

A importância do processo sucessório nas empresas familiares

The importance of the succession process in family businesses

Recebido: 29/08/2024 | Revisado: 01/09/2024 | Aceitado: 03/10/2024 | Publicado: 05/10/2024

Andreza Carla da Silva

Faculdade dos Guararapes, Brasil

E-mail: deza.russo@hotmail.com.br

Maria Suely da Silva Santos Oliveira

Faculdade dos Guararapes, Brasil

E-mail: sueli78-oliveira@hotmail.com

Resumo

Hoje em dia o número de empresas familiares é bastante significativo no âmbito geral do mercado, exigindo que as mesmas criem uma cultura organizacional baseada na excelência da governança corporativa. Porém, um dos grandes desafios das empresas familiares é conseguir separar os sentimentos, os laços familiares que rondam este tipo de organização, para preparar um sucessor que possa dar continuidade aos negócios familiares. Desta forma, este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância do processo sucessório em uma empresa familiar. Para elaboração desse artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, empregando a metodologia qualitativa com enfoque descritivo. O estudo mostrou que a implantação do processo sucessório deve ser bem planejado para garantir a sobrevivência da empresa. O estudo também mostrou que problemas pessoais e familiares relacionados à questão emocional podem se tornar uma desvantagem para o andamento das empresas familiares, já que a emoção em diversas vezes é que “fala mais alto”. Portanto, as empresas familiares precisam ter em sua estrutura administrativo-produtiva sucessores capacitados para dirigir o negócio da melhor forma possível, buscando assim atingir os resultados positivos que a organização busca.

Palavras-chave: Empresa familiar; Excelência da governança corporativa; Sucessão familiar.

Abstract

Nowadays the number of family businesses is quite significant in the overall scope of the market, requiring that they create an organizational culture based on excellence in corporate governance. But one of the great challenges of family business is to separate the feelings, family ties that surround this type of organization to prepare a successor who can continue the family business. Thus, this paper aims to demonstrate the importance of the succession process in a family business. To develop this article, it was used the bibliographic research, applying a qualitative methodology with a descriptive approach. The study showed that the implementation of the succession process should be well planned to ensure the company's survival. The study also showed that personal and family problems related to emotional issues can become a disadvantage for the progress of family businesses, since emotion "speaks louder" several times. Therefore, family businesses need to have in their administrative and productive structure trained successors to direct the business in the best possible way, thus seeking to achieve the positive results that the organization looks for.

Keywords: Excellence in corporate governance; Family business; Family succession.

1. Introdução

Empresas familiares têm grande força em países industrializados e em países em desenvolvimento. Com estruturas muitas vezes complexas, já que são dirigidas por membros da família e nestes casos os laços familiares tornam-se estreitos. O Japão é um dos países que pode ser considerado um exemplo dos países com sucesso de empresas familiares, pois são capazes muitas vezes de sacrificar o lucro em curto prazo pelo maior crescimento, pelo crescimento em longo prazo, visando o desenvolvimento de novos produtos e sua rentabilidade.

Quando se pensa a respeito, se há em nossa economia alguma entidade capaz de igualar a filosofia que os japoneses introduziram no mundo dos negócios nos últimos 15 anos, é a das empresas familiares. O capitalista que quer ganho imediato não pode fazê-lo, e nem as empresas de capital aberto porque estão preocupadas com lucros trimestrais ou semestrais. A

empresa de propriedade familiar privada é a única entidade que pode verdadeiramente construir para um longo percurso. (LEACH, 1998, p. 27).

O grande problema destas empresas está no processo sucessório, pois neste momento surgem os conflitos entre os herdeiros, já que não se consegue diferenciar relação familiar com relação profissional.

Este artigo abordou o processo de sucessão em empresas familiares. O objetivo geral da pesquisa foi evidenciar a relevância do processo sucessório nessas organizações. Os objetivos específicos incluíram: definir o que são empresas familiares; apresentar as características dessas empresas; identificar os problemas que afetam a estrutura da empresa familiar; discutir a importância da formação de um sucessor; mostrar a necessidade de um planejamento para a implementação do processo sucessório; indicar as variáveis que influenciam o processo de sucessão; e destacar o papel do departamento de Recursos Humanos no mapeamento desse processo. Para direcionar a pesquisa, formulou-se a seguinte questão: Qual a importância do processo sucessório nas empresas familiares? Para responder a questão, levantou-se a suposição que planejando o processo sucessório nas empresas familiares de forma profissional, as mesmas terão maiores chances de continuar existindo.

Para a elaboração deste artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, empregando a metodologia qualitativa com enfoque descritivo. Como fonte primária de coleta de dados, utilizaram-se importantes autores como Leone (1994), Werner (2004), Kelin (2006), Lemos (2006), entre outros, além de artigos científicos. Como fonte secundária, buscaram-se relevantes páginas da web na internet, como as do SEBRAE e da Revista Acadêmica.

Muitas empresas nascem da criatividade de empreendedores e atingem o sucesso, mas encontram obstáculos na hora em que o fundador da empresa precisa deixar o cargo, pois muitas vezes os herdeiros não desenvolvem habilidades fundamentais ou muitas vezes não estão capacitados para ocupar um cargo de tamanha responsabilidade. Muito desse problema está no pai, que muitas vezes super protege seus filhos e cria com muito zelo, o que não permite que os mesmos se capacitem.

É importante que os empreendedores passem a perceber a importância da implantação do processo sucessório dentro da sua organização, para que ela se mantenha viva e lucrativa. Para que esse processo sucessório tenha sucesso é importante que o fundador da organização participe e que seja ele seu grande patrocinador, pois as pessoas que irão assumir uma sucessão devem estar sempre preparadas para enfrentar os desafios que a moderna administração impõe estando conscientes de suas responsabilidades. Assim, o objetivo deste trabalho é evidenciar a relevância do processo sucessório em uma empresa familiar.

2. Metodologia

Este trabalho consiste em uma revisão narrativa, utilizando-se da abordagem metodológica qualitativa, baseada em princípios imensuráveis. Como enfoque da pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas como fonte primária de coleta de dados autores como: Leone (1994), Werner (2004), Kelin (2006), Lemos (2006), entre outros. Como fonte secundária de coleta de dados, buscaram-se artigos científicos e páginas da web, como o site do SEBRAE. A base de dados utilizada para a seleção da pesquisa foi o Google Scholar. Para direcionar a pesquisa, foram utilizados como palavras-chave os termos "sucessão" e "empresas familiares". Para Marconi e Lakatos (2009, p. 57), “[...] a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que já foi dito ou descrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.”

O enfoque da pesquisa quanto aos objetivos foi de uma pesquisa descritiva. Esta abordagem possibilitou uma melhor visualização e aprimoramento das ideias.

3. Resultados e Discussão

Conceituações de empresa familiar

Empresa familiar é uma instituição formada por parentes, seja de qual grau for. É uma instituição que passa seus negócios de geração para geração, de forma em que os herdeiros sejam preparados ou não para administrar, ampliar e dar continuidade ao patrimônio da família, perpetuando o legado de seus avós e pais.

Werner (2004, p. 20) define empresa familiar 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.

Borges et al. (2013 p.02) apresentam um quadro com conceitos sobre empresas familiares de diferentes autores internacionais. Conforme Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Conceitos sobre empresas familiares.

CONCEITOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES POR AUTORES INTERNACIONAIS	
AUTORES	DEFINIÇÃO
Babicky (1987)	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Davis (1983)	São aquelas cuja política e direção, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família.
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família têm tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais, e planos para sucessão da liderança é influenciada por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
Lyman, 1991	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Rosenblat, de Mik, Anderson e Johnson, 1985	Qualquer negócio no qual a maioria da propriedade ou controle reside numa única família e no qual dois ou mais membros são ou às vezes são diretamente envolvidos no negócio.

Fonte: Chua et al. (1999) adaptado pelos autores.

Inúmeras são as definições encontradas para empresas familiares, porém, em geral, essas instituições envolvem três grandes aspectos: a primeira se refere a propriedade, ou seja, o poder acionário deve estar sob o controle dos membros da família; a segunda é sua gestão, pois sua estrutura administrativa produtiva deverá possuir integrantes da família para tomada de decisões relacionadas à atividade empresarial; e a terceira é o processo sucessório, onde os cargos deixados por seus fundadores e gestores são concedidos aos herdeiros, ou seja, pelas gerações seguintes.

Para o SEBRAE as empresas familiares apresentam os seguintes pontos fortes:

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa e operacional "enxuta";
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;

- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;

Monteiro (2012, p. 9-10), em seu artigo, cita Ricca (1998) para descrever outros pontos fortes das empresas familiares:

- Carisma do fundador;
- Rapidez de decisão;
- Lealdade e obediência dos empregados a tradição. Cultura empresarial muito forte;
- Nome do fundador como um símbolo;

- Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores adequados aos do fundador;
- Agilidade nas decisões;
- Propicia mais segurança no emprego, pois o contrato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- Objetividade (os objetivos da empresa são claros);
- Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele aceite a ideia);
- Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa;
- Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;
- Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança;
- Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;
- Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;
- Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados;
- Relações informais entre os diversos níveis;
- Tradição em tudo o que faz.

As empresas familiares se apresentam em grande crescimento em todo mundo como mostram diversas pesquisas, chegando a representar um grande número de empresas privadas existentes no Brasil e no mundo que visam a sua sobrevivência num mercado tão competitivo. Essas empresas são responsáveis por ocupar 60% de empregos no Brasil sendo muito importante para o cenário econômico de qualquer país. Segundo Gersick et al (2006, p. 02): “As instituições familiares se apresentam predominantemente em todo o mundo. As mesmas chegam a atingir uma dimensão bastante representativa de nossa realidade econômica e social, porém muitas vezes não nos damos conta desta imensidão.”

No Brasil, temos vários exemplos de empresas familiares que conseguiram sucesso durante décadas, são elas: O grupo Moura (baterias Moura); Rede globo de televisão; Natura; Rapidão Cometa; Magazine Luiza, entre outras.

O grupo Moura, criado em Belo Jardim em 1957 por Edson Mororó, é um grande exemplo de empresa familiar de sucesso. Hoje, se apresenta como líder no mercado de baterias, com cinco fábricas pelo Brasil e uma na Argentina, tendo o seu faturamento ultrapassando 8 milhões. O grupo Moura está em sua 3 terceira geração na administração de seu negócio.

O grupo Gerdau é outro exemplo de empresa familiar de grande porte com sucesso absoluto. Sendo iniciado pelo Sr João Gerdau em 1901 quando comprou uma fábrica de pregos, falecendo 16 anos depois. Os negócios foram administrados pelo seu filho Hugo Gerdau, dando início a um império no ramo metalúrgico, instalada em mais de 14 países.

Estes exemplos só nos mostram o quanto rentável pode ser uma empresa familiar se construída e administrada por herdeiros, conhecedores do ramo, que buscaram se profissionalizar, visando enriquecimento de seus negócios.

A maioria das empresas familiares do Brasil foram construída por imigrantes, sendo sua contribuição de extrema importância para o crescimento econômico do país, principalmente os Italianos, portugueses e espanhóis que trouxeram suas experiências e espírito empreendedor.

No Brasil, a sociedade familiar é ainda fortemente influenciada pelos traços da cultura da origem do grupo familiar. Ou seja, como somos um país com características fortemente cosmopolitas e como o perfil do nosso empresário na sua maioria é de imigrantes, ou de seus filhos e netos, o traço cultural do imigrante é muito forte. E termina estendendo-se às características e valores da empresa (Bernhoeft & Castanheira, 1995, p.28).

Características das empresas familiares

Para que uma empresa seja considerada familiar os membros da família devem participar diretamente da administração da instituição, tendo sempre um membro para opinar e controlar nas decisões da empresa. Para Lanzana (1999, p. 33), uma empresa é familiar “quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.” Gonçalves (2000, p. 7) ainda contribui, afirmando que uma empresa é familiar se existir simultaneamente três situações:

- a) A totalidade ou maioria das ações ou quotas da empresa são de propriedade de uma família, a qual detém, portanto, o seu controle econômico;
- b) Detentora da gestão, a família é quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa;
- c) A família administra o empreendimento, através de um ou mais de seus membros, no nível executivo mais alto.

A cultura da empresa familiar é, geralmente, centralizada em seu fundador que responde pelo todo do processo, sendo sua palavra a última nas decisões. Para alguns autores diversos são os pontos que caracterizam uma instituição familiar. Segundo Lethbridge (1997, p. 7), as empresas familiares possuem os seguintes tipos:

A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Empresa familiar pode ser definida como uma instituição onde os membros da família exercem comando administrativo, bem como as decisões são tomadas pelos membros da mesma. Lodi (1998a) acredita, por sua vez, que o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos de um fundador a empresa se caracteriza por um negócio pessoal.

Problemas que influenciam na estrutura da empresa familiar

Como qualquer outro empreendimento este tipo de organização apresenta alguns problemas que podem decorrer de conflitos familiares e empresariais. Estes problemas se não tratados rapidamente podem atrapalhar o bom andamento dos negócios. Seguem abaixo alguns exemplos destes problemas:

- a) **Protecionismo:** É um fator que deve ser controlado pelo fundador, pois muitos usam dos laços afetivos para proteger os seus. Problemas relacionados à questão emocional onde a proteção e o senso de cuidado podem ser confundidos com os negócios, ou seja, não se pode deixar que os problemas e erros causados por pessoas ligadas ao fundador sejam passados sem nenhuma correção esse é um grande erro de quem administra uma empresa familiar, isto pode até chegar a destruir uma empresa, pois quando um funcionário sabe que suas atitudes não serão julgadas e corrigidas ele se acha no direito de tomar atitudes que fogem padrão da organização. As pessoas precisam entender que por muitas vezes os parentes não são os melhores sócios e que filhos nem sempre serão os melhores sucessores. Para Rosario et. al (2022) O protecionismo em uma empresa familiar refere-se a favorecer um membro da família, independentemente de sua habilidade para realizar a função atribuída. Se esse profissional comete erros, a pessoa no comando tende a minimizar suas falhas ou a deixá-lo sem punições.

b) Vontade do filho para assumir o posto: O processo de sucessão precisa atender as ansiedades do pai, pessoa que será sucedida, com as vontades do filho. Uma pessoa que não tem vontade de assumir uma empresa, que não tem nas veias a vontade de querer dar continuidade ao negócio pode destruir todo um legado construído pelo fundador. Segundo Ricca (2001, p. 07):

[...] a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação dos parentes, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

c) Confusão entre as gestões: O pai muitas vezes deseja que o filho siga exatamente seus passos, inculcando na cabeça do filho como ele deve trabalhar e até mesmo pensar. Rossato Neto (2008, p.12) destaca que: “O pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra.” Isso muitas vezes ofusca toda capacidade administrativa que o filho adquiriu possa ter, pois o filho deseja muitas vezes realizar tudo que o pai deseja e inculca seus conhecimentos se fazendo uma sombra do pai. Após assumir o cargo, o filho pode querer fazer mudanças na instituição, daí começará a surgir às confusões entre as gestões, querendo que o sucessor seja exatamente o que o sucedido era em relação as manias, negociações, flexibilidades. No entanto, quando o sucessor assumir seu posto e começar a se sentir a vontade na empresa poderá sentir a necessidade de buscar novidades, pois o mundo administrativo criado pelo fundador muitas vezes não é o mundo administrativo que o sucessor deseja para sua carreira, e aí pode se iniciar conflitos dentro da organização. "A história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar." (GERSICK et al., 1997, p. 97). Para Passos et al. (2006, p.92) o planejamento sucessório só deve acontecer com a ajuda e permissão do atual líder da empresa: “A ele cabe abrir caminho para que as conversas aconteçam, inclusive com prazos para as diversas etapas do processo.” Isso irá facilitar para que os demais funcionários aceitem a nova gestão evitando conflitos internos. É imprescindível também que o sucedido faça desse processo uma coisa natural, onde os funcionários entendam que existe a necessidade da troca de gestão.

Segundo o SEBRAE, os pontos que podem vir a atrapalhar o bom andamento da estrutura de empresas familiares são:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Tanto esses problemas como vários outros que aqui não foram citados são fatores que quando não compatíveis as necessidades da organização influenciam em sua estrutura e são os grandes causadores do fracasso da instituição.

A Relevância de Preparar um Sucessor nas Empresas Familiares

Ao longo de suas vidas, os herdeiros devem receber treinamento para compreender a importância de preparar um sucessor. A necessidade de se ter um profissional preparado para assumir o cargo deve estar sempre na mente do empresário.

Para Leone (1994, p. 85), a sucessão é:

[...] o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir e pode ocorrer de duas maneiras: gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo.

Para isso é imprescindível ter na empresa um organograma bem definido das funções de cada membro que irá herdar a empresa. Deixando clara a importância da profissionalização da gestão, formando um processo que venha facilitar a busca pelo herdeiro mais capacitado no processo sucessório. Porém o poder para exercer o cargo deve ser conquistado pelo sucessor, mostrando sua capacidade e entendimento para ocupar o cargo na empresa. A principal tarefa dos herdeiros é fazer com que a empresa tenha lucratividade e permanença viva por muitos anos.

A sucessão apresenta a vantagem da facilidade de seleção de um candidato com o perfil que a empresa deseja, podendo apresentar maior flexibilidade para mudança nas equipes de comando. A empresa recebe novos estilos de filosofias da administração. Como desvantagem pode-se dizer que a empresa corre o risco de incorporar estilos e filosofias que venham a fugir das características da empresa familiar além da maior possibilidade de perder o executivo. (OLIVEIRA, 1999).

Quando se prepara um profissional para ser sucessor é de suma importância que se busque a profissionalização, para que a empresa siga sua estrutura administrativa, e para que não ocorram problemas futuros. É importante que o sucessor seja um líder pronto para assumir posições como gerência, direção, entre outros cargos da alta gestão. Isso é bom para a empresa, pois profissionais capacitados facilitam todo o processo se encaixando nas normas, e desejos do sucessor de forma que mantenha a longevidade iniciada pelo fundador.

Os pais geralmente esperam que seus filhos sejam essas pessoas, que sejam os futuros sucessores, esperam que eles sejam os melhores mediante seu quadro funcional, fazendo com que, os mesmos aprendam mais do que os outros funcionários, crescendo mais física e intelectualmente. Porém nem sempre acontece dessa forma.

É importante fazer com que o futuro sucessor passe por diversos departamentos da empresa, ou até mesmo de outras empresas, para que o mesmo adquira conhecimento e experiências já que ele será um tomador de decisões. Dessa forma, evita-se que fique parado e não consiga crescer e desenvolver a instituição que irá administrar. É importante frisar que o fundador seja o responsável pela capacitação e formação de seu sucessor, pois ele possui todo o conhecimento da organização.

A formação de um sucessor garante eficiência na continuação e melhor qualidade no serviço, evitando assim, conflitos, identificando competências que precisam ser trabalhadas nos sucessores, avaliando seus conhecimentos técnicos e trabalhando suas deficiências. É imprescindível que o sucessor tenha suas habilidades muito bem trabalhadas e valorizadas para que ocorra o bom andamento de sua administração.

A importância do planejamento da implementação do processo sucessório em empresas familiares

É fundamental realizar um planejamento efetivo para a implementação do processo sucessório, de forma a minimizar impactos na estrutura familiar. De acordo com Favarin at. All, (2024), a sucessão em empresas familiares é um processo complicado que implica na transferência de poder e controle da geração fundadora para a seguinte. Esse processo pode ser desafiador, pois abrange não apenas questões de gestão, mas também aspectos familiares e emocionais. Para isso os integrantes da família precisam entender que a sucessão é um processo gradativo de envolvimento de todos de onde será escolhido o mais bem preparado para assumir o cargo. Para Macedo (2009, p. 67) o processo sucessório é definido “[...] como sendo a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações”.

Lemos (2006) destaca a importância dada para a elaboração de um detalhado planejamento de implantação do processo de sucessão em empresas, pois, segundo o autor:

Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. (LEMOS, 2006, p. 38).

Para Lodi (1998b), o correto é que as empresas familiares buscassem a formação das bases desde cedo e para isso deverá fazer investimentos para conseguir com que o futuro sucessor obtenha conhecimentos em sua preparação e assim desenvolva aptidões que possam vir a contribuir e somar para o melhor resultado da empresa, minimizando os riscos que possam vir a surgir no decorrer do processo. Como geralmente nas empresas familiares o sucessor é escolhido dentre os herdeiros, entende-se que o planejamento pode ser mais fácil de ser colocado em prática, uma vez que todos os envolvidos no processo serão “donos” e estão visando um mesmo objetivo que é a longevidade da organização.

Para que o planejamento de implantação do processo sucessório ocorra de forma adequada, sem conflitos é necessário que esse processo passe por algumas etapas, conforme explicado abaixo na revista acadêmica, acessado em 03 de julho de 2015:

Na tentativa de minimizar os problemas ligados ao processo de sucessão nas empresas familiares, os diversos autores consultados propõem uma série de possíveis ações preventivas que abrangem todas as partes envolvidas com finalidade de facilitar o processo e evitar os conflitos, destacando-se:

1 Preparo do sucedido.

Planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor; definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor; desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros; e desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

2 Preparo do sucessor.

Período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa; começar por baixo, aprendendo na área operacional; ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização; e o desenvolvimento da liderança e treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

3 Preparo da família.

Reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão; comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares; desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores; e estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

4 Preparo da empresa.

Profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias; preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; conhecer os centros de poder; administrar as resistências; escolher uma fase estável da empresa para a sucessão; conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa; e comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

A profissionalização é fundamental para todo tipo de gestor, administrador, se tornando fator importantíssimo para que o sucessor assuma um cargo. Esta profissionalização deverá acontecer através dos familiares, ou seja, pela pessoa responsável em fazer o processo de sucessão, aquele que será substituído no processo, pois ele é que têm as referências, as características e o conhecimento de todo o trabalho que será executado pelo futuro sucessor, daí sim o mesmo poderá vir a assumir seus cargos.

Algumas instituições exigem que o futuro sucessor tenha passagem por outras empresas ou passe por vários departamentos da empresa que irá assumir, para que o mesmo tenha um conhecimento maior do mundo empresarial, uma visão mais ampla, até mesmo de outros negócios. Isso dará ao administrador que deixará o cargo mais segurança e ao futuro sucessor mais experiência para assumir novos desafios.

Outro ponto importante, que deve ser levado em conta, é quanto aos objetivos dos Recursos Humanos, que devem estar conectados aos objetivos da empresa, com isso podem-se ter grandes chances de que todo o processo sucessório aconteça na mais perfeita ordem e seja um verdadeiro sucesso.

Os futuros sucessores devem estar sempre adequadamente preparados para lidar com os desafios que a administração moderna apresenta, cientes de suas responsabilidades. Após todas estas etapas se forma o sucessor da empresa, lembrando que este processo se dá com o fundador em vida.

Fatores que influenciam o processo de sucessão em empresas familiares.

Numa empresa familiar o processo sucessório é um dos pontos mais questionados devido à cautela que deve ser usada para que os membros que venham a suceder sejam capazes de dar continuidade ao legado deixado pelos fundadores. Os fundadores precisam por sua vez, preparar seus herdeiros para o comando da instituição de forma eficiente e eficaz, visando que os familiares evitem a disputa entre si, ensinando-os a negociar de forma consensual as dificuldades que venham a surgir. Segundo Neubauer e Lank (1999) apud Casillas et al (2007, p. 246) afirmam que:

A nomeação do sucessor não é tanto uma decisão pessoal como uma decisão estratégica. Possivelmente é a mais importante que se toma em cada geração, já que, como futuro dirigente principal da empresa familiar, será normalmente o fator determinante do sucesso ou do fracasso da empresa (NEUBAUER e LANK, 1991, p. 246).

O SEBRAE nos fornece, a seguir, algumas variáveis que afetam o processo de sucessão e que podem se tornar fontes de conflito:

- Quem será o novo responsável pelo comando da empresa?
- Quando acontecerá a transição?
- Como será o processo de sucessão?
- Quem pode e quem não pode fazer parte da empresa?
- Qual o limite para a admissão de membros da família na empresa?
- Como será exercida a autoridade?
- Que preparação será necessária para o processo de transição?
- O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido?
- Quem pode possuir cotas da empresa?
- Como serão avaliados e pagos os membros da família?
- O que acontecerá em caso de divórcio ou falecimento?
- Que responsabilidades há em relação à comunidade?
- Que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos?
- Que responsabilidade há em relação aos outros membros da família?

Pode-se dizer que estas variáveis influenciam diretamente no controle dos negócios que tradicionalmente são administrados e controlados pelos fundadores e futuros sucessores. Sendo importante obter as respostas para cada um destes itens citados acima. Buscando sempre a preparação de um gestor a fim de fazer com que o processo sucessório seja bem definido e busque as mudanças que poderão ocorrer na economia do mundo todo.

A importância do departamento de Recursos Humanos no mapeamento do processo sucessório

O mapa sucessório é o processo pelo qual se utiliza várias maneiras para identificação das diversas áreas de interesse da empresa, aplicando as ferramentas corretas aos colaboradores de várias áreas e cargos, trabalhando suas formações e competências dentro da organização.

É de suma importância a participação da área de recursos humanos no mapeamento do processo sucessório, sendo fundamental para o alinhamento das funções com o propósito da organização, durante o processo sucessório. O departamento de recursos humanos tem a responsabilidade o desenvolvimento de um planejamento estratégico efetivo, que atuará com a periodicidade de programas de treinamentos, desenvolvimento e ajudando em uma melhor integração do grupo, tendo o intuito de alinhar futuros sucessores e acionistas, de forma que gere uma melhor abordagem para solucionar pontos conflitantes dentro da organização.

A área de gestão de pessoas tem muito a contribuir nesse processo a exemplo disso podemos citar alguns recursos que podem ser utilizados para que o processo sucessório tenha êxito. Poderemos citar o exemplo das avaliações 360 graus, onde o sucessor será avaliado pelos líderes e funcionários, esse recurso mostrará como esse candidato a sucessor é visto pela organização. A matriz de capacitação é outro recurso que pode ser utilizado, pois ela sugere eventos de capacitação que objetivam a construção de conhecimentos e habilidades para a formação de competências. Dutra (2004, p.17) expõe a ideia de que:

Há grande pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo. De um lado, a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; do outro lado, as pessoas, ao se desenvolver, desenvolvem a empresa.

Dar *feedback* é fundamental como também os processos de *coaching* e *mentoring*, pois dessa forma iremos identificar e trabalhar em cima dos pontos fortes que esse candidato a sucessão já possui, de forma que gere para o sucessor competências. Williams (2005, p. 19) explica que:

Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia.

Nesse contexto, poderemos então dizer que o papel da área de recursos humanos se torna peça fundamental, pois ele mapeia as oportunidades que a empresa pode ter em expansão e sucessão. Com isso o RH gerará um banco de talentos dentro da organização, agindo de forma transparente nos processos seletivos internos, informando as oportunidades que serão disponibilizadas com imparcialidade e clareza para os colaboradores da empresa, garantindo um feedback efetivo de forma que fique claro para os envolvidos o seu desempenho. A respeito disto Dutra (2004, p. 25) comenta:

Com isso a área de gestão de pessoas conseguirá preencher as vagas da organização de forma mais positiva. (...) o que garante a efetividade de uma proposta que implica as alterações de padrões culturais e políticos da organização é o processo construído para concepção e implementação do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que o mesmo possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização. Nesse sentido, o processo é mais importante do que o produto.

4. Conclusão

Um processo sucessório, como já citado anteriormente, deve ser iniciado no momento em que surge a hipótese ou a necessidade de suceder alguém na empresa. Nas empresas familiares não é diferente, nelas é que aparece em alto grau a

necessidade de se elaborar um processo minucioso para evitar problemas entre os herdeiros deixando sempre claro que a pessoa ao assumir o cargo no processo será a que apresentar uma maior capacidade, conhecimento do negócio e facilidade para lidar com os problemas que irão surgir no decorrer de sua administração.

Portanto, este estudo deixa claro que a suposição de que se o planejando do processo sucessório nas empresas familiares for feito de forma profissional, as mesmas terão maiores chances de continuar existindo, visto que funcionários capacitados e gestão bem estruturada fazem com que qualquer empresa alcance seu principal objetivo de lucro e longevidade. Recomenda-se então que em todo o processo sucessório seja elaborado através da transparência e da meritocracia em busca do novo líder, buscando sempre experiências externas que venham a somar para o sucesso da organização, certificando-se de que os envolvidos neste estejam aptos para os novos papéis que irão desempenhar.

Em relação às limitações do estudo, destaca-se o fato de que ele é direcionado a uma pesquisa bibliográfica, não apresentando um contraponto de outro cenário. Para trabalhos futuros, sugere-se a utilização de um estudo de caso em uma organização que esteja passando por um processo sucessório, pois, assim, será possível obter uma visão mais ampla e detalhada sobre o tema.

Referências

- Bernhoeft, R., & Castanheira, J. (1995). *Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros*. Nobel.
- Borges, L. A. da Silva; Silva, M.; & Vicius, V. U. J. (2013) Modelos de gestão utilizados pela empresa familiar: Madeireira Piranguinhense situada no sul de Minas Gerais. In: Encontro Científico Sul Mineiro De Administração, Contabilidade E Economia, 21 e 22 de out. 2013, Itajubá-MG. Artigo. <http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma. (1999). *Pramodita. Defining the family business by behavior*. Baylor University.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Favarin, A. G., Hollveg, S. D. S., & Zonatto, P. A. F. (2023). Gestão familiar e processo sucessório: estudo em uma pequena empresa familiar na cidade de Santa Maria/RS. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas, Santa Maria (RS, Brasil)*, 19(1), 25–43, 2023. DOI: 10.37778/dscsa.v19i1.4578. <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/4578>.
- Gersick, K E. et al. (2006). *De geração para geração*. Elsevier.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000) As empresas familiares no Brasil. *RAE Light* 7(1). São Paulo, Brasil, <http://www.revistaacademica.net/trabalho/16081001.html>
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Leach, P. C. (1998). *Guia da Empresa Familiar*, Ed. Xenon.
- Lemos, M. F.. (2006). O Processo de sucessão em empresas familiares. *ERA Business*, n. 5.
- Leone, N M C. P. G. (1994). A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. *Estudos Avançados em Administração, João Pessoa*, 2(1).
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES, Rio de Janeiro*, 4(7), 185-200.
- Lodi, J. B. (1998^a). *A empresa familiar*. (5. ed.). Pioneira.
- Lodi, J. B. (1998^b). *O fortalecimento da empresa familiar*. (5ed.). Pioneira.
- Macedo, J. F. de. (2009). *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. Nobel.
- Marconi, M. A; & Lakatos, E. M.. (2009). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. (7 ed.). Atlas.
- Monteiro, D. A. (2012). Pontos Fortes e Fracos da Empresa Familiar. *Cultura organizacional de empresas familiares*. Artigo. 2012. p. 8-12. <http://tconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/04/CULTURA-ORGANIZACIONAL-DE-EMPRESAS-FAMILIARES.pdf>.
- Neubauer, F. & Lanke, A. G. (1991). *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Oliveira, D. de P. R. (1999). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas.
- Passos, Édio et al. (2006). *Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. Gente.

Ricca, D. (2001). Quem são as empresas familiares? *Revista Empresa Familiar*. 1(1).

Rossato Neto, F. J. (2008) Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In: Encontro Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração. Rio de Janeiro/RJ. Anais... [CD-ROM]. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD.

Rosario, I. M. C. de A. P. do et al. (2022). Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 23, n.1, p.147-133, <http://d.doi.org/10.13321/re..v23i1.9234>. <https://revista.uepb.edu.br/QUALITAS/article/view/2433>

SEBRAE. As características de negócios familiares. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>.

SEBRAE. É importante planejar a sucessão na empresa familiar: conheça os aspectos que afetam o processo de sucessão. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/%C3%89-importante-planejar-a-sucess%C3%A3o-na-empresa-familiar>.

Werner, R. A. (2004). *Família & Negócio: Um caminho para o sucesso*. São Paulo. Manole.

Williams, R. L. (2005). Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Ed. Sextante.