

# EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO DE SUCESSÃO

Deyse dos Santos Pereira<sup>1</sup>

Ana Maria da Silva Souza<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas pelas empresas familiares no período de sucessão. Bem como apontar as possíveis ações preventivas que buscam facilitar o processo sucessório e minimizar os conflitos que surgem nessa fase importante, delicada e inevitável no ciclo de vida dessas organizações. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica.

Entretanto, a falta de planejamento da sucessão familiar tem dificultado o desenvolvimento das mesmas, planejar a sucessão é uma questão crítica para as empresas familiares. A falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de conflitos familiares.

**Palavras-chave:** Sucessão, Empresas Familiares, Família.

## FAMILY BUSINESS AND SUCCESSION PROCESS

### ABSTRACT

This article aims to identify the problems faced by family businesses in the period of succession. And to identify possible preventive actions that seek to facilitate the succession process and minimize the conflicts that emerge in this important, delicate and inevitable phase in the life cycle of these organizations. The methodological approach adopted was to literature.

However, the lack of family succession planning has hindered the development of the same, succession planning is a critical issue for family businesses. The lack of succession planning is the main cause of family conflicts arise.

**Keywords:** Succession, Family Business, Family.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN, e-mail: [deyse\\_sp@gmail.com](mailto:deyse_sp@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor(a) Orientador(a) do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN e-mail: [ana@unirn.edu.br](mailto:ana@unirn.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar está presente há muito tempo no mundo dos negócios, esse tipo de empresa é um dos que se apresenta em maior número. Só no Brasil ela representa 48% do PIB, e proporciona 60% dos empregos gerados, sendo assim fundamentais para o desenvolvimento do país (QUERREIROS 2005, LEONE 2003).

A atual realidade com a abertura de mercado e a globalização é uma fase importante que consolida uma nova situação na economia com forte influência nas empresas familiares. É nesses momentos, em que a economia apresenta conjuntura e estrutura favoráveis, que se considera uma tendência muito forte ao crescimento e desenvolvimento dessas empresas.

Independentemente do porte da empresa, elas possuem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e muitas vezes até político de vários países, sendo assim, as empresas familiares precisam ter uma boa estrutura e contar com familiares que realmente estejam interessados em participar do desenvolvimento da mesma (KREISIG, 2008).

Conseqüentemente todas as empresas passam por um processo de sucessão que quer dizer transferir o poder e a gestão para familiares próximos, porém, muitas empresas acabam não se preparando para esta mudança e acabam fazendo com que a empresa fracasse e até mesmo chegue à falência.

Baseado nisto, o presente trabalho tem por objetivos gerais e específicos Identificar as dificuldades encontradas pelas empresas familiares no período de sucessão. Buscou-se também analisar os principais conceitos e abordagens sobre sucessão familiar, bem como, identificar os problemas associados ao processo de sucessão, vantagens e desvantagens de um planejamento sucessório.

Para Leone (1992, 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”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a

geração seguinte assuma a responsabilidade da organização, neste tipo de sucessão, o controle da empresa passa as mãos de um membro da família. Assim a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido (LEONE, 2005 apud MACIEL; AZEVEDO 2010).

Para Oliveira (2006 apud MACIEL; AZEVEDO; FILHO 2010, p. 113) “o processo sucessório é sem dúvida, um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresenta os resultados esperados, as afetividades, tanto da família quanto da empresa, podem estar bastante comprometidas”.

A realização desse estudo, realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, tem sua importância, uma vez que as empresas familiares representam uma parte importante da economia do país e, normalmente, apresentam carência de orientações para a resolução das dificuldades e os conflitos enfrentados no processo de sucessão.

## **2 EMPRESA FAMILIAR**

Leone (2005) explica que a empresa tipo familiar envolve três vertentes: 1ª) nível da propriedade; 2ª) nível da gestão; e, 3ª) nível da sucessão. A primeira refere-se ao controle da empresa pela família. A segunda diz respeito ao gerenciamento, a influência da família no funcionamento da empresa, compondo a diretoria os membros da família. A terceira relaciona-se com a sucessão que é ligada às gerações seguintes.

Por sua vez, Adachi (2006, p.18), compreende que a “empresa familiar é uma organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão e participam da gestão” e afirma que a família empresarial possui as seguintes características: organização; uma ou poucas famílias; concentração do poder; domínio da sociedade, e eventual participação no negócio da família.

Para Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário é onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. Donnelley (1976), Grzybovski, Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998) consideram uma empresa como familiar se estiver identificada com uma família há

pelo menos duas gerações. Gersick *et al.* (1997) apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”.

Já Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

## 2.1 Tipos Básicos de Empresas Familiares

- **Tradicional:** O capital é fechado, existe pouca transferência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios.
- **Híbrida:** O capital é aberto, mas a família ainda detém o controle. Há, contudo, mais transparência e participação na administração por profissionais não familiares.
- **Influência Familiar:** A maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém a influência estratégica através de participação acionária significativa. Leone, (2005).

## 2.2 Componentes do Processo Sucessório

Existem quatro elementos fundamentais que compõem o cenário onde se desenrolam as ações do processo sucessório, são eles:

### Quadro 01 – Elementos fundamentais do processo sucessório

A Família	A Empresa	A empresa Familiar	O plano Sucessório
Unidade social. Valores passados de geração para geração. Histórico familiar. Berço do fundador e seus herdeiros sucessores.	Unidade econômica Produtora de riquezas. Suporte comunitário. Fonte de emprego e renda.	Representa grande parcela da economia mundial Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.	Envolve: a família, a propriedade e a administração. Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido.

Fonte: Adaptada de LODI(1987), BERNHOEFT(1989), e COHN(1991)

### 3 O PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2006). Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

Floriani e Rodrigues (2000) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominados de ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação, destacando que:

A solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p. 307-308).

Alguns passos para o processo de sucessão (RICCA, 2007):

- a) definir os objetivos: a definição se a empresa continuará com a família ou se será vendida;
- b) administrar os conflitos familiares: é um momento onde podem ocorrer conflitos na família. Uma das maneiras de amenizar estes conflitos seria a criação de um conselho de família, onde seriam realizadas reuniões formais, podendo haver ajuda externa;
- c) selecionar e treinar o sucessor: é um momento bastante complexo, pois o escolhido pode não corresponder às expectativas na fase do treinamento. Um elemento facilitador é a motivação do mesmo, durante o programa do treinamento;
- d) delegar o poder: sem a delegação de poder não há sucessão. Esta fase poderá ocorrer no momento do treinamento do sucedido, de uma forma gradual;
- e) administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa: uma sucessão bem-sucedida depende do apoio dos empregados-chave da empresa, pois a lealdade e o conhecimento dos negócios trarão mais tranquilidade para o sucedido enfrentar este processo;
- f) equacionar as necessidades de renda: o sucedido tem que ter a consciência

que na maioria das vezes, a empresa é a sua única fonte de renda;

g) implantar ou modernizar o conselho de administração: pode ser uma medida para um bom êxito de um processo de sucessão, onde poderá facilitar o processo de sucessão e criar condições necessárias para o crescimento seguro dos negócios.

### 3.1 Tipos de Sucessão

Oliveira (2006) e Leone (2005) afirmam que existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional. A sucessão familiar acontece para esses autores, quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família ocupa o cargo deixado para a geração seguinte.

Para Oliveira (2006), na sucessão familiar leva-se em consideração a realidade da família, os valores, as crenças, as atitudes, os comportamentos pessoais e a expectativa de vida dos membros mais influentes.

Destarte isto, Leone (2005) aponta algumas vantagens da sucessão tipo familiar, que são: a continuidade do comando familiar, o conhecimento mais profundo sobre o sucessor, a confiança, e o processo sucessório que pode acontecer de forma mais rápida, logicamente, tudo dependendo dos conflitos existentes.

Com relação ao tipo de sucessão profissional, Oliveira (2006) e Leone (2005) destacam que a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados, em que, o gestor tem maior facilidade de recrutamento e seleção, revelando ser uma boa opção, visto que um executivo profissional pode elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

O quadro 02 apresenta algumas vantagens e desvantagens na escolha do sucessor.

#### Quadro 02 - Vantagens e desvantagens na escolha do sucessor

	<b>Sucessão Profissional</b>	<b>Sucessão Familiar</b>
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidade para recrutar um executivo de acordo com o perfil desejado.</li><li>• Aproveitar a experiência e os conhecimentos de um executivo profissional.</li><li>• Receber novos estilos e filosofias de administração.</li><li>• Ter maior flexibilidade para alteração de executivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior comprometimento, conhecimento, flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, percepção de longo prazo, cultura estável, processo decisório rápido, confiança e orgulho.</li></ul>

<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar estilos e filosofias de administração incoerentes com a cultura da empresa.</li> <li>• Possibilidade de afastamento dos executivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disputas de poder entre os membros da família.</li> <li>• Dificuldade de demitir o executivo sucessor.</li> <li>• Dificuldade em desempenhar diferentes papéis.</li> </ul>
---------------------	--	---

**Fonte:** O Autora (2014)

Resultado do Estudo de Caso da Empresa Galazzi & Cia LTDA, sediada no município de Veranópolis, na Serra Gaúcha. Edson (2001) aponta três principais aspectos que contribuíram para o declínio da empresa.

1. A falta de profissionalização da administração e dos familiares;
2. Conflitos existentes entre os familiares que interferiam no andamento das atividades e, por consequência comprometia o desempenho da empresa como um todo;
3. Falta de capacidade e de preparo dos sucessores, fato que ficou bem claro por ocasião da morte do líder da empresa, quando ninguém estava apto para assumir o comando.

### 3.2 Conflitos nas Empresas Familiares

Adachi (2005) defende que os conflitos dentro de uma empresa familiar costumam ser mais divergentes que em outro tipo de empresa, pois os familiares tendem a continuar discussões sobre os problemas entre parentes e empresa, não conseguindo evitá-los. Os conflitos podem surgir de pequenas atitudes que poderiam ser resolvidas de uma maneira simples, evitando o surgimento de um grande problema.

Os conflitos são comuns às várias empresas, os quais se originam, principalmente, pelo fundador da empresa, pois ele tende a considerá-la como um centro de realizações tanto profissionais como pessoais. Isto faz com que o fundador tenha objeção em cogitar outras opiniões, gerando uma série de conflitos com os descendentes. Oliveira (2006).

Exemplificando alguns tipos de conflitos que podem ocorrer dentro de uma empresa familiar, Passos (2006) aponta os seguintes: intrigas entre irmãos durante uma reunião de tomada de decisão; um parente que começa a “falar mal” de outro parente perante aos demais funcionários da empresa; fofocas e boatos; e disputas acirradas entre familiares.

Corroborando com Leone (2005) para uma empresa familiar sobreviver é preciso conseguir administrar as relações e solucionar os conflitos que surgem do processo de sucessão. O mesmo autor diz, ainda, que o fracasso das empresas familiares advém das intrigas entre herdeiros, pois os familiares concorrem entre si à ascensão hierárquica e ao ganho do poder. Diante de conflitos entre familiares, a importância do gerenciamento passa a ser fundamental para que os conflitos possam ser minimizados.

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.

Por essa razão, o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não pairam dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa.

Analisando o processo sucessório em empresas familiares brasileiras, Lodi (1987) destacou três tipos de crise que tais organizações costumam vivenciar. A crise da sucessão costuma ocorrer por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, em virtude de o primeiro desenvolver extremo culto à personalidade,

ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos, o que acaba por castrar seus herdeiros e prejudicar grandemente o processo sucessório.

Na passagem da segunda para a terceira geração que, em geral, coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da organização, é comum as empresas familiares vivenciarem a crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucessor e o sucedido, motivada pelo fato de os sucessores não apresentarem condições de liderar e assumir desafios, o que gera crise política na definição de poderes (conflito de lideranças) e sinaliza para a necessidade de profissionalização Lodi.

O terceiro e último tipo de crise caracteriza-se pela perda da identidade da empresa, que não mais sabe a que veio e quais os seus objetivos. Tal crise coincide

com o acúmulo de dinheiro e gigantismo da organização e é decorrente do fracionamento do poder acionário entre vários herdeiros de interesses divergentes e distantes dos valores do fundador, que buscam unicamente a renda e não demonstram nenhum compromisso com o histórico da empresa, adotando até mesmo a corrupção para a solução de problemas isolados.

Ainda segundo Lodi (1994), com o crescimento e expansão da empresa torna-se extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para seus sucessores, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade.

A profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza, quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este executivo possa ser também, alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa.

### 3.4 Ações Preventivas

Uma das estratégias mais citadas para facilitar o processo e minimizar os conflitos que envolvem todos os envolvidos no processo (o sucedido, o sucessor, a família, e a empresa) é a profissionalização, que para Lodi (1986), significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais; que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

De acordo com Bernhoeft (1989), a profissionalização representa a conscientização dos que detêm o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da sua empresa está relacionada com a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

Quanto à família, Cohn (1991) sugere a realização de reuniões formais com todos os membros atuantes da família para a discussão de questões da empresa, entre elas a problemática de sua transferência; todas as decisões tomadas devem ser em seguida, comunicadas aos demais familiares. Destaca-se também, a importância

do desenvolvimento da competência profissional por parte dos membros da família como forma de conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores.

Nesse sentido, Lodi (1986) propõe o estabelecimento de um código de relacionamento, incluindo doze cláusulas a serem seguidos pela família. No caso de rivalidade entre familiares, bastante comum nas empresas, Lodi (1989) sugere medidas tais como: separação dos filhos em setores, empresas, cidades e até países, evitando deixar qualquer área de interdependência entre eles e; a consulta a conselheiros externos de longa relação familiar. O autor recomenda ainda, para o caso de rivalidade que, seja evitado o prolongamento demasiado visando uma provável conciliação; cláusulas testamentárias; artifícios jurídicos ou qualquer outro dispositivo que mantenham os filhos juntos.

#### **4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Consideradas como a forma predominante das organizações dedicadas a produção de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares tem sido de grande importância para a economia e a geração de empregos no Brasil e no mundo.

Entretanto, a falta de planejamento da sucessão familiar tem dificultado o desenvolvimento das mesmas, planejar a sucessão é uma questão crítica para as empresas familiares. A falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de conflitos familiares. Estes conflitos já nascem junto com a empresa, estando adormecidos no período de vida jovem do empresário dirigente, deflagrando se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da empresa por uma questão cronológica.

A sucessão não é algo que se resolve da noite para o dia, é um processo que pode levar vários anos encaminhando pessoas. Leone (2005) afirma que, para a existência da continuidade da empresa, é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório. Segundo Castro et al. (2001), o planejamento da sucessão deverá representar, então, um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Familia S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

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

COHN, Mike. **Passando a tocha.** São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Athas, 1999.

GARCIA, W.P. **Desenvolvimento das famílias empresarias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 1997.

LEONE, Nilda. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. de G.; SILVA, A. B. da; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31. 1996.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: pioneira, 1989.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Marli. Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015. **Agência Brasil.** Disponível em <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/10/01/materia.2008-10-01.1772126930/view>> Acesso em: jun. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL, 1998.

SATO, Karin. Pesquisa revela que 55% das empresas familiares não planejam sucessão. **Agência Brasil**. Disponível em:  
<<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1075126&path=/seunegocio/>> Acesso em: jun. 2014.