empregam 75% da força de trabalho do País (IBGE, 2019).

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS.
nicepalacio1009@gmail.com

² Professora Orientadora do TCC – UniVS - waldilenesouza@univs.edu.br

Desenvolver uma sucessão familiar por várias gerações é uma questão de escolhas com conquistas e renúncias, necessitando de desapego e disciplina. Normas, protocolos e metas são fundamentais, além de sobreviver às lutas, crises econômicas e processos sucessórios, que foram desafios superados pelas sociedades empresariais centenárias. Para perpetuar sua existência através de gerações, uma empresa precisa de constante renovação, inovação e integração nos diferentes ciclos (ARAUJO, 2007).

Nesse sentido, o tempo de duração de 70% das empresas é de aproximadamente menos que uma década, sendo que esse curto tempo está relacionado aos desafios organizacionais enfrentados, como a divisão do ambiente familiar e empresarial, considerando os aspectos econômicos e de convivência (BORNHOLDT, 2005).

Para isso, é fundamental não levar todas as questões da empresa para casa, usufruir de férias e dias de descanso na semana, no sentido de evitar o surgimento de estresse e agravos, como a Síndrome de Burnout. Os proprietários da empresa também precisam ter um salário mensal, tendo um controle de gastos. Vale salientar que essa dificuldade de separar o dinheiro da família e da empresa é um dos principais fatores que contribuem para o fracasso empresarial (BORGES et al., 2012).

Dessa forma, suceder a empresa de uma família não significa apenas definir o próximo presidente. A sucessão deve ser analisada de forma ampla e considerar as esferas do negócio, da sociedade e das famílias. Essas dimensões possuem características e necessidades específicas, exigindo das pessoas envolvidas diferentes habilidades e competências (ARAUJO, 2007).

A construção das etapas e critérios da sucessão familiar devem ser discutidas e acordadas pelos sócios e herdeiros. Não há regra para todos os casos, uma vez que cada sucessão familiar é única. Nesse contexto, surgiu a seguinte questão norteadora: quais os desafios e oportunidades na sucessão das empresas familiares?

A pesquisa é relevante para o âmbito científico, profissional e para a sociedade, por abordar sobre as organizações familiares, seus desafios e oportunidades, tendo em vista a necessidade de abordagem e ampliação da discussão sobre essa temática, além dessas empresas serem frequentes no Brasil.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os desafios e oportunidades na sucessão das empresas familiares. Já os objetivos específicos são: descrever sobre sucessão familiar nas organizações, verificar os desafios e as oportunidades da sucessão em empresas familiares e discutir a importância do plano de sucessão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Para a organização ser familiar, a gestão é de responsabilidade dos membros familiares, devendo a ela as definições das políticas, alocação de recursos e os objetivos. Todavia ela pode ser acionária, desde que a família mantenha a detenção da maior parte das ações ou cotas. As empresas familiares, ainda, se caracterizam pelas pessoas que compõem a empresa e os valores interligados (OLIVEIRA, 2010).

Assim empresa familiar é uma organização que tem por objetivo arrecadar lucros pelos proprietários, sendo eles os pais, filhos, irmãos ou até outras gerações como primos, por exemplo, o autor salienta ainda que além do complexo da forma como as famílias são organizadas e se relacionam, existem, também, na administração da empresa, os conflitos de sentimentos pessoais e de autoridade entre os envolvidos (JUSTE, 2004).

A empresa familiar se constitui de duas instituições vitais do homem, família (afetivo, subjetivo) e organização (técnico, profissional, racional e objetivo) que, se confundidas, provocam conflitos interpessoais que podem influenciar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, principalmente no período de troca do comando, sucessão. Apenas um terço das empresas conseguem promover a sucessão de maneira eficaz (PASSOS et al., 2006).

Essas instituições apresentam valores que são característicos da família, desde a filosofia da empresa até as vendas dos produtos e serviços, onde precisa-se organizar para que os problemas familiares não afetem a empresa, e os problemas da empresa não afetem o ambiente familiar (OLIVEIRA, 2010).

Além disso, as empresas familiares têm um desafio amplo, que é o medo de não responder às expectativas da família nas escolhas dos sucessores, além de fazerem a escolha correta do sucessor. Para isso, é necessário que a escolha seja realizada mediante critérios, sem que outros fatores interfiram (PASSOS et al., 2006).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

A cultura organizacional ocorre nos aspectos que a organização construiu com esforço ao longo do tempo por seus métodos e relações. A percepção que os funcionários ou clientes têm de uma empresa não vêm de pensamentos sem embasamento e sim a partir do que a empresa mostra ser e do contexto social onde está implantada (CHIAVENATO, 2008).

Nas empresas familiares, a cultura está fortemente relacionada à propriedade, o poder e os valores da família, fundamentando a estratégia e a direção da empresa. A cultura destas empresas tem, portanto, raízes, penetrada no contexto educacional da família. Dentro da família, o fundador da empresa assume um papel decisivo no perfil cultural, determinando, em geral, o desenvolvimento de uma cultura forte e coerente. No entanto, a cultura da empresa familiar é uma realidade dinâmica, única forma de a empresa continuar a adaptar-se às novas realidades externas e internas com que, ao longo do tempo, se vai deparando (OLIVEIRA, 2010).

Essa cultura organizacional pode ser definida em dois aspectos. O primeiro consiste em valores relacionados ao comportamento na empresa, estando mais relacionado ao processo de trabalho, enquanto o segundo caracteriza-se por contemplar as atitudes referentes às pessoas que atuam na empresa, como contribuem para a empresa e enfrentam os desafios que surgem (LACOMBE, 2003).

Nesse sentido, a cultura organizacional é estruturada por aspectos formais, como políticas, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Já os aspectos informais consistem em perspectivas, sentimentos, atitudes, valores e normas dos grupos. Os aspectos ocultos são mais difíceis de serem compreendidos e interpretados, como também de mudar ou sofrer transformações (CHIAVENATO, 2008).

O sistema cultural torna-se o principal aliado no processo de institucionalização, pois os símbolos, as histórias e as justificativas das ações, são compartilhadas pelos grupos e internalizadas de modo a afetar o agir, o pensar, e sentir dos colaboradores. Portanto, os comportamentos que os colaboradores exercem em ambiente de trabalho tem relação com o seu aprendizado e a interação com as pessoas que transmitem a cultura da organização, relacionados aos problemas constantes de rotatividade, desempenho e insatisfação, podem ter relação com a cultura empregada (FERREIRA, 2013).

A gestão de Empresa familiar é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação funcionalidades da empresa. O processo de gestão deve ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, claramente, com ações ligadas a fim de atingir um objetivo organizacional. O processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que interligam a missão da organização, com prospecções, mensurações, execuções e controles (OLIVEIRA, 2010).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo descritiva, quanto aos objetivos, bibliográfica, de acordo com os procedimentos técnicos, e com abordagem qualitativa (GIL, 2017). O estudo para a busca das publicações foi realizado nas bases de dados, como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), utilizando as palavras-chave: “desafios”, “empresas familiares”, “sucessão” e “oportunidades”. Para isso, foi realizado o cruzamento das palavras-chave.

Foram utilizados como critérios de inclusão: textos, do tipo artigo científico, publicados entre 2010 e 2021, em língua portuguesa e que abordassem o tema de sucessão nas empresas familiares. Já os critérios de exclusão foram: estudos duplicados ou que não respondessem aos objetivos da pesquisa. Mediante os critérios de inclusão, foram selecionados os estudos, que foram excluídos, sendo utilizados 10 estudos para a construção da pesquisa bibliográfica.

Os artigos científicos foram analisados mediante a análise de conteúdo de Bardin (2011), que é realizada em três etapas, sendo elas: pré-análise, análise e pós-análise. A primeira etapa consiste na organização dos estudos, por exemplo, em ordem cronológica ou do título, além de coletar informações importantes, como objetivos, métodos, resultados e conclusões para serem organizados em quadros, facilitando a avaliação. Já a segunda etapa caracteriza-se pela análise das publicações, verificando os resultados que foram alcançados e a relevância dos mesmos para o estudo. A terceira etapa, por sua vez, ocorre depois da análise, criando discussão de acordo com os resultados encontrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi possível verificar que a sucessão nas empresas é um processo complexo e fundamental, porque ela determinará o sucesso da organização. A etapa de transição ocorre quando há necessidade de troca de comando. Tal período pode ser ou não incerto, dependendo da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é administrada. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem dirigido, a empresa poderá ter que ser vendida ou encerrar as suas atividades (FREIRE et al., 2010).

Assim, a sucessão nas empresas familiares só é próspera quando o fundador tem plena consciência de que seus sucessores, na maioria das vezes os filhos, são diferentes dele e entre si. Se tiverem atitudes diferentes frente aos desafios, os resultados também não serão os mesmos. Todavia, boa parte dos problemas decorrentes de uma sucessão deve-se ao fato de que

não há um plano de sucessão, muito menos o desenvolvimento e a preparação dos sucessores (HILLEN; LAVARDA, 2020).

Para que a sucessão de lideranças não seja traumática e não traga prejuízos para a empresa, é necessário investir em um programa de capacitação de sucessores, com o objetivo de garantir sua continuação. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se os integrantes tiverem consciência de sua importância (COSTA; VALDISSER, 2017).

A sucessão empresarial deve ser feita através de um plano. Já a escolha do sucessor deve ser feita por critérios claros, a fim de atender os interesses atuais da empresa e defender os interesses futuros. É de extrema importância que o processo de sucessão seja planejado desde o início da empresa e que o próprio fundador ou o sucessor coordene este planejamento (PEREIRA et al., 2013).

Planejar a sucessão com antecedência e discuti-la regularmente é um dos princípios essenciais para o sucesso do processo. Dessa forma, o grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil o fundador aceitar e admitir que de transferir o poder ao seu sucessor e ver outra pessoa assumir sua criação. Então, a aceitação da situação de deixar o patrimônio e uma sociedade é um desafio para os fundadores, que devem conservar com seus sucessores sobre tal situação (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021).

Um dos desafios existentes é o fato de alguns sucessores não conhecerem a política da empresa, bem como a missão, visão e valores. Além disso, conhecer o perfil dos clientes também é um desafio, porque existe diversos tipos de consumidores em uma empresa, então, ter o reconhecimento do público como gestor da empresa é algo desafiador e muitas vezes um processo demorado (BATISTA et al., 2015).

Ser reconhecido como líder pela equipe de trabalho também é algo que precisa ser conquistado, além de ter um bom relacionamento intrapessoal e interpessoal, para uma gestão com respeito. No entanto, quando há muitas diferenças nos modelos de gestão do proprietário e do sucessor, esse processo torna-se ainda mais desafiador (FERRARI, 2014).

Nesse sentido, nem sempre os possíveis sucessores se identificam com o projeto familiar e não tem o desejo de perpetuá-lo para as próximas gerações. Por isso, é essencial conhecer as suas perspectivas e os objetivos na gestão da empresa. Assim, é importante que o sucessor tenha característica de comunicação efetiva, bom planejamento, autoconhecimento e conhecimento técnico (BATISTA et al., 2015).

Em algumas empresas, os proprietários têm o costume de colocar os possíveis sucessores em outros setores e posteriormente nos cargos que são mais próximos da gestão.

No entanto, quanto mais antes esses sucessores tiverem contato com a atividade de liderança, terão melhor atuação na gestão, quando assumirem a direção da empresa. Dessa forma, é importante que eles aprimorem desde cedo a capacidade de tomar decisões (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021).

O processo de sucessão deve contemplar o gestor e também toda a equipe de trabalho, abordando também sobre os possíveis problemas que surgem com frequência para que o sucesso já consiga traçar estratégias para enfrentar. Podem surgir também conflitos na direção, principalmente porque são empresas familiares, necessitando de inteligência emocional, inclusive para não trazer problemas familiares para a empresa (FERRARI, 2014).

As competências do sucesso precisam ser avaliadas, para a gestão continuar na família e com coerência com a gestão antiga. A motivação do sucessor também é uma característica relevante, principalmente para trazer novas ideias e inspirar a equipe no processo de trabalho, tendo em vista os desafios que já existem com a equipe ficar desmotivada com a troca do gestor (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Nesse sentido, o sucedido deixa um legado para o sucessor, por isso o tempo de convivência na empresa é importante para o sucessor vivenciar a experiência de liderança, assim como esclarecer as suas dúvidas com o gestor. Os resultados também precisam ser avaliados, porque a liderança influencia diretamente no alcance dos objetivos (PEREIRA et al., 2013).

Um desafio frequente é falar dos pontos negativos da empresa para o sucessor, e isso precisa ser trabalhado. Vale salientar que um dos principais fatores que contribuem para o fracasso das empresas é a questão sentimental, portanto, é fundamental estar preparado psicologicamente para assumir a empresa (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Assim, existem muitas oportunidades na sucessão das empresas familiares, como: melhoras no processo de gestão, inovação para a empresa, início antecipado do treinamento para o sucessor, experiência com acompanhamento na gestão da empresa antes da sucessão, contratação de consultoria para ajudar nesse processo e formação teórica e prática dos sucessores, abordando ferramentas de gestão, liderança, tomada de decisões e demais competências e habilidades (COSTA; VALDISSER, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a gestão familiar pode criar alguns obstáculos característicos. Evidenciou-se que na empresa familiar, faz-se necessário o não relacionamento entre a parte afetiva e a técnica,

uma vez essa integração na sucessão são acometimento dos conflitos interpessoais. As empresas familiares bem posicionadas, sempre serão as que equilibram a gestão profissional com uma dinâmica coesa entre os parentes. Além disso, é cada vez mais determinante que haja uma gestão estratégica focada em resultados.

A sucessão nas empresas é um fenômeno complexo, principalmente para a escolha do familiar que será o novo líder da empresa, sendo necessário um plano de sucessão, articulado com o responsável pela empresa, sucessor e integrantes. Dessa forma, requer a colaboração de todos, principalmente para o reconhecimento dos funcionários como o novo líder, além de conhecer as características e o funcionamento da empresa.

A capacitação é uma etapa essencial, porque o conhecimento técnico facilita o gerenciamento das empresas e das pessoas, realizando uma gestão estratégica. Esse treinamento também é importante para a criação de vínculos com os clientes e para melhorar o relacionamento interpessoal.

Essa sucessão pode apresentar desafios, como diferenças dos modelos de gestão do sucessor com o do gestor, falar sobre os conflitos que poderão surgir, aceitação do novo gestor, ter reconhecimento como líder pela equipe de trabalho e pelos clientes, precisando de estratégias para superar esses desafios.

Existem, ainda, oportunidades, como inovação para a empresa, início antecipado do treinamento para o sucessor, experiência com acompanhamento na gestão da empresa antes da sucessão, contratação de consultoria para ajudar nesse processo e formação dos sucessores. Sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à essa temática, dada a complexidade e a importância das empresas familiares no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

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

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

BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; SOUZA, I. R. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 1-10, 2015.

BORGES, A. *et al.* Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: **XXXV Encontro do ANPAD. Anais do XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa familiar: Implementação e Prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, S. R. P.; VALDISSER, C. R. Sucessão empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório nas empresas familiares de monte carmelô - MG. **Getec**, v. 6, n. 11, p. 146-166, 2017.

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

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FREIRE, P. S. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, São Paulo, 2017.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2019.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares. **Innovar**, v. 30, n. 77, 2020.

JUSTE, A. D. **A empresa Familiar**, 1 ed. Editoração Preview, 2004.

LACOMBE, F. J. M. *et al.* **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. (2010). **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PASSOS, E. *et al.* **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, A. C. S. *et al.* Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013.

TESTON, S.F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, p. 524-545, Set./Out. 2016.

VOLTA, C. L. C. V.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, e-2000-21, 2021.