



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2022

**24 a 28  
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

## **SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E OS CONFLITOS GERACIONAIS COMO PRINCIPAL DESAFIO**

### **SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES AND GENERATIONAL CONFLICTS AS A MAIN CHALLENGE**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Gustavo de Lira Santos, AESGA/FACIGA, Brasil, gugapessoas@gmail.com

Márcio Alves Machado Filho, AESGA/FACIGA, Brasil, marcio.17210012@aesga.edu.br

Carla Janaína dos Santos Rodrigues, AESGA/FACIGA, Brasil, carlajanaina24@gmail.com

#### **RESUMO**

Empresa familiar no Brasil tem se tornado um assunto popular por sua relevância no âmbito econômico, mas esse tipo de empresa passa por problemas na sucessão por negligência e falta de conhecimento de seu fundador. Logo, foi questionado: Quais os desafios encontrados no processo sucessório de empresas familiares em Garanhuns/PE? O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre os desafios na gestão e sucessão de empresas familiares. Para que se pudesse entender melhor o que é uma empresa familiar, como é estruturada e suas formas de sucessão foi realizada uma pesquisa bibliográfica para que desse um bom referencial teórico para a pesquisa. Esta pesquisa contou com estudo de caso qualitativo de duas empresas do município de Garanhuns/PE. Os dados foram coletados através de questionário, realizada com os fundadores e potenciais herdeiros das empresas e enviada de forma online. A pesquisa revelou alguns conflitos que podem existir entre as gerações e os desafios que podem passar em relação a sucessão. Entender as dificuldades que podem ocorrer é de extrema importância e necessita da atenção do empresário, pois ignorar o processo sucessório pode levar a empresa a falência. Portanto, ter consciência das dificuldades que podem ocorrer se faz necessário para enfrentamento precoce e profissionalização da gestão das empresas familiares.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; sucessão empresarial; processo sucessório, conflitos geracionais, as gerações

#### **ABSTRACT**

Family business in Brazil has become a popular subject for its relevance in the economic sphere, but this type of company has problems in succession due to negligence and lack of knowledge of its founder. Therefore, it was asked: What are the challenges encountered in the succession process of family businesses in Garanhuns/PE? The present work aims to reflect on the challenges in the management and succession of family businesses. In order to better understand what a family business is, how it is structured and its forms of succession, a bibliographic research was carried out to provide a good theoretical reference for the research. This research included a qualitative case study of two companies in the city of Garanhuns/PE. Data were collected through a questionnaire, carried out with the founders and potential heirs of the companies and sent online. The research revealed some conflicts that may exist between generations and the challenges that may pass in relation to succession. Understanding the difficulties that may occur is extremely important and needs the attention of the entrepreneur, as ignoring the succession process can lead the company to bankruptcy. Therefore, being aware of the difficulties that may occur is necessary for early confrontation and professionalization of the management of family businesses.

**Keywords:** Family business; business succession; succession process, generational conflicts, generations

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas familiares estão se tornando relevantes para estudo, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. Tal relevância se dá pela importância econômica e social que essas organizações possuem para a sociedade onde estão inseridas. Empresas familiares, por sua natureza, possuem peculiaridades em relação a sua operação, gestão, desenvolvimento e principalmente, sua longevidade. Essas organizações possuem características próprias que constituem grandes desafios, e as soluções não ocorrem com tanta facilidade (MOREIRA JR.; DE BORTOLI NETO, 2007). Afinal, muitas vezes acabam não separando o parentesco da hierarquia gerencial, tornando confusa uma reunião ou decisão de diretoria ou acionistas.

Essas organizações costumam ter uma gestão subjetiva e informal, baseada de sua intuição, deixando muitas vezes a racionalidade e análise de dados de lado. Possuindo assim práticas paternalistas, como contratações por indicação e não por competência, onde não se é cobrado pelo desempenho referente a cada cargo.

Alguns dos principais desafios que fragilizam a gestão de negócios familiares estão a dificuldade de separar o convívio familiar com as decisões de gestão empresarial, muitas vezes sobrepondo as ações da família na empresa, onde acabam confundindo suas relações afetivas. Esses motivos, entre outros, contribuem para as chances de mortalidade dessas organizações a cada geração, por isso entender a importância de formar bons sucessores é de suma importância.

É na hora da sucessão, quando o fundador passará o comando para a segunda geração, que a empresa pode fracassar. Segundo Macedo (2008), apenas 33% das firmas familiares sobrevivem na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% na transição da segunda para a terceira geração. Empresas familiares são grandes responsáveis pela economia do Brasil, representando cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e sendo responsáveis por 75% dos empregos formais gerados no país.

Neste contexto, a sucessão em organizações familiares se mostra de grande importância, pois, além de planejar a continuidade do negócio, também se trata de perpetuar um sonho e afeta toda estrutura financeira da família envolvida. A dificuldade encontrada na sucessão está diretamente ligada ao esforço e planejamento dedicados ao tema. Acredita-se que esta pesquisa contribuirá com a questão da sucessão em empresas familiares ao longo do estudo onde apresentará a importância da preparação de sucessores.

Para que a empresa se mantenha viva e saudável, é fundamental, em determinado momento, o entendimento das dificuldades que empresas familiares passam na hora de sua sucessão, para que o negócio se perpetue. Logo, tal aspecto levou ao problema central da pesquisa: Quais os desafios encontrados no processo sucessório de empresas familiares em Garanhuns/PE?

Para atender a problemática, o estudo teve como objetivo principal refletir sobre os desafios na gestão e sucessão de empresas familiares. Os objetivos específicos são: (a) definir o que é uma empresa familiar; (b) analisar o conflito entre gerações dentro de uma empresa; (c) identificar os desafios na sucessão de empresas familiares.

A pesquisa será realizada através de uma abordagem exploratória, de acordo com Gil (2017) esta abordagem é mais flexível, pois pretende observar e compreender aspectos relacionados ao objeto de estudo da pesquisa. Também será utilizada uma abordagem descritiva, que tem como característica descrever uma amostra de determinada população. Ainda segundo Gil (2017) este tipo de pesquisa busca levantar opinião e crenças de determinado grupo, sendo utilizada para relacionar as variáveis da pesquisa qualitativa.

A população-alvo, de onde será tirada a amostragem para esta pesquisa, será de empresários detentores de empresas familiares, onde a empresa tenha sido fundada por um membro da família e atuem duas ou mais gerações. Para a coleta será utilizado um questionário enviado para o público-alvo de forma online.

## **2. EMPRESAS FAMILIARES**

Empresas familiares vêm tomando bastante evidência nos últimos anos devido sua estrutura complexa, mas principalmente por uma parte dessas empresas estarem deixando de ser pequenas para se transformarem em grandes estruturas.

Empresa familiar normalmente é vista como uma instituição com uma cultura cheia de conflitos, onde acaba se autossabotando e causando a estagnação de seu próprio desenvolvimento, tendo como principal motivo o entrelaçamento dos relacionamentos familiares dentro da empresa.

As empresas familiares costumam começar com o sonho do fundador, que busca ter seu próprio negócio, então a empresa com passa do tempo se aprimora, cresce e se fortalece (NASCIMENTO; GONÇALVES, 2021). Mas o que seriam essas empresas familiares? De acordo com Gonçalves (2000), são organizações onde convivem duas ou mais gerações de uma mesma família. Nascimento e Gonçalves (2021) comentam que essas empresas são representadas por microempresários, sendo de grande influência para o mercado brasileiro.

Moreira (2015) diz que no Brasil, grande parte das organizações em atividade são de origem familiar e são responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores. Já segundo Batista (2015), empresa familiar pode ser compreendida como aquela cujo gestor está ligado à empresa há pelo menos duas gerações. Fortes (2013) afirma que este tipo de empreendimento é gerido por uma ou mais famílias que possuam algum vínculo parentesco.

Esse fato pode, muitas vezes, acabar gerando um conflito de interesses de alguma das partes, sendo motivo para a não perpetuação do negócio. Os problemas de gestão são diversos, como a ausência de noções gerenciais, falta de capital para investimento, e falta de funcionários qualificados (GILIOLI, 2017).

Embora antiga, uma boa definição para caracterizar uma empresa familiar é apresentada por Leone (1992): A) Iniciada por um membro da família; B) Membros da família participando da propriedade e/ou direção; C) Valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e Sucessão ligada ao fator hereditário.

A 4ª característica acaba excluindo empresas que possuem as três primeiras, mas que o dono possa ter vendido sua participação para alguma multinacional antes da sucessão para segunda geração da família. Este tipo de organização teria em sua história duas fases: a primeira onde predominava a gestão familiar e a segunda com a entrada de uma multinacional profissionalizando sua gestão.

### **2.1 CLASSIFICAÇÃO E CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Por existirem diversas empresas desse segmento no país possuindo diferentes portes e estruturas societárias, existe a necessidade de classificar por tipos de gestão as organizações com origem familiar. Adachi (2006) as classifica da seguinte forma: A) Empresa de um dono: Primeira geração, empresa pequena e o dono costuma ser único sócio e fundador; B) Empresa de irmãos-sócios: Segunda geração, filhos com chances de emprego vitalício, empresa estável; C) Empresa de parentes: Terceira geração em diante, muitos familiares envolvidos, primos são os gestores, patrimônio diluído. Adachi (2006) ainda elenca alguns pontos característicos de cada classificação das empresas, mostrado no quadro abaixo:

Empresa de um dono	Empresa de irmãos-sócios	Empresa de parentes
Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração
Dono é o fundador	Sócios são irmãos	Sócios são primos
Controle único	Controle societário dividido	Controle societário pulverizado
Família se restringe ao cônjuge e aos filhos	Ingresso de agregados	Grande número de familiares
Somente o dono trabalha na empresa	Filhos com chances de emprego vitalício	Maioria dos parentes não trabalham na empresa
Cultura única do fundador e da organização	Influência de novas culturas	Interesses particulares conflitantes com a empresa
Interesses familiares e da empresa são os mesmos	Início da divergência entre interesses particulares e da empresa	Elo entre primos é basicamente econômico
Relacionamento de marido e mulher.	Sinergia entre irmãos ainda é forte	Maior consciência da diferença entre sócio e diretor
Dono é o diretor e único sócio	Grande confusão entre sócios	Primos controlam os resultados
Empresa pequena	Irmãos delegam o trabalho	Organização mais estável e complexa
Patrimônio unificado	Patrimônio dividido	Patrimônio diluído
A empresa é o dono	Empresa estável	Grandes pressões para alienações de ações

Quadro 1 - Classificação das empresas familiares Fonte: Adachi (2006).

O ciclo de vida das empresas familiares, costuma ser de certa forma curto, embora algumas se destaquem, profissionalizem-se e se perpetuem. Nascimento e Gonçalves (2021) dizem que alguns problemas podem ser: A) Processo de gestão pouco profissional; B) Gestão centralizadora; C) Ferramentas de gestão (controle de caixa, motivação, planejamento estratégico) quase nunca são usados, e em muitos casos são até desconhecidos dos gestores.

Lisboa (2018) afirma que é comum que membros da família vejam a empresa como herança familiar, sendo uma fonte de riqueza e reputação, muitas vezes sendo a empresa a identificação familiar. Caso existam sócios não familiares, não se importam com reputação ou emocional da empresa, tendo como objetivo ver seus investimentos recompensados. De acordo com Melo (2016) cerca de 70% das empresas não sobrevivem à segunda geração, apenas 10% passam para a terceira e 3% para a quarta. Pesquisa realizada em 2009, pelo Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa, da ESPM mostrou que, 55% das instituições familiares não possuem planejamento de sucessão, e 81% delas não desenvolvem programas para formação das novas gerações.

Vale ressaltar que este tipo de resultado desastroso não se dá pelo fato de membros da mesma família fazerem parte da diretoria ou da gestão da organização, mas sim pela extrema falta de atenção que envolvem os problemas que trazem esse relacionamento na empresa (SOUZA, 2012 *apud* BATISTA, 2015). Um dos maiores problemas então, é na hora da sucessão, onde a empresa passará o comando do seu sucessor, e costuma vir a entrada da segunda geração da família. Desta forma, Gilioli (2017) afirma que a ligação entre as gerações gera opiniões diversas no ambiente interno, gerando atritos e retraindo o desenvolvimento da instituição.

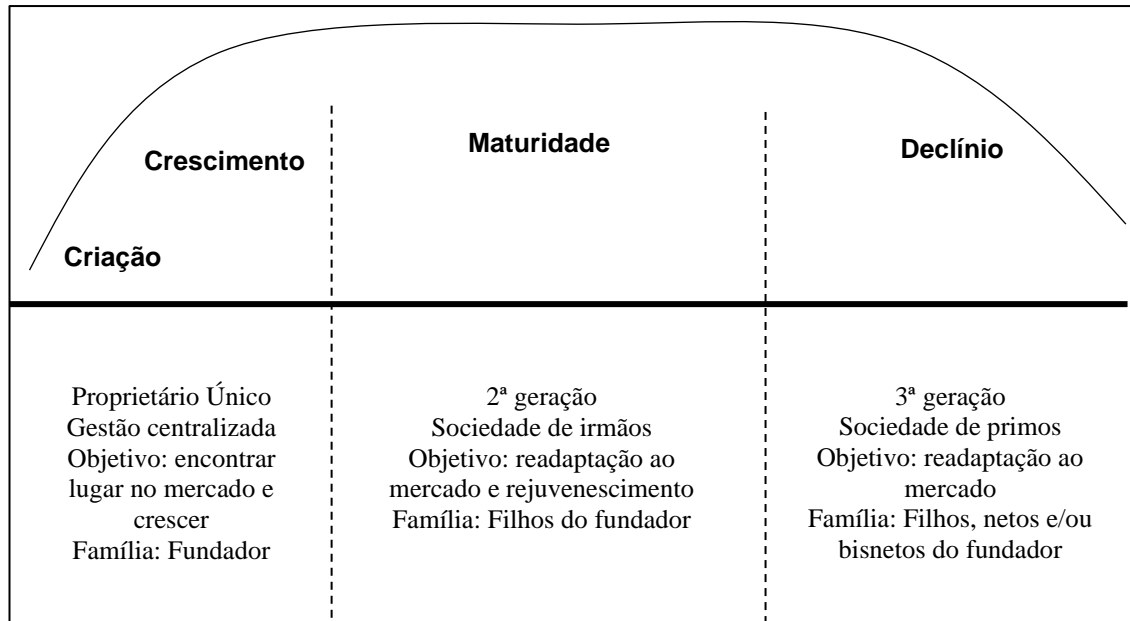


Figura 1 - Ciclo de vida das empresas familiares. Fonte: Ussman (2004).

A relação emocional existente no ambiente familiar, no momento da sucessão, acaba levando à tona a principal diferença entre empresas que são familiares das que não são, comprovando que é importante que se separe o que é família e o que são negócios. Freitas e Krai (2010 *apud* BATISTA, 2015) acrescentam:

[...] o profissionalismo e a necessidade de competência para gerenciar são essenciais não apenas para os gestores, mas também para os familiares, fazendo com que o serviço dos profissionais qualificados se torne fundamental para o desempenho da empresa.

Werner (2004) nos diz que as principais vantagens desse tipo de empresa podem ser: A) Fortes valores, como união e senso de equipe; B) Foco no negócio desde a fundação, suprindo a demanda de algum produto ou serviço; C) Tomada de decisão mais rápida, por não precisar consultar terceiros (acionistas, conselho, etc.) para tomar atitude diante de um problema (em tempos de crise, grupos familiares e pequenas empresas conseguem tomar decisões mais rapidamente do que grandes corporações); D) Trabalhadores polivalentes; E) Conhecimento de todos os aspectos da empresa por parte do fundador, eliminando processos burocráticos, deixando a empresa com maior facilidade para mudar o caminho que está sendo traçado; F) Conhecimento do seu produto, do mercado que está inserido e de todo processo de fabricação.

Porém, Werner (2004) explicita algumas desvantagens que podem atrapalhar: A) Gestão centralizada no fundador, sendo responsável por tomar as decisões, não delega responsabilidades para os demais funcionários, onde futuramente a equipe pode chegar a ter dificuldade em decidir algo sozinha por falta de experiência; B) Estruturas muito confusas, pois todos que trabalham na empresa tem um alto conhecimento do negócio, chegando a misturar cargos, sendo difícil identificar quem responde por cada departamento da organização; C) Excesso de informalidade, por mais que se leve a tomadas de decisões mais rápidas e diretas, em excesso podem levar à falta de planejamento estratégico. Costa (2015, p. 64) afirma que:

De pequeno ou grande porte, novas ou antigas, as empresas familiares têm algumas vantagens competitivas, como preservação do conhecimento peculiar, laços fortes e compromisso dos membros com a organização, mas, em sua maioria apresentam conflitos entre prioridades do negócio e preferências da família.

Os dilemas encontrados são mais comuns nas empresas familiares em fase inicial, onde em grande maioria ainda são pequenas e médias empresas (PME), tais dilemas estão em não

aceitar mudanças, se devem ou não empregar outros membros da família, planeja ou não a sucessão (COSTA, 2015). Portanto, é necessário que os gestores mantenham um bom clima organizacional e um equilíbrio entre suas decisões. A empresa deve possuir uma cultura que condiz com seus valores e princípios, com isso será respeitada pelos membros, e caso exista uma gestão de um profissional de fora, este deve saber e respeitar a cultura existente (RICCA, 2012; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007 *apud* BATISTA, 2015).

### 3. PROCESSO SUCESSÓRIO

Entender sobre sucessão de uma empresa é crucial para a perpetuidade dela, pois a forma como é conduzido esse processo influencia diretamente na organização, que passará a ter uma nova gestão, com hábitos e cultura diferentes. Uma definição clássica para o que é o processo sucessório, segundo Ferreira (2015, p. 17):

(i) O ato ou evento em que uma pessoa segue outra; (ii) um grupo de pessoas ou coisas seguindo outras pessoas ou coisas em ordem; (iii) o ato, processo ou direito pelo qual uma pessoa sucede a outra na posição; (iv) a ordem que determina como uma pessoa ou coisa segue outra; (v) uma linha de descendentes ao título.

Por tanto, pode-se entender que processo sucessório é um ato onde uma pessoa segue outra em determinada posição, sendo uma linha descendente ao título. Ferreira (2015) ainda diz que: A) Existe sucessão quando há uma posição hierarquicamente superior, a ser ocupada; B) Essa posição está ou já esteve ocupada; C) A continuação dessa posição pressupõe que existe um futuro sucedido e um potencial sucessor.

Na prática, ainda existem outros movimentos que podem ser considerados como sucessão, aumentando assim as premissas existentes: A) A sucessão pode ocorrer para posições superiores, inferiores ou até laterais; B) O sucesso pode ser de origem externa ou interna da organização, desde que as premissas (a) e (b) sejam realidade.

A sucessão nas empresas está diretamente ligada à sua sobrevivência e expansão, caso seja falho, a empresa pode acabar sendo vendida ou fechada. Para que seja bem-sucedida, o fundador deve ter plena consciência do que está realizando. Logo, os problemas derivados da sucessão, são por não existir um plano bem-organizado e planejado (ARAÚJO, 2007; FERRARI 2014 *apud* CALEGARI 2016).

O processo sucessório de forma contínua é de vital importância para as organizações, ou seja, por mais que as empresas sejam construídas por pessoas que morrem, elas podem (e devem) ser geridas de forma que possam durar por tempo indeterminado. Em se tratando da decisão pelo sucessor, o evento sucessório pode ser uma oposição entre continuidade e inércia, de um lado, e mudança e ruptura de outro. O 1º caso está ligado ao sucessor interno, onde já está interligado ao caminho que a empresa está seguindo, sendo reconhecido como o herdeiro natural para a função, as mudanças acontecem de forma natural. Já no segundo caso, mudança e ruptura, o sucessor será um candidato externo, por deixar a entender que não exista um sucessor interno capacitado, logo as mudanças serão maiores e mais impactantes (KARAEVLI; HALL, 2003; CORLEY; GIOIA, 2011 *apud* FERREIRA, 2015).

Dutra (2010) realizou um estudo que indicou que a maioria das empresas brasileiras não possui um planejamento sucessório preparado, por ser difícil emocionalmente e demandar tempo. Por deixar a sucessão em segundo plano, acabam não tendo profissionais bem-preparados no futuro e gerando uma ameaça para a perpetuação do negócio. Com um processo sucessório estruturado, gera-se grandes benefícios para a empresa, como estímulo aos cargos gerenciais para adquirir e transmitir conhecimento, agilidade para aceitação de mudanças e novos valores e criação de diálogos mais abertos sobre futuras sucessões. Para Rothwell (2005) existem seis benefícios ao se ter um bom planejamento do processo sucessório:

- (a) Permite que a empresa avalie seus talentos por meio do desenvolvimento de critérios e métodos claros e transparentes;
- (b) Permite a identificação rápida de potenciais profissionais capazes de preencher posições-chave na organização, construindo um arsenal de talentos aptos às funções organizacionais de curto, médio e longo prazo;
- (c) Enxergar diferentes caminhos tanto para o presente quanto para o futuro do plano sucessório. Podendo ser bastante volátil, sendo necessário adaptar-se a diferentes situações de mudanças e incertezas, com isso a organização terá uma grande vantagem competitiva;
- (d) Define trajetórias de carreira na empresa. Definindo um plano de carreira poderá avaliar melhor as necessidades do empreendimento, identificando pessoas chave e gerando esforço contínuo para o planejamento de sucessão sempre alinhada com o plano estratégico da empresa.
- (e) Gera um maior retorno sobre o investimento do desenvolvimento da equipe. Por grandes iniciativas exigirem certo tipo de mudança, um processo sucessório bem planejado prepara o negócio de forma mais efetiva para os desafios presentes e futuros, utilizando de forma mais eficaz seus talentos.
- (f) Permite que se promovam e selecionem pessoas que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. O grande benefício que se busca com o planejamento da sucessão é identificar, desenvolver e colocar adequadamente profissionais capacitados para posições importantes e prontos para atender às necessidades – principalmente estratégicas – presente e futuras. Principalmente por ser difícil sustentar os desempenhos individuais em posições estratégicas e continuar se desenvolvendo, pela velocidade atual nas mudanças e a necessidade de adaptar-se continuamente.

O planejamento da sucessão pode ser dividido em três diferentes abordagens, segundo Hall (1986) apud Ferreira (2015):

Planejamento de reposição	Os executivos identificam os sucessores sem considerar as necessidades individuais e empresariais. Esse tipo de abordagem costuma estar presente em ambientes de baixa competitividade, na grande estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos e uma grande fidelidade do empregado ao empregador.
Planejamento com ênfase no desenvolvimento	Procura conhecer as necessidades de desenvolvimento das pessoas, tornando a escolha do sucessor mais transparente e objetiva. Essas pessoas são capacitadas para uma posição específica, com atributos técnicos do cargo.
Planejamento com ênfase nas necessidades estratégicas	Este planejamento visa uma abordagem que tenha normas e procedimentos claros e específicos que devem levar em consideração quais são as necessidades estratégicas da empresa, onde busca práticas de gestão de pessoas desenvolvendo um sistema sucessório – ao invés de apenas um plano. São consideradas todas as posições importantes da empresa, de gestão e técnica que podem chegar a atrapalhar a realização da gestão sucessória adotada.

Quadro 2 - Abordagens processo sucessório. Fonte: adaptado de Hall (1986 apud Ferreira 2015).

É preciso entender que cada empresa possui necessidades únicas, e independente de seu tamanho é importante entender qual tipo de abordagem será mais efetiva para alcançar os objetivos traçados, pois muitas vezes a sucessão pode levar a empresa ao declínio, ou reerguê-la novamente, como foram os casos que serão demonstrados abaixo.

#### 4. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos são de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, através dela é possível entender como será construída. A metodologia permite que o conhecimento coletado e processado de uma pesquisa possa ser entendido por toda a

sociedade, pois é o caminho que se deve fazer para resolver problemas e buscar respostas eficientes para necessidades e dúvidas (MICHEL, 2015). A pesquisa apresenta uma abordagem exploratória e descritiva. Sendo realizada de forma bibliográfica, para fundamentação teórica, utilizando materiais acessíveis a todos, e um estudo de caso feito de forma qualitativa, de duas empresas familiares de Garanhuns/PE. Estas empresas foram escolhidas dado o acesso que o entrevistador possui a cada uma delas e aos entrevistados, tornando viável o estudo.

Michel (2015) diz que a vantagem do estudo de caso está na capacidade de adentrar na realidade social, objetivo esse que não é alcançado através de estudo quantitativo. Ainda sobre estudo de caso, Gil (2017) fala que o mesmo tem como característica um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, a fim de permitir um maior entendimento do assunto. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), são recomendadas as entrevistas individuais quando se busca entender experiências detalhadas ou assuntos particulares que podem causar ansiedade. Logo, essa técnica foi utilizada na pesquisa com objetivo de se aprofundar no estudo realizado.

Para achar artigos científicos indexados e atualizados, foi pesquisado no google scholar pelos termos “empresas familiares” “processo sucessório” e “processo sucessório nas organizações”, no Google Acadêmico, nos sites do spell e da ANPAD, e o filtro de 2016 em diante. À medida que os artigos apareciam, eram observados os títulos e os selecionados liamos os resumos para ver quais íamos utilizar. A busca por livros foi na biblioteca virtual da AESGA.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário enviado de forma online para os membros das famílias que atuam nas empresas situadas em Garanhuns/PE escolhidas anteriormente. Segundo Gil (2017), o questionário é uma forma de investigação que reúne um conjunto de questões com propósito de obter maiores informações sobre crenças, conhecimentos, expectativas, valores, comportamentos etc. As entrevistas foram realizadas através de mensagens de voz.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A empresa A, uma holding que trabalha nos ramos de postos de combustível, pecuária e transportadora, onde responderam ao questionário o fundador W e seu filho e potencial herdeiro X. E a empresa B, do setor do varejo, possuindo lojas de roupas e acessórios, onde responderam a fundadora Y e sua sobrinha e potencial herdeira Z. De acordo com Marques (2019) toda empresa é um grande sistema onde diversos fatores afetam para que o funcionamento seja efetivo para o alcance dos objetivos desejados.

FUNDADORES	RESPOSTAS
W	Os maiores problemas de gestão que passamos são devidos a gestão ser centralizada e hierárquica, onde todas as decisões precisam ser aprovadas diretamente por mim.
Y	O maior problema está no controle financeiro, não consigo separar o caixa da pessoa física da pessoa jurídica, o que acaba atrapalhando muitas vezes na análise da saúde financeira da empresa.

Quadro 3 - Em relação a gestão, quais as maiores dificuldades que a empresa possui? Fonte: Autor (2021).

Segundo Adachi (2006), as empresas familiares possuem alguns problemas, como estrutura informal, onde tendem a apresentar características de uma empresa desorganizada. Podendo assimilar com as falas dos fundadores, onde vemos uma desorganização quanto ao controle financeiro e o estilo de gestão ultrapassada, onde não se delegam funções para tomadas de decisões, ficando centralizado no fundador.

A sucessão é um dos momentos mais críticos que uma empresa familiar pode passar. Costa (2015) diz que o processo sucessório é uma fase crítica para qualquer tipo de organização, porém, em gestões familiares pode ser ainda mais complexo. Com isto, foram realizadas algumas perguntas relacionadas ao processo sucessório em ambas as empresas familiares.



FUNDADORES	RESPOSTAS
W	Sim, busco colocar meu filho em todos os negócios para que ele comece a aprender. Será uma sucessão familiar.
Y	Nunca parei para pensar no assunto, ainda acredito que posso estar à frente por muito tempo.

Quadro 4 - Você já pensou na questão da sucessão da empresa? Seria sucessão profissional ou familiar? Fonte: Autor (2021).

Muitas vezes, empresas por terem uma gestão não profissional, acabam não dando tanta relevância à sucessão, como visto na resposta, alguns não param nem para pensar sobre, achando ser um futuro distante. Outros casos, o empresário até pensa no assunto, mas não proporciona o treinamento necessário para capacitar o potencial sucessor ao cargo pretendido, fator que pode causar a falência da empresa após a mudança.

FUNDADORES	RESPOSTAS
W	Acho importante, por isso estou buscando preparar meu herdeiro. Ele está sempre no dia a dia da empresa, acho que esse seja o melhor treinamento.
Y	Sim, é importante. Creio que estar diariamente comigo na gestão seja um bom treinamento.

Quadro 5 - Você acha importante adotar medidas para garantir a sucessão? Os sucessores estão sendo treinados? Fonte: Autor (2021).

Para Gersick *et al.*, (2007) é muito importante que se tenha um plano de sucessão bem desenvolvido, mas existem diversos fatores emocionais que impedem ou formam barreiras para discutir tal questão. Por se tornar um assunto delicado, a gestão não procura uma consultoria para preparar melhor a situação, achando que apenas a convivência no dia a dia deixará o herdeiro capacitado.

FUNDADORES	RESPOSTAS
W	Imagino que daqui um tempo deixarei ele tomar mais de conta, mas enquanto puder estarei participando da gestão.
Y	Acho que sempre estarei na liderança, delegando funções para minha herdeira.

Quadro 6 - Como você imagina que será a sucessão da empresa? Fonte: Autor (2021).

Outro caso comumente visto é quando o fundador não consegue se desligar da empresa, querendo sempre estar à frente ou interferir na gestão, podendo gerar conflitos e problemas para a empresa, por ser uma sucessão inapropriada ou até mesmo incompleta, deixando a gestão confusa e ineficiente.

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
1	Continuidade do comando familiar na empresa	1	Pode haver disputa de poder entre membros da família.
2	Processo decisório ágio		
3	Flexibilidade para implantação de ações	2	Ter dificuldade de demitir membros da família
4	Conhecimento maior sobre o sucessor		
5	Maior poder de comando sobre o sucessor	3	Dificuldades em desempenhar funções diferentes
6	Visão de longo prazo e investimentos mais consistentes		
7	Maior espírito de família		

Quadro 7 - Sucessão familiar: vantagens e desvantagens. Fonte: Oliveira (2010)

A preparação do sucessor precisa ser um processo que possa garantir a capacidade de gerenciamento da empresa. É necessário que exista um entendimento do objetivo da empresa (CERQUEIRA, 2014).

FUNDADORES	RESPOSTAS
W	Creio que aumentaremos nossos ramos de atuação, conseguindo deixar a gestão mais descentralizada e cada vez mais crescer o nome do nosso grupo.
Y	Imagino que teremos outras lojas em outras cidades e estados, buscando sempre crescer.

Quadro 8 - Como você imagina a empresa no futuro? Fonte: Autor (2021).

Saber como o fundador e o herdeiro enxergam o futuro do empreendimento faz entender melhor o que cada um tem como objetivo, caso ocorram divergências, pode levar a frustração de ambas as partes, abalando o negócio e o caminho que deve ser traçado. A gestão familiar é muito delicada, pois envolve laços afetivos, além dos administrativos, onde se tem vários momentos críticos, demandando extrema atenção e cuidado (GILIOLI, 2017).

FUNDADORES	RESPOSTAS
W	As vezes acabamos misturando os relacionamentos profissionais com os pessoais e se tivermos desentendimentos na empresa acabamos levando para casa.
Y	Não vejo muitas dificuldades, trabalho não só com minha sobrinha (herdeira), mas também com outras pessoas da família, embora algumas vezes possam ocorrer conflitos, não acho que interfiram no relacionamento que temos.

Quadro 9 - Qual a maior dificuldade hoje em dia em trabalhar com a família? Fonte: Autor (2021).

Nota-se que ao envolver família e negócios, se torna impossível não misturar ambas as relações, o que para muitas empresas pode ser prejudicial, como falou o fundador W, problemas profissionais acabam afetando o clima em casa, é necessária uma comunicação clara para que se evitem maiores problemas. Da mesma forma que é importante entender como o fundador enxerga a empresa no futuro, precisa entender como o sucessor imagina que será seu futuro lá.

#### Quadro 10 - Você se vê trabalhando na empresa no futuro?

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	Sim, acredito que irei herdar o negócio e pretendo continuar crescendo com a empresa.
Z	Sim, me vejo trabalhando e ajudando a abrir também outras empresas no futuro.

Quadro 11 - Você se vê trabalhando na empresa no futuro? Fonte: Autor (2021).

Pode-se perceber que os planos dos herdeiros e dos fundadores são de crescimento e expansão das respectivas empresas, possuindo basicamente o mesmo objetivo.

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	Um pouco, por muitas vezes o estresse gerado no trabalho ser levado para dentro de casa.
Z	Não, pelo contrário, sinto que deixa a relação mais respeitosa.

Quadro 12 - A relação profissional atrapalha a familiar? Fonte: Autor (2021).

Um dos problemas da gestão familiar se encontra na confusão que existe dos papéis afetivos e profissionais, em muitas empresas é normal ver o clima da empresa presente no lar, como dito pelo herdeiro X, mas também temos casos que o relacionamento se aprofunda mais, como no caso do herdeiro Z, sendo possível um ambiente de trabalho respeitoso e que não afete o clima familiar. Foi perguntado aos sucessores: “Você se sente preparado e qualificado para assumir a empresa?”. Pois de acordo com Lima (2009), a falta de planejamento e técnicas para administrar, geram informalidades e acabam trazendo dificuldades para o negócio.

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	Sim, acho que já posso assumir a empresa e dar continuidade aos negócios.
Z	Sim, aprendi bastante esse tempo que venho trabalhando e ajudando diariamente.

Quadro 13 - Você se sente preparado e qualificado para assumir a empresa? Fonte: Autor (2021).

Ambos os herdeiros já se sentem capacitados para assumir a gestão, por estarem presentes no dia a dia do negócio e participando de perto das tomadas de decisão, tal confiança é importante para que se tenha respeito quando houver o processo sucessório. Tentando entender a visão de sucessão futura dos herdeiros e o que achavam em relação a gestão familiar.

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	Sim, se for do seu desejo, espero que possa continuar o legado da empresa da família.
Z	Não, gostaria que meus filhos trabalhassem em outro ramo que não o comércio, pois é um setor complicado e estressante.

Quadro 14 - Você iria querer que seus filhos trabalhassem na sua empresa? Fonte: Autor (2021).

Entender se querem dar continuidade a uma sucessão familiar é essencial para o negócio, pois, entender as dificuldades que podem surgir e como preparar-se da melhor forma, como mostra a figura 02, existem desafios distintos para cada geração:

Figura 2 - Crises nas gerações da empresa familiar



Figura 3 - Crises nas gerações da empresa familiar. Fonte: Lodi (1989).

Dantas, Nade e Grangueiro (2020) comentam que no planejamento sucessório é necessário realizar uma análise profunda e buscar prever ao máximo as decisões que serão tomadas durante a implementação, pois se sabe que o futuro da empresa e, conseqüentemente da família dependem dele.

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	Imagino que será um pouco difícil, acho que tomarei de conta, mas ele sempre estará presente querendo dar opinião.
Z	Não consigo imaginar, pois acredito que ela não deixará jamais de trabalhar e não deixará a gestão da empresa enquanto estiver viva.

Quadro 15 - Como você imagina a sucessão na empresa? Fonte: Autor (2021).

Um dos grandes problemas no que se diz respeito à sucessão, de acordo com os herdeiros, está no fato dos fundadores não estarem dispostos a entregar toda a gestão aos sucessores, pois, de acordo com os herdeiros, ambos os fundadores pretendem continuar opinando e tomando de conta da empresa. Este fator pode gerar grandes conflitos futuramente, pois o negócio terá dois líderes buscando comandar, que podem não chegar em acordos satisfatórios, deixando-os frustrados e até mesmo dificultando o dia a dia das empresas.

HERDEIROS	RESPOSTAS
X	A maior dificuldade é que, por sermos pai e filho, muitas vezes achar que a hierarquia parental também deva ser profissional e acabar não me deixando lidar com situações em que sou melhor que ele.
Z	Minha maior dificuldade é que a fundadora gosta muito de trabalhar, é uma <i>workaholic</i> , não tem horário para sair e nos faz trabalhar intensamente.

Quadro 16 - Qual a maior dificuldade hoje em dia em trabalhar com a família? Fonte: Autor.

É comum nestas empresas existirem casos em que a figura superior familiar costuma querer sobressair-se das figuras profissionais, onde o herdeiro acaba não tendo autonomia para lidar com problemas onde resolveria de forma eficaz, gerando situações desagradáveis para ambos os envolvidos na gestão, dessa forma impedindo o herdeiro de dar seus próprios passos na empresa, evitando aprendizados importantes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares possuem grande relevância não para o Brasil, como mundialmente. São responsáveis por mais da metade do PIB do país e 3/4 dos empregos gerados no Brasil. Por estarem em grande expansão, existe cada vez mais interesse no estudo da estrutura e gestão dos negócios familiares.

Pode-se notar então, que as maiores dificuldade das empresas familiares estão diretamente ligadas às famílias gestoras. A transição de gerações é complexa e deve ter uma atenção especial. Retomamos, então, para a pergunta principal da pesquisa: Quais os desafios encontrados no processo sucessório de empresas familiares em Garanhuns/PE?

Através da pesquisa, percebe-se que as dificuldades na sucessão acontecem, em sua grande maioria, pela negligência ao assunto. Muitas vezes o proprietário não coloca a devida atenção no treinamento do sucessor, acha que sua capacitação depende apenas da vivência no dia a dia da empresa, quando na verdade não dão autonomia e confiança suficiente para o herdeiro agir. A família acaba não conversando sobre o tema, por ser um assunto delicado, achando que é cedo demais para falar sobre.

Outro objetivo foi o de conceituar o que é empresa familiar, estas empresas tem algumas características em comum, como por exemplo: o fundador possui membros de sua família que participam da gestão; e tem a sucessão ligada ao fator hereditário. Organizações familiares possuem duas ou mais pessoas que pertencem à mesma família e buscam dar perpetuidade ao empreendimento através de uma sucessão familiar, onde a gestão será herdada por um parente.

Sobre o objetivo de analisar os possíveis conflitos que podem ocorrer entre gerações, pôde-se fazer a análise, através das entrevistas, que os conflitos acontecem quando a figura paterna ou superior familiar tenta se sobressair das figuras profissionais dentro das empresas. E que muitas vezes, por falta de um diálogo aberto, acabam acontecendo frustrações de ambas as partes ao que se diz respeito a tomadas de decisões, ocasionando problemas internos no negócio, podendo levar a empresa até mesmo a decadência.

Identificar desafios na sucessão das organizações de gestão familiar foi outro assunto abordado que está conectado aos conflitos que ocorrem nas gerações presentes nas empresas. Pois, alguns conflitos que as empresas de gestão familiar possuem, são os problemas relacionados ao clima organizacional e a cultura e até mesmo de como lidam com o processo de sucessão.

Por tanto, voltando ao objetivo principal da pesquisa, apresentar os desafios encontrados no processo sucessório de empresas familiares, a verdade é que o fundador nega a terrível realidade de que um dia não estará mais apto a comandar o negócio, não aceita que um dia irá morrer, como todo ser vivo, e que precisa tratar a sucessão de maneira séria. Por esta razão é necessário que possua humildade para entender que precisará preparar os sucessores para continuar sua missão.

Logo, o presente estudo foi capaz de alcançar todos os objetivos estabelecidos, sendo capaz de destrinchar os conflitos e desafios presentes no processo sucessório das empresas familiares. Conclui-se que a sucessão é algo natural e inevitável, e que principalmente no meio familiar, tais empresas enfrentem desafios e problemas ao longo de sua trajetória de sucessão.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

- BATISTA, Juliana Agostin. **O processo de sucessão nas empresas familiares**: um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2021.
- BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ. 2002.
- CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão**: O significado da sucessão para empresa familiar, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequ>>. Acesso em: 16 abril 2021.
- CERQUEIRA, Celso. **Sucessão nas empresas familiares**. 2014. Disponível em: <<https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/>>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- COSTA, Lidiane Silva Pesker. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade Gestão e Governança**, [S.l.], v. 18, n. 1, 2015. ISSN 1984-3925. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/696>>. Acesso em: 01 abril 2021.
- DANTAS, V. M. DA C.; NADAE, J. DE; GRANGEIRO, R. DA R. **Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares**: um estudo no Cariri cearense, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/488>>. Acesso em: 12 abril 2021.
- DUTRA, J. S. Processo Sucessório. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Como Satya Nadella está reinventando uma Microsoft envelhecida, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/09/como-satya-nadella-esta-reinventando-uma-microsoft-envelhecida.html>>. Acesso em: 1 jun. 2021.
- FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Processo sucessório em organizações brasileiras**: um estudo com uso de ground theory. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/publico/MarcosAurelioAFerreiraTeseOriginal.pdf>>. Acesso em: 16 abril 2021.
- FORTES, Bianca Jupiará. **Gestão de empresas familiares**: estudo de caso em uma empresa de confecções, 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_8325.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- GERSICK, K. E. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007.
- GILIOLI, Rosecler Machio. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2017. Disponível em: <[http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostr\\_appga/paper/viewFile/5217/1779](http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostr_appga/paper/viewFile/5217/1779)>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6 ed. São Paulo, Atlas, 2017.
- GONÇALVES, S. Sergio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – EASP/FGV. V.7, n.1. jan-mar 2000.
- HALL, Dilemmas in Linking Sucession Planning to Individual Executive Learning. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 235-265, Summer 86, 1986.
- ISAACSON, Walter. **Steve Jobs: A biografia**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2018.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, 1992.
- LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar**.

Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

LIMA, Presleyson. **Conheça o CEO eleito como o melhor dos Estados Unidos em 2018**. 2019. Disponível em: <<https://presleyson.com.br/2019/03/31/satya-nadella-microsoft/>>. Acesso em: 13 maio 2021.

LISBOA, I. Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78223>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

MACEDO, J.F. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MAMONA, Karla. De Microsoft a Visa: veja as 10 empresas mais valiosas dos EUA. **Exame Invest**, 2019. Disponível em: <<https://invest.exame.com/me/de-microsoft-a-visa-veja-as-10-empresas-mais-valiosas-dos-eua>>. Acesso em: 1 jun. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Quais são os principais problemas organizacionais?** 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-sao-principais-problemas-organizacionais/>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MELO, Luísa. **Os motivos porque tantas empresas familiares fracassam**. 2016. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS**, 2015. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2021.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NASCIMENTO, Rosalina M<sup>a</sup> L.L., GONÇALVES, César Augusto. **Desafios na gestão em uma empresa familiar**. UniEVANGÉLICA, Goiás, 06 jan. 2021. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/16807>> Acesso em: 18 mar. 2021.

USSMAN, A. **Empresas Familiares**. Edições Sílabo. São Paulo, 2004.

WERNER, R. A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Editora Manole, 2004.