

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP**

Graduação em Administração

DOUGLAS RODRIGUES DE SOUZA

PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

PATROCÍNIO/MG

2018

DOUGLAS RODRIGUES DE SOUZA

PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Artigo científico apresentado ao Centro
Universitário do Cerrado Patrocínio -
UNICERP, como requisito para elaboração do
trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Prof. Me. Arlindo Gonçalves Reis
Junior

PATROCÍNIO/MG

2018



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “*Processo de sucessão na empresa familiar*”, de autoria da graduando Douglas Rodrigues de Souza, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Me. Arlindo Gonçalves Reis Junior
Instituição: UNICERP

Avaliador 1 - Prof. Me. Dênis Henrique Caixeta
Instituição: UNICERP

Avaliador 2 - Prof. Esp. Flávia Madureira Horta Nunes
Instituição: UNICERP

Data de aprovação: 10/12/2018

Patrocínio, 10 de Dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, Geraldo e minha mãe Vanderli e meu irmão por sempre acreditarem em meu potencial e estar sempre me apoiando em minhas decisões profissionais e pessoais.

Ao meu amigo Rafael, por sempre estar do meu lado, nos momentos de altos e baixos que a vida nos proporciona e sempre acreditar que há um caminho a ser trilhado e me deu todo apoio.

A todos que descreditaram do meu sucesso, pois, foi assim que criei mais coragem para enfrentar todas as barreiras.

À instituição do UNICERP, professores e orientadores, que abriram um leque de conhecimentos em um nível de excelência. Destacando meu orientador Professor Arlindo Reis, por dispor seu tempo e atenção para que esse trabalho seja concluído.

Enfim, agradeço a todos que de algum modo ou de outro contribuíram por esse estágio de minha vida acadêmica.

RESUMO

Introdução: A necessidade das empresas familiares se atualizarem vem crescendo constantemente nos últimos tempos, o que torna imprescindível o planejamento no cotidiano das empresas familiares, assim, o processo de sucessão na empresa familiar surgiu para desmistificar os desafios e as dificuldades da sucessão, para que as empresas de pequeno porte cheguem além de sua 2ª geração. Procura ainda contribuir para o entendimento das relações existentes nas empresas familiares, sucessão, relação família-empresa, talentos e gestão estratégica nas empresas familiares. **Objetivo:** desenvolver uma reflexão sobre o conceito de empresa familiar a partir da compreensão de transformações na estrutura da família e da empresa. **Materiais e Métodos:** Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e os resultados em geral aplica-se a qualquer sujeito. **Resultados:** Entendido como um processo de planejamento de transferência de poder, passada de uma geração para outra, o processo pode fluir com maturidade ou gerara desgastes, com intensão de gerar uma gestão preparada e de qualidade. **Conclusão:** Essas empresas tem importância para a sociedade e economia do país, deve ser entendido como um processo de planejamento e aprendizado, sempre haverá dificuldades no processo, mas que podem ser trabalhadas e o trabalho se limitou aos objetivos porque a amplitude do tema é complexa, havendo necessidade em aprofundar a outros focos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 OBJETIVO.....	10
2.1 Objetivo geral.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3 DESENVOLVIMENTO.....	11
3.1 INTRODUÇÃO.....	12
3.2 MATERIAL E METODOS.....	15
3.2.1 Tipos de pesquisa.....	15
3.2.2 Tipos de pesquisa quanto aos objetivos.....	15
3.2.3 Tipos de pesquisa quanto aos procedimentos.....	16
3.2.4 Tipos de pesquisa quanto à abordagem do problema.....	16
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
3.3.1 Origem da sucessão nas empresas familiares.....	16
3.3.2 Importância econômica da empresa familiar brasileira.....	17
3.3.3 Tipos de sucessão.....	18
3.3.3.1 Sucessão profissional.....	18
3.3.3.2 Sucessão familiar.....	18
3.3.4 Falta do planejamento sucessório como fonte dos conflitos.....	19
3.3.5 Planejamento do processo sucessório.....	19
3.3.6 Vantagens e desvantagens da empresa familiar.....	20
3.3.7 Buscando saídas.....	21
3.3.8 Discussão Teórica.....	22
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24

3.5 REFERÊNCIAS.....	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
5 REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, de cunho científico que abordou os desafios e as dificuldades da sucessão na empresa familiar e trata-se um estudo qualitativo. Esse modelo de sociedade deve ser analisado sempre em dois âmbitos: o da empresa e o da família. Essa constante busca de se conjugar lar e empresa é ao mesmo tempo uma vantagem e uma desvantagem.

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica. (ESTOL, 2006)

O processo de sucessão pode ser entendido como uma transferência de poder que é passada de uma geração para outra, o qual precisa ser eficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso da mesma. A importância do planejamento de sucessão nas empresas familiares é indispensável, pois de acordo com as estratégias e práticas adotadas, o referido processo pode fluir com maturidade ou gerar desgastes, às vezes, irreversíveis, para a empresa e para a família.

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros de família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica. (WERNER, 2004, p. 20)

Devido à falta de preparação do sucessor e também de deficiências na estrutura da empresa como um todo. A idéia surgiu vendo a dificuldade de empresas familiares sobreviver ao processo de sucessão por falta de preparação das partes envolvidas e antecipar possíveis dificuldades e problemas a serem encontrados durante o processo.

Não fazer planejamento, independentemente da área, parece ser uma característica dos dirigentes das organizações, com uma postura mais reativa em face

das mudanças ambientais. A não-elaboração de um planejamento para a sucessão não deve estar fora dessa postura, porém outros fatores podem ser mencionados para sua falta: resistência do fundador em deixar o poder e não-conhecimento para a realização de um planejamento sucessório. (NETO, 2007, p.66)

A justificativa para a escolha desse tema é que a maioria das pequenas empresas é composta por famílias que começaram em pequenos negócios e foram prosperando até formarem grandes organizações. Percebe-se que os negócios que prosperam na direção dos “patriarcas” nem sempre sobrevivem nas mãos dos sucessores da família. São poucas as empresas que chegam à terceira geração da sucessão.

Ponciano (2009) cita que atualmente na quantidade das empresas que compõem o parque industrial, comercial e de serviços, no mundo dos negócios, os familiares são responsáveis por mais de 80% das empresas brasileiras e respondem por até 70% do PIB. De fato, existe uma grande probabilidade de que nessas organizações haja conflitos familiares ou dificuldades nas relações pessoais e empresariais.

Deve-se também ao interesse tanto acadêmico, como profissional, no tema proposto, pois é de grande relevância para as futuras gerações. Possivelmente, este trabalho trará também, orientações e esclarecimentos, não somente na pesquisa, mas também na qualidade da gestão administrativa aqui tratada.

O processo de sucessão na empresa familiar, pela literatura estudada contempla algumas variáveis que podem mudar de empresa para empresa. Diante disso o problema da pesquisa foi: “Quais desafios as empresas familiares enfrentam nos processos de sucessão familiar?”

Foram considerados neste estudo vários dos problemas e desafios enfrentados pelos sucessores e sucedidos. Mas, como cada caso tem sua peculiaridade, não existe uma fórmula de sucesso que possa ser aplicada a todos.

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, desenvolver uma reflexão sobre o conceito de empresa familiar a partir da compreensão de transformações na estrutura da família e da empresa.

2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos perseguidos foram:

- Definir o que é uma empresa familiar;
- Identificar formas de capacitação para familiares na empresa familiar;
- Descrever quais as dificuldades existentes no processo sucessório familiar.

3 DESENVOLVIMENTO

PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

DOUGLAS RODRIGUES DE SOUZA¹

ARLINDO GONÇALVES REIS JUNIOR²

RESUMO

Introdução: A necessidade das empresas familiares se atualizarem vem crescendo constantemente nos últimos tempos, o que torna imprescindível o planejamento no cotidiano das empresas familiares, assim, o processo de sucessão na empresa familiar surgiu para desmistificar os desafios e as dificuldades da sucessão, para que as empresas de pequeno porte cheguem além de sua 2ª geração. Procura ainda contribuir para o entendimento das relações existentes nas empresas familiares, sucessão, relação família-empresa, talentos e gestão estratégica nas empresas familiares. **Objetivo:** desenvolver uma reflexão sobre o conceito de empresa familiar a partir da compreensão de transformações na estrutura da família e da empresa. **Materiais e Métodos:** Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e os resultados em geral aplica-se a qualquer sujeito. **Resultados:** Entendido como um processo de planejamento de transferência de poder, passada de uma geração para outra, o processo pode fluir com maturidade ou gerara desgastes, com intensão de gerar uma gestão preparada e de qualidade. **Conclusão:** Essas empresas tem importância para a sociedade e economia do país, deve ser entendido como um processo de planejamento e aprendizado, sempre haverá dificuldades no processo, mas que podem ser trabalhadas e o trabalho se limitou aos objetivos porque a amplitude do tema é complexa, havendo necessidade em aprofundar a outros focos.

¹ Douglas Rodrigues de Souza. Email: dooug.rs@hotmail.com

² Professor Me. Arlindo Gonçalves Reis Junior. Mestre em Economia. Email: controladoria@santacasadepatrocínio.com.br

Palavras-chave: Sucessão; Empresa familiar; Desafios; Família.

ABSTRACT

Introduction: The need for family businesses to update is constantly increasing in recent times, which makes unacceptable the lack of planning in the daily life of family businesses, so the process of succession in the family business has arisen to demystify the challenges and difficulties of succession, for small businesses to reach beyond their 2nd generation. It also seeks to contribute to the understanding of the relationships existing in family businesses, succession, family-company relationship, talents and strategic management in family businesses. **Objective:** to develop a reflection about the concept of family business from the understanding of transformations in the structure of family and company. **Materials and Methods:** For this, the bibliographic research was used and the results generally apply to any subject. **Results:** As a process of transferring power, passing from one generation to another, the process can flow with the maturity or generator of waste, with the intention of generating a production effort and quality. **Conclusion:** Companies have importance to the economy and the country, should be treated as a learning and learning process, while the theme is complex, There is more of a focus on others.

Keywords: Succession; Family business; Challenges; Family.

3.1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, de cunho científico que abordou os desafios e as dificuldades da sucessão na empresa familiar e trata-se um estudo qualitativo. Esse modelo de sociedade deve ser analisado sempre em dois âmbitos: o da empresa e o da família. Essa constante busca de se conjugar lar e empresa é ao mesmo tempo uma vantagem e uma desvantagem.

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica. (ESTOL, 2006)

O processo de sucessão pode ser entendido como uma transferência de poder que é passada de uma geração para outra, o qual precisa ser eficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso da mesma. A importância do planejamento de sucessão nas empresas familiares é indispensável, pois de acordo com as estratégias e práticas adotadas, o referido processo pode fluir com maturidade ou gerar desgastes, às vezes, irreversíveis, para a empresa e para a família.

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros de família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica. (WERNER, 2004, p. 20)

Devido à falta de preparação do sucessor e também de deficiências na estrutura da empresa como um todo. A idéia surgiu vendo a dificuldade de empresas familiares sobreviver ao processo de sucessão por falta de preparação das partes envolvidas e antecipar possíveis dificuldades e problemas a serem encontrados durante o processo.

Como objetivo geral, desenvolver uma reflexão sobre o conceito de empresa familiar a partir da compreensão de transformações na estrutura da família e da empresa.

Os objetivos específicos perseguidos foram: Definir o que é uma empresa familiar. Identificar formas de capacitação para familiares na empresa familiar. Descrever quais as dificuldades existentes no processo sucessório familiar.

A justificativa para a escolha desse tema é que a maioria das pequenas empresas é composta por famílias que começaram em pequenos negócios e foram prosperando até formarem grandes organizações. Percebe-se que os negócios que prosperam na direção dos “patriarcas” nem sempre sobrevivem nas mãos dos sucessores da família. São poucas as empresas que chegam à terceira geração da sucessão.

Ponciano (2009) cita que atualmente na quantidade das empresas que compõem o parque industrial, comercial e de serviços, no mundo dos negócios, os familiares são responsáveis por mais de 80% das empresas brasileiras e respondem por

até 70% do PIB. De fato, existe uma grande probabilidade de que nessas organizações haja conflitos familiares ou dificuldades nas relações pessoais e empresariais.

Deve-se também ao interesse tanto acadêmico, como profissional, no tema proposto, pois é de grande relevância para as futuras gerações. Possivelmente, este trabalho trará também, orientações e esclarecimentos, não somente na pesquisa, mas também na qualidade da gestão administrativa aqui tratada.

Não fazer planejamento, independentemente da área, parece ser uma característica dos dirigentes das organizações, com uma postura mais reativa em face das mudanças ambientais. A não-elaboração de um planejamento para a sucessão não deve estar fora dessa postura, porém outros fatores podem ser mencionados para sua falta: resistência do fundador em deixar o poder e não-conhecimento para a realização de um planejamento sucessório. (NETO, 2007, p.66)

O processo de sucessão na empresa familiar, pela literatura estudada contempla algumas variáveis que podem mudar de empresa para empresa. Diante disso o problema da pesquisa foi: “Quais desafios as empresas familiares enfrentam nos processos de sucessão familiar?”

Foram considerados neste estudo vários dos problemas e desafios enfrentados pelos sucessores e sucedidos. Mas, como cada caso tem sua peculiaridade, não existe uma fórmula secreta de sucesso que possa ser aplicada a todos.

3.2 MATERIAL E METODOS

Neste trabalho, de cunho científico que aborda os desafios e as dificuldades da sucessão na empresa familiar e trata-se um estudo qualitativo. Esse modelo de sociedade deve ser analisado sempre em dois âmbitos: o da empresa e o da família. Essa constante busca de se conjugar lar e empresa é ao mesmo tempo uma vantagem e uma desvantagem.

3.2.1 Tipos de pesquisa:

Optou-se pelo estudo bibliográfico, pois esta pesquisa teve como objetivo analisar objetivos de forma complexa e extensa; ou seja, descrever, compreender e interpretar a complexidade de casos vivenciados em empresas familiares.

3.2.2 Tipos de pesquisa quanto aos objetivos:

A pesquisa científica procura, portanto, descobrir respostas às questões formuladas, a fim de compreender os fatos ou apenas, acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma o auxiliá-lo na formulação de hipóteses precisas. Em referência às fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como pesquisa bibliográfica. (CRUZ, RIBEIRO, 2003)

A pesquisa será feita com o intuito de melhorar a gestão dentro da empresa e preparar o sucessor para a próxima geração. Considerando as questões indagadas, a fim de exemplificar o que foi apresentado na teoria, primeiramente para compreender a organização, em que setor a empresa atua, ou seja, qual seu ramo de atividade, assim como há quantos anos está no mercado e com relação à quantidade de funcionários, qual o tamanho em que se enquadra, como sendo micro, pequena, média ou grande empresa; de maneira a estruturar a organização.

3.2.3 Tipos de pesquisa quanto aos procedimentos:

É natural que essas dicas sejam genéricas, pois, são resultantes de observações. Entretanto elas proporcionam a oportunidade de os executivos preocupados com o referido assunto pensarem e repensarem sobre os vários aspectos que envolvem um processo sucessório e, só então, dar início a seu desenvolvimento de implementação. (OLIVEIRA, 1999)

3.2.4 Tipos de pesquisa quanto à abordagem do problema:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a solução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema então envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2008, p.16)

A fim de responder ao problema, entra em questão, como a organização está se preparando para a sucessão. Se há interesse no processo, ou seja, se a organização planeja seguir adiante com suas atividades. Logo, se o sucessor já foi definido, e se ele de alguma forma já atua pela organização, qual a forma de especialização, para se profissionalizar na carreira. Entender a importância da descentralização dos fundadores dando “autoridade” e responsabilidade aos sucessores e evitar ao máximo os conflitos familiares.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 Origem da sucessão nas empresas familiares:

Na época da formação de Portugal, a hereditariedade era comum. Os reis tinham a sucessão como uma tradição, que não era uma regra escrita, mas era bastante respeitada, normalmente, a coroa passava de pais para filhos ou, na ausência ou menoridade destes, para irmãos ou outros parentes próximos. (LEONE, 2005)

Gonçalves (2000, p. 157), afirma que, “tendo sido definido por Portugal o papel econômico da Colônia brasileira, fatalmente os primeiros empresários nacionais estiveram dedicados à atividade agrário-exportadora, durante muito tempo e em grande parte como sócios da Coroa”. E conclui: “a figura do empresário brasileiro foi, sem dúvida, a do senhor de engenho [...] da mesma forma ligados à atividade agrário-

exportadora, vieram os fazendeiros de café. Os primeiros souberam ter a proteção imperial; os segundos, a republicana”.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003, p. 6), “a maioria de nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura do imigrante, que em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais”. (BERNHOEFT E GALLO, 2003, p.6)

3.3.2 Importância econômica da empresa familiar brasileira:

Oliveira (1999, p.22) considera em relação às empresas familiares brasileiras:

- Correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras;
- Respondem por mais de 3/5 da receita;
- Correspondem a 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras;
- 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão.

De acordo com Gentil (2003), “as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão entrando na fase do planejamento muito embora enfatizem mais o aspecto estratégico e não o patrimonial e o sucessório”.

Dando ênfase à importância das microempresas para a economia, Silva (2008, p. 16) relata que, “[...] as empresas familiares pequenas apresentam total condição de se destacarem, mesmo com uma estrutura hierárquica e faturamento pequeno”.

3.3.3 Tipos de sucessão:

Na empresa familiar podem ser identificados dois tipos de processos de sucessão: a sucessão profissional e a sucessão familiar.

3.3.3.1 Sucessão profissional:

Profissionalizar significa criar competência nas organizações e nas pessoas.

A sucessão profissional é aquela na qual os executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família passam a fazer parte de um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração.

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhes dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (DELLA e LUZ, 2003).

De acordo com Martins et. al. (2014), no decorrer o processo de profissionalização dos gestores da empresa familiar é possível que ocorra também a perda de identificação com a empresa e dificuldades relacionadas à reconstrução das identidades profissionais se a gestão atual tiver concepções diferentes da preexistente.

3.3.3.2 Sucessão familiar:

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido. É uma das características mais marcantes das empresas familiares, que no Direito é chamada de *jus sanguinis*, baseada na comunidade de sangue. (LEONE, 2005, p.45)

3.3.4 Falta do planejamento sucessório como fonte dos conflitos:

Segundo Kignel (2004), quando se fala de sucessão familiar, muitos empresários confundem dois verbos absolutamente distintos: planejar e transferir.

Discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros. Planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras são definidas de forma clara e coerente, é plenamente possível que o processo transcorra sem conflitos.

Para Guerreiro (1996, p. 231), a problemática da transmissão, como elemento crucial das trajetórias familiares, tem sido objeto de tratamento desenvolvido no quadro da sociologia e de outras ciências sociais, nomeadamente da história e da antropologia.

“Em alguns casos a transmissão é tratada mais estritamente do ponto de vista do patrimônio econômico, isto é, enquanto herança. Noutros, a perspectiva alarga-se à transmissão de recursos sociais e simbólicos em sentido mais lato, incluindo os círculos de interconhecimento, os saberes e as disposições.” (GUERREIRO, 1996, p.231)

3.3.5 Planejamento do processo sucessório:

Segundo Lemos (2003, p. 41), “o processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando. Mas as empresas familiares, em geral, carecem de uma cultura de prática para o planejamento, e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista”.

Segundo Castro et al. (2001), o planejamento da sucessão deverá representar um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência depende, em grande parte, do êxito desse processo.

Para muitos consultores e estudiosos do assunto, a sucessão na empresa familiar e suas conseqüências na vida dessas pequenas e médias empresas transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse momento, os dirigentes de empresas familiares começam a compreender que, planejando e organizando sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

De acordo com Leone (1992). Para Fockink (1998, p. 64), “uma sucessão bem conduzida rejuvenesce e prolonga a vida, biológica e psicologicamente, com significativo ganho na sua qualidade e de uma forma metafísica, pode eternizá-la”.

3.3.6 Vantagens e desvantagens da empresa familiar:

Há outras desvantagens apontadas na literatura especializada, por exemplos Casillas et al. (2007) e Leone, Souza e Gurgel (2014), refere-se ao fato de que muitas vezes os membros da família não possuem qualificação mínima para atuar na empresa ou no cargo que exercem, porém, ali estão/permanecem. Isso acontece tão somente porque eles pertencem à família, o que se confunde com o ato de atuar na organização. Para Leone, Souza e Gurgel (2014), na maioria das vezes, esse fato ocasiona o insucesso do empreendimento e conflitos dentro e fora da organização.

Constituem desvantagens das empresas familiares (LODI, 1993):

- os conflitos de interesse entre família e empresa;
- uso impróprio de recursos da empresa por membros da família;
- falta de um planejamento financeiro;
- emprego e promoção de parentes por preferência e não por competência, o que vem a comprometer a eficiência da organização.

Para Bernhoeft (1989), as vantagens e desvantagens de ser família ou os principais pontos fortes e fracos da organização familiar no país são:

Pontos fortes:

- proximidade entre a empresa e o centro do poder;
- possibilidade de decisões ágeis;
- conhecimento das características do país;
- facilidade para implantar mudanças estruturais;

- agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Pontos fracos:

- confusão entre propriedade e gestão;
- ausência de estratégias claramente definidas;
- lutas constantes pelo poder;
- predominância de caprichos individuais;
- falta de clareza sobre a vocação da empresa;
- carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos. (BERNHOEFT, 1989)

3.3.7 Buscando saídas:

De acordo com Leone (2005, p.16): “a idéia de empresa familiar não pode ser associada à imagem tradicional de gestão patriarcal. Há grupos e empresas familiares que têm uma estrutura financeira e de gestão altamente profissional.”

Macedo (2003) acredita que uma empresa familiar saudável tem de ter uma direção independente e forte, incluindo profissionais reconhecidos que não sejam da família. Eles funcionam como válvulas de segurança.

A sobrevivência da empresa familiar, na opinião de Castro et al. (2001), parece vincular-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases da sucessão do controle estratégico da organização.

De acordo com Leone (2005, p.18), as empresas familiares exitosas se caracterizam por uma cultura forte e estável, e com intenso compromisso com a sua evolução competitiva a longo prazo. O futuro da empresa familiar não pode depender somente das condições da economia e do mercado. As soluções têm relação direta com

a capacidade de profissionalização, tanto o controle do capital quanto a gestão dos negócios.

Reafirmando o que nos diz Lodi (2001), ninguém pode decretar o fim da empresa familiar, porque centenas conseguirão sobreviver e porque milhares estão sendo fundadas todos os dias.

3.3.8 Discussão Teórica

Destacando a reflexão sobre o conceito de empresa familiar, Silva (2008, p. 16) relata que, “[...] as empresas familiares pequenas apresentam total condição de se destacarem, mesmo com uma estrutura hierárquica e faturamento pequeno” e discorda de Gentil (2003) que “as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão entrando na fase do planejamento muito embora enfatizem mais o aspecto estratégico e não o patrimonial e o sucessório”.

Seja em qualquer setor que as empresas familiares estejam, elas vem se destacando cada vez mais, e atualmente, as novas empresas encontram-se com um planejamento muito bem elaborado para se manterem no mercado.

Com as transformações que vem sendo feitas nas estruturas, tanto da empresa, quanto da família, Lemos (2003, p.41) afirma que “o processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando. Mas as empresas familiares, em geral, carecem de uma cultura de prática para o planejamento, e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista”, complementando Della e Luz (2003), que dizem que “tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhes dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam”.

As empresas que estão estagnadas precisam mudar seu modelo de gestão se quiserem continuar no mercado ou se atualizarem e as que já estão entrando no

mercado, precisam buscar constantes formas de crescer e se manter, se atualizando constantemente de acordo com o seu público e o cenário em que vivem.

Primeiramente, é preciso entender a definição de empresas familiares e também mostrar a importância destas empresas para a sociedade e economia do país. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Juntamente com estes fatores, a gestão da empresa para uma próxima geração também podem configurar uma empresa como familiar.

Segundo Leone (2005, p.45), que afirma que a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família e Werner (2004, p. 20) concorda e afirma que a empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros de família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica.

E quanto à importância para a economia, Oliveira (1999, p.22) considera em relação às empresas familiares brasileiras que correspondem a mais de 80% da quantidade das empresas privadas brasileiras, respondem por mais de 60% da receita brasileira, correspondem a 66% dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras e 20% das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão. É de extrema importância para o cenário brasileiro que as empresas familiares continuem participando do mercado e continue gerando empregos e receita, pois são elas que movem a maior parte da economia brasileira.

Quanto as formas de capacitação para familiares na empresa familiar, Casillas et al. (2007) e Leone, Souza e Gurgel (2014), refere-se ao fato de que muitas vezes os membros da família não possuem qualificação mínima para atuar na empresa ou no cargo que exercem, porém, ali estão/permanecem. Isso acontece tão somente porque

eles pertencem à família, o que se confunde com o ato de atuar na organização e discorda de Macedo (2003) que acredita que uma empresa familiar saudável tem de ter uma direção independente e forte, incluindo profissionais reconhecidos que não sejam da família. Eles funcionam como válvulas de segurança.

Hoje em dia, existem diversos cursos técnicos, treinamentos, workshops, ensino superior, estágios, onde os familiares podem estar se capacitando para trabalhar de forma simples e correta, dentro da lei, planejando e organizando cada passo a ser dado pela empresa para que tudo saia conforme planejado. Existem diversas ferramentas que podem ajudar os sucessores e proprietários a continuar no mercado, auxiliando para que a empresa não quebre no momento de transição do sucessor para o sucedido.

Quanto as dificuldades existentes no processo sucessório familiar, Bernhoeft (1989) considera que há diversos pontos fracos, como: confusão entre propriedade e gestão; ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; e carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos, já Lodi (1993) discorda e diz que há outros contos de conflito, como: os conflitos de interesse entre família e empresa; uso impróprio de recursos da empresa por membros da família; falta de um planejamento financeiro; emprego e promoção de parentes por preferência e não por competência, o que vem a comprometer a eficiência da organização.

Destacando dentre estes, a falta de vocação, conflito de interesse entre família e empresa, uso impróprio dos recursos por parte da família e falta de planejamento sucessório. É de extrema importância na empresa saber lidar com essas questões para que a empresa não tenha problemas futuros.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa bibliográfica foi percebida a importância de destaque desse tipo de empresa para a economia do país em que estão inseridas. Há complexidade neste assunto, pois, lida com uma das partes intangíveis da empresa, as pessoas e sua forma de agir, pensar e suas concepções sobre a empresa e o mundo.

O objetivo foi atingido, pois a empresa familiar é diferenciada da sucessão profissional e patrimonial, em sua forma de administração, pois, a sua gestão é particular de empresa para empresa, sofrendo influências pela família, da forma de gestão e da propriedade em si. Desta forma, vem ganhando maior amplitude e se disseminando como um relevante tema para estudo e busca por um aperfeiçoamento nos modelos de gestão dessas organizações.

Os objetivos específicos foram atingidos, pois a sucessão familiar deve ser apresentada como um processo de planejamento e aprendizado. É possível destacar o proprietário-gestor e o filho-sucessor na sucessão familiar, tendo algumas divergências, geralmente, por ter duas opiniões diferentes sobre um determinado assunto e a profissionalização como ferramenta de capacitação.

Com relação à capacitação do sucessor, acredita-se que primeiramente deve se profissionalizar na área de interesse, com uma graduação, pós-graduação, cursos técnicos, até mesmo estágios ou através de treinamentos por meio externo, para haver capacitação ao entrar na empresa familiar com profissionalismo e responsabilidade para assumir o cargo e que o mesmo seja compatível com sua empresa.

Em relação às dificuldades no desenvolvimento do processo sucessório foi constatado que existem e sempre irão existir situações conflituosas, pelo fato dos sucessores terem que convencer os pais da sua capacidade de gerenciar e assumir a empresa. Embora a literatura evidencie que o processo pode ser traumático, se não for conduzido de forma racional, procura levar em conta a complexidade de fatores que o afetam. No caso da empresa familiar, nota-se o desafio de considerar as questões emocionais e afetivas nesta discussão do processo sucessório.

Em relação ao problema. “Quais desafios as empresas familiares enfrentam nos processos de sucessão familiar?”, foi constatado que a sucessão familiar tem diversos desafios, como, evitar ao máximo os conflitos familiares, que podem ser resolvidos

com a comunicação clara e objetiva, a preparação dos sucessores para se profissionalizar, que demanda tempo e adaptação e entender a importância da descentralização do fundador, dando autoridade e responsabilidade ao sucessor, dividindo tarefas para que isso se torne uma rotina até sua sucessão.

Este trabalho se limitou aos objetivos porque a amplitude do tema é muito complexa, havendo a necessidade em aprofundar a outros focos. Mas sugiro novas abordagens para esse tema possa estabelecer novos horizontes antes não vistos, pelo autor deste trabalho acadêmico.

3.5 REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CASILLAS, J. C. et. al. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório**. In. Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.

DELLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: Disponível em:

<http://www.abphe.org.br/congresso2003/textos/abphe_2003_30.pdf>

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.4, pp.93-110. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S141565552006000400005>>

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

GENTIL, E. **Retrato de família.** HSM Management, v. 6, nº 41, Nov./dez., 2003.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa** – um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
GUERREIRO, Maria das Dores. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal.** Oeiras: Celta, 1996.

KIGNEL, Luiz. É possível haver sucessão sem conflitos? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, 2004.

LEMO, Monica de F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, 2003.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Maria; SOUZA, Karen Montenegro; GURGEL, Fernanda Fernandes. Comprometimento organizacional dos docentes de uma empresa familiar de ensino do Rio Grande do Norte. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 1, n. 2, 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 2005.

Leone, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado** / Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. – São Paulo : Atlas, 2005.

LODI, J. B. As mudanças na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**. 13.02.2001, p A-3.
LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, José Ferreira de. **A alavanca para o sucesso**. 2. ed. Florianópolis: PlusSaber, 2003.

MARTINS, J. F. F.; VIEIRA, A. V.; MOURA, A. C. A profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores. **Destarte**, Vitória, v.4, n.1, p. 120-144, abr. 2014.

NETO, Adelino B.; MOREIRA, Armando L. **Empresa familiar: um sonho** realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PONCIANO, Cristina Melissa. **Sucessão e Profissionalização Familiar**. www.caempresarial.com.br, 2009.

SILVA, Estela. **Gestão familiar: o caso da empresa castelo forte**. Gurupi, TO, 2008. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Dissertação apresentada à Faculdade UNIRG, 62 f. Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_2/Estela%20Santana%20Furtado%20Silva.pdf>. Acesso em: 08 de abr. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

WERNER, R. A. **Família & Negócio: Um caminho para o sucesso**. São Paulo. Manoel, 2004.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa bibliográfica foi percebida a importância de destaque desse tipo de empresa para a economia do país em que estão inseridas. A complexidade deste assunto é porque lida com uma das partes intangíveis da empresa, as pessoas e sua forma de agir, pensar e suas concepções sobre a empresa e o mundo.

A empresa familiar é diferenciada da sucessão profissional e patrimonial, em sua forma de administração, pois, a sua gestão é particular de empresa para empresa, sofrendo influências pela família, da forma de gestão e da propriedade em si. Desta forma, vem ganhando maior amplitude e se disseminando como um relevante tema para estudo e busca por um aperfeiçoamento nos modelos de gestão dessas organizações.

A sucessão familiar deve ser apresentada como um processo de planejamento e aprendizado. É possível destacar o proprietário-gestor e o filho-sucessor na sucessão familiar, tendo algumas divergências, geralmente, por ter duas opiniões diferentes sobre um determinado assunto e a profissionalização como ferramenta de capacitação.

Com relação à capacitação do sucessor, acredita-se que primeiramente deve se profissionalizar na área de interesse, com uma graduação, pós-graduação, cursos técnicos, até mesmo estágios ou através de treinamentos por meio externo, para haver capacitação ao entrar na empresa familiar com profissionalismo e responsabilidade para assumir o cargo e que o mesmo seja compatível com sua empresa.

Em relação às dificuldades no desenvolvimento do processo sucessório foi constatado que existem e sempre irão existir situações conflituosas, pelo fato dos sucessores terem que convencer os pais da sua capacidade de gerenciar e assumir a empresa. Embora a literatura evidencie que o processo pode ser traumático, se não for conduzido de forma racional, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, procurando levar em conta a complexidade de fatores que o afetam. No caso da empresa familiar, nota-se o desafio de considerar as questões emocionais e afetivas nesta discussão do processo sucessório.

Este trabalho se limitou aos objetivos porque a amplitude do tema é muito complexa, havendo a necessidade em aprofundar a outros focos. Mas sugiro novas abordagens para esse tema possa estabelecer novos horizontes antes não vistos, pelo autor deste trabalho acadêmico.

5 REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CASILLAS, J. C. et. al. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares**: um estudo exploratório. In. Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.

DELLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: Disponível em:

<http://www.abphe.org.br/congresso2003/textos/abphe_2003_30.pdf>

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.4, pp.93-110. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S141565552006000400005>>

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

GENTIL, E. **Retrato de família**. HSM Management, v. 6, nº 41, Nov./dez., 2003.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa** – um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GUERREIRO, Maria das Dores. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal**. Oeiras: Celta, 1996.

KIGNEL, Luiz. É possível haver sucessão sem conflitos? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, 2004.

LEMONS, Monica de F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, 2003.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Maria; SOUZA, Karen Montenegro; GURGEL, Fernanda Fernandes. Comprometimento organizacional dos docentes de uma empresa familiar de ensino do Rio Grande do Norte. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 1, n. 2, 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

Leone, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado** / Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. – São Paulo : Atlas, 2005.

LODI, J. B. As mudanças na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**. 13.02.2001, p A-3. LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, José Ferreira de. **A alavanca para o sucesso**. 2. ed. Florianópolis: PlusSaber, 2003.

MARTINS, J. F. F.; VIEIRA, A. V.; MOURA, A. C. A profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores. **Destarte**, Vitória, v.4, n.1, p. 120-144, abr. 2014.

NETO, Adelino B.; MOREIRA, Armando L. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PONCIANO, Cristina Melissa. **Sucessão e Profissionalização Familiar**. www.caempresarial.com.br, 2009.

SILVA, Estela. **Gestão familiar**: o caso da empresa castelo forte. Gurupi, TO, 2008. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Dissertação apresentada à Faculdade UNIRG, 62 f. Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_2/Estela%20Santana%20Furtado%20Silva.pdf>. Acesso em: 08 de abr. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

WERNER, R. A. **Família & Negócio**: Um caminho para o sucesso. São Paulo. Manoel, 2004.