

**GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR PARA A SUCESSÃO:** Um estudo de caso em empresas familiares no município de Posse (GO)

Keylla Christina Barbosa Sales  
Graduanda em Administração  
IF Goiano- Campus Posse  
keylla.sales@estudante.ifgoiano.edu.br

Daniel Neto Francisco  
Mestre em Desenvolvimento  
Territorial e Políticas Públicas  
daniel.neto@ifgoiano.edu.br

**Resumo:** O processo sucessório é um marco importante para uma organização, essa fase é essencial para que uma empresa familiar se mantenha consolidada no mercado. Este estudo teve como objetivo compreender o planejamento adotado por 04 (quatro) empresas familiares no município de Posse GO, e quais expectativas possuem para o futuro do negócio, visando identificar os problemas e vantagens encontrados em uma sucessão e a importância do planejamento. Para analisar a sucessão a pesquisa se desenvolveu com uma análise qualitativa de caráter descritivo e exploratório, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Através dos resultados encontrados, observa-se que a sucessão não possui um planejamento formal e que a sucessão não é um desejo unânime entre os entrevistados. Conclui-se que a falta de planejamento é algo comum em empresas familiares, as empresas entrevistadas preparam seus sucessores transmitindo o conhecimento que possuem do negócio. O artigo contribui para entender como ocorre um processo de sucessão em empresas familiares de pequeno porte e recomenda-se pesquisas futuras em outras regiões, bem como analisar os processos conflituosos ou que ocorreram falência.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; Sucessão; Conflitos; Planejamento.

**Abstract:** The succession process is an important milestone for an organization, this phase is essential for a family business to remain consolidated in the market. This study aimed to understand the planning adopted by 04 (four) family businesses in the municipality of Posse GO, and what expectations they have for the future of the business, in order to identify the problems and advantages found in a succession and the importance of planning. To analyze the succession, the research was developed with a qualitative analysis of descriptive and exploratory character, having as technical procedures the bibliographical research and case study. Through the results found, it is observed that the succession does not have a formal planning and that the succession is not a unanimous desire among the interviewees. It is concluded that the lack of planning is something common in family businesses, however companies prepare their successors transmitting the knowledge they have of the business. The article contributes to understanding how a succession process occurs in small family businesses and future research is recommended in other regions, as well as analyzing conflicting processes or that have occurred bankruptcy.

**Keywords:** Family business ; Succession; Conflicts; Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares são responsáveis pela maior parte dos negócios no Brasil e no mundo, elas são constituídas por vários membros da família que são encarregados pela gestão e administração do negócio. Este segmento é responsável por grande parte dos empregos formais ofertados no país, destaca-se empresas de pequeno, médio e grande porte que são fundamentais para economia pois representa uma porcentagem significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2021; PETRONI, 2018).

Essas empresas possuem pontos fortes, principalmente quando se considera o levantamento de capital, pois, de modo geral, seus proprietários estão empenhados em investir no seu próprio negócio. Da mesma forma, a determinação e empenho que empregam contribuem para a relação que constroem com a comunidades e clientes (PETRONI, 2018). No entanto, as empresas familiares tendem a enfrentar alguns conflitos diretos relacionados às contratações, limitações em tomadas de decisões, e, quanto aos conflitos de autoridade gerados diretamente pelos estilos de liderança (RUFFATO; PAULI; FERRÃO, 2017). Outras dimensões que revelam estes problemas organizacionais são: a dependência dos fundadores e a resistência significativa a mudanças devido a hierarquia e fatores socioemocionais, isso influencia diretamente na transmissão do negócio para a próxima geração (SEBRAE, 2021).

A continuidade das empresas familiares no mercado depende de vários fatores e um dos que mais se destacam são relacionados a como é realizado o planejamento para o processo de sucessão, pois nessa fase podem ocorrer instabilidades e desafios, no entanto grande parte das empresas familiares não possuem um plano com essa finalidade e a falta de preparo e conhecimento dos futuros sucessores podem acarretar prejuízos e falhas na administração da empresa (AMÉRICO, 2020).

A permanência de uma empresa familiar no mercado depende de como é conduzida a sucessão empresarial, a inexistência de um plano sucessório pode ser um fator de insucesso, a escolha dos sucessores deve levar em conta alguns processos tendo em vista as influências que podem ter na organização, os conflitos

entre os membros devem ser minimizados e administrados e o foco na capacitação e treinamentos devem ser priorizados, esse planejamento é fundamental para que o processo sucessor seja promissor, sendo o marco mais significativo de uma organização familiar (LOURENZO, 2022).

Considerando a quantidade e importância da empresa familiar para o cenário econômico do país, define-se a questão de pesquisa: Como funciona a gestão para sucessão em empresas familiares de pequeno porte no ramo de prestação de serviços automotivos e revenda de peças em Posse Goiás, a partir dos seguintes objetivos.

Partindo da problemática, o objetivo central é analisar através de um estudo de caso o planejamento estratégico adotado pelos gestores e sucessores destas empresas e quais expectativas que possuem para a continuidade do negócio, para atingir o objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos:

1º) Identificar quais são os principais problemas e limitações encontrados em uma sucessão e quais providências devem ser tomadas para torná-la vantajosa e eficiente.

2º) Apresentar a importância do planejamento estratégico para o processo sucessório.

A escolha deste tema justifica-se por um contexto histórico sobre empresas familiares que não sobreviveram no mercado após a transferência de comando da primeira para segunda geração e o interesse crescente por parte dos pesquisadores na literatura empresarial familiar (LOURENZO,2022). Sendo assim esta pesquisa visa colaborar com empresas que estão nessa transição, pois compreender a gestão de uma empresa familiar para a sucessão, proporciona ao gestor uma visão ampla do que pode ser feito dentro da organização, e como o planejamento antecipado possibilita que os sucessores tenham êxito ao assumir a administração e reduzam os possíveis conflitos que possam ocorrer nas tomadas de decisões.

Esse trabalho está estruturado nas seguintes seções, referencial teórico que será abordado a caracterização de uma empresa familiar, a sucessão e o planejamento estratégico adotado por essas organizações para a sucessão, na seção seguinte a metodologia adotada para o alcance dos objetivos mencionados, na

sequência os resultados obtidos e a análise e interpretação dos mesmos. E por fim as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Caracterização da empresa familiar**

Uma empresa familiar é caracterizada pelo vínculo da hereditariedade, sendo passado de uma geração para outra, sob essa perspectiva pode se afirmar que o controle e a gestão futura dessa organização pertencem a seus herdeiros, os filhos e netos do fundador, pois a mesma ultrapassou a primeira geração. As empresas familiares possuem tamanhos variados podendo ser de pequeno a grande porte; não se limitando a pequenas empresas, pois é variável, pelo poder econômico dos indivíduos e sua capacidade empreendedora (PICCOLI, et.al.,2019).

Empresas familiares possuem uma importância elevada para o cenário econômico brasileiro, pois geram empregos formais e informais para uma quantidade expressiva da população, representa cerca de 65 % do produto interno bruto e emprega 75% da força de trabalho do País, é composta por um negócio que está atrelado a uma ou mais famílias e seu controle é exercido pelos fundadores e futuros sucessores (NASCIMENTO; LIMA, 2019; AMÉRICO 2020).

Para Fonseca e Gouveia (2019) os conceitos de empresa familiar se tornam variáveis pois não existe um consenso do seu significado, dentro do espaço organizacional existem as crenças e os valores da família, essas empresas são únicas, sendo parte do ideal do fundador, possuem características ligadas aos laços afetivos do seu idealizador é composta por membros da família na administração e em cargos estratégicos. Dentro dessa perspectiva observa-se que as empresas familiares possuem características próprias, sendo sua composição gerencial formada por familiares e isso influencia nos processos de tomadas de decisões tornando os mesmos complexos e dinâmicos.

A cultura familiar é fator determinante de forças e fragilidades organizacionais, os valores e tradição são priorizados e a participação de todos é responsável pela concretização do negócio para as próximas gerações, a união dos membros e a profissionalização dos sucessores garantem a estabilidade econômica e lucratividade, o equilíbrio das partes envolvidas se tornar vital para sua condução e

manutenção, o tamanho de uma empresa familiar não determina se a mesma terá continuidade visto que o fator que corrobora para esse fator é o planejamento organizacional e a convivência familiar harmônica e estável, que visam a preservação tanto da identidade familiar quanto a identidade do negócio (ZAMBARDA; VORTMANN, 2019).

Essa alternância de administração com a substituição das gerações é conhecida como processo sucessório, o qual consiste na transferência de controle e propriedade do gestor da empresa para outro líder da mesma família (LOURENZO, 2022). A gestão estratégica de uma empresa familiar deve estar focada tanto no âmbito da organização, quanto no convívio familiar, sendo imprescindível para o processo sucessório, um planejamento estratégico que atenda às necessidades da organização e mantenha o equilíbrio familiar para evitar os conflitos de interesse que podem ocorrer devido ao desgaste que uma sucessão pode causar (LOPES; BARBOSA, 2019).

Neste sentido, na próxima seção será abordada de forma mais específica a questão da sucessão familiar como um conceito e fenômeno empresarial.

## **2.2 SUCESSÃO FAMILIAR**

A sucessão familiar é um fenômeno abordado em diferentes áreas da pesquisa científica, desde os estudos que buscam compreender os processos de transição da gestão de propriedades da agricultura familiar (SPANVELLO, 2008; MATTE; MACHADO, 2016), até os processos analisados de troca da alta gestão de grandes corporações de cunho/origem familiar (MATESCO, 2014). Contudo, nesta seção busca-se aprofundar a caracterização teórica sobre a sucessão familiar nas médias e pequenas empresas, que são o foco analítico desta pesquisa.

O processo de sucessão em uma empresa familiar é algo natural, porém apresenta grande preocupação para os fundadores acerca da permanência do negócio, este processo é delicado pois através dele é determinado o sucesso ou fracasso da organização, essa transição de poder ocorre quando seu fundador passa o controle para uma ou mais pessoas da família, seja por causas naturais ou de outra natureza, nesta transferência existem processos e etapas que devem ser seguidas

para que se torne forte e sobreviva à nova geração de comando (BARROS; FORMIGA ; VASCONCELOS, 2018).

Camara, Zucatto e Naszeniak (2021) asseveram que o processo sucessório não é uma trajetória linear ou sequencial, mas se configura como algo dinâmico e variável, construído por meio da relação entre a empresa, o fundador e o sucessor, sendo que esse processo pode começar quando o sucessor inicia suas atividades na empresa, já adentrando o negócio, já que a forma como isso ocorre influencia diretamente no futuro da empresa.

É desejo natural de um empreendedor que seu negócio seja conduzido pela sua geração, no entanto nem todo herdeiro tem capacidade para assumir a sucessão de um empreendimento, pois a capacitação e profissionalização é fator fundamental para tal ocasião (ZAMBARDA; VORTMANN, 2019). Nesse sentido pode se afirmar que o sucesso se dará de acordo com o planejamento adotado e a comunicação entre os envolvidos, uma sucessão sendo planejada deixa de ser uma fraqueza e se transforma em vantagem competitiva, a visão moderna do novo gestor pode trazer benefícios e desenvolvimento do negócio, por isso, para essa etapa a empresa deve se preparar e trabalhar em conjunto entre fundadores e sucessores.

Empresas familiares tendem a enfrentar dificuldades e frustrações na mudança de comando, a sucessão deve ser entendida por parte do sucessor como uma atividade que necessita do envolvimento afetivo e profissional para que a condução das atividades que são desempenhadas sejam atendidas e funcionais, de modo geral, compreender a natureza do funcionamento destas organizações e as variáveis estratégicas, operacionais e a interação familiar, minimiza os possíveis problemas e impactos que a mudança na gestão pode ocasionar e não coloque em risco a longevidade e perpetuação de um negócio promissor (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2022).

É importante frisar que a realização de uma sucessão efetiva depende, em grande parte, da próxima geração visto que ela precisa desenvolver características como: conhecimento minucioso do negócio, habilidades empreendedoras e gerenciais, credibilidade, dentre outras, logo, para que essa ação seja bem-sucedido, um planejamento é essencial, a profissionalização e o conhecimento do

empreendimento é peça chave para a continuidade da empresa (PICCOLI *et al.*, 2019).

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para Oliveira (2011) o planejamento estratégico é entendido como um processo administrativo que visa estabelecer e delimitar uma direção para uma empresa seguir, que diz respeito às formulações de objetivos e a seleção das ações que podem atuar de forma diferenciada e inovadora, otimizando os processos e facilitando o controle organizacional. Diante disso pode se afirmar que toda atividade de planejamento em empresas deve ser realizada mediante uma avaliação de impactos das mesmas no futuro, tendo influência direta na qualidade dos processos realizados nas empresas e o alcance dos objetivos propostos.

De acordo com Rengel et al. (2020), o planejamento estratégico tem o papel de facilitador na sucessão familiar, visto que essa passagem traz grandes mudanças para a empresa, por isso o planejamento atenua as transformações que ocorrerão, isso porque a sucessão carece de mudanças estratégicas que partem de um planejamento devidamente definido o que acaba facilitando o processo.

O processo sucessório em empresas familiares não é uma tarefa simples e pode ser considerado um dos estágios mais crítico nestas organizações, Piccoli et al. (2019) asseguram que elas devem planejar o processo de sucessão para que consigam continuar em atividade e, de antemão, verificar a intenção e capacidade dos futuros sucessores da empresa, para que estes possam ser conduzidos de forma gradual a ocuparem a gestão.

O processo de sucessão faz parte do crescimento de uma organização e ele deve estar alinhado ao planejamento estratégico, sendo essa etapa um divisor importante para a transição entre fundadores e sucessores, a vantagem de um planejamento antecipado e conduzido por ambas partes, evita possíveis conflitos e crise dentro da empresa, o sucessor adquire capacidade técnica e gerencial e o fundador sente confiança ao deixar o seu legado para seus herdeiros (GIONGO; MORAES, 2020).

Para uma gestão promissora o planejamento estratégico serve como pilar para sustentação do equilíbrio e longevidade, esse planejamento precisa ser realizado com antecedência para que seja feita a adequação dos sucessores e a profissionalização dos envolvidos nesta sucessão, é importante que os fundadores sejam flexíveis a mudanças e tenham confiança na nova geração que assumirá o negócio (NASCIMENTO; LIMA 2019).

Dessa forma, o ponto principal do planejamento em empresas familiares é a delimitação do sucessor, sua disposição e real condição para assumir a gestão empresarial (CAMARA; ZUCATTO; NASZENIAK, 2021). Para Rengel et al. (2020), esse planejamento deve abarcar o desejo de sobrevivência, a busca pela manutenção da empresa sob o controle da família e a possibilidade da geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar, bem como o preparo da família feito pelo predecessor para esse momento, além de levar em consideração as tradições familiares específicas implementadas na empresa e o objetivo do fundador.

Por último, durante esse processo, o sucessor deve ser preparado para adquirir características essenciais de gerenciamento e empreendedorismo para obter aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para, então, ser reconhecido como uma boa liderança, podendo impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e novos direcionamentos estratégicos, porém, caso não seja devidamente planejado, pode determinar a falência, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (CAMARA; ZUCATTO; NASZENIAK, 2021).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia científica pode ser compreendida como um conjunto de informações e métodos que são capazes de trazer conhecimento através dos caminhos percorridos pelo pesquisador, tendo como finalidade encontrar soluções para os problemas propostos (ANDRADE, 2018). Uma pesquisa científica pode ser classificada quanto: ao seu objetivo, podendo ser classificada como explicativa, exploratória ou descritiva; e quanto ao seu objeto, podendo ser bibliográfica, de laboratório ou de campo.



Quanto ao objetivo do presente estudo, pode-se definir esta pesquisa como exploratória e descritiva, com análise qualitativa. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória busca trazer ao pesquisador maior familiaridade e aprimoramento das ideias do problema proposto facilitando a construção de hipóteses, já a pesquisa descritiva busca traçar as características identificadas do campo investigado, sendo registrados os fatos e classificados.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa se estruturou a partir das seguintes fases: 1) pesquisa bibliográfica e 2) estudo de caso. Para Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa bibliográfica oferece meios para explorar a literatura publicada por meio de assuntos já conhecido e novas áreas de conhecimento permitindo o reforço na análise das informações coletadas sob novo enfoque e abordagem do pesquisador, segundo as autoras a pesquisa de campo tem como objetivo levantar informações, coletar dados e registrar de forma organizada o contato do pesquisador com o entrevistado.

**Quadro 01.** Síntese Metodológica da Pesquisa:

<b>Classificação da Pesquisa</b>	Exploratória e Descritiva	Gil (2002)
<b>Abordagem da Pesquisa</b>	Qualitativa	Gil (2002)
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Levantamento bibliográfico e pesquisa de campo	ANDRADE (2018)
<b>Coleta de dados</b>	04 Empresas familiares do ramo de prestação de serviços automotivos e revenda de peças, sediadas no município de Posse GO	MARCONI E LAKATOS (2019)
<b>Análise dos dados Coletados</b>	Tabelas e quadros analíticos (Excel)	MARCONI E LAKATOS (2019)

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Fases da pesquisa para alcançar os resultados dos objetivos específicos propostos.

1) Levantamento bibliográfico: O método utilizado para esse levantamento contou com a pesquisa de artigos científicos em plataformas acadêmicas, sobre o tema escolhido e livros sobre empresa familiar e planejamento estratégico, sendo fundamental para a delimitação do tema e contextualização sobre o cenário das empresas familiares a partir das discussões teóricas já publicadas. Elementos que foram incorporados ao referencial teórico e serviram de base para a análise dos resultados.

2) Pesquisa de campo: O público alvo são empresas familiares no município de Posse Goiás que estão a anos no mercado e conta com um processo de sucessão em andamento e ou estão se organizando para esse processo, para coletar os dados, foi usado um questionário estruturado com roteiro prévio, contendo 10 perguntas abertas e fechadas sobre o ambiente organizacional e o planejamento sucessório possibilitando maior interação entre as partes.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 18/04/2023 e 24/04/2023 de forma presencial em 04 (quatro) empresas do ramo de prestação de serviços automotivos e revenda de peças, todas sediadas no município de Posse Goiás. As empresas escolhidas partiram de uma amostragem intencional e para a análise dos dados coletados será realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a partir da categorização das respostas dos entrevistados e a correlação entre os objetivos específicos propostos para este estudo (GIL, 2002).

As entrevistas tiveram uma duração média de 20 minutos em cada empresa, para a proteção das informações obtidas nesta pesquisa os nomes das empresas e entrevistados foram substituídos por nomes fictícios, sendo denominadas como empresas: A, B, C e D, para a realização das entrevistas nas empresas A, B e C os gestores fundadores participaram e na empresa D somente o sucessor conseguiu participar da pesquisa, as entrevistas foram realizadas de forma individual no escritório de cada empresa.

A transcrição e dados coletados serão apresentados na seção dos resultados e análises.

## 4. RESULTADOS

No primeiro tópico será realizada a apresentação da empresa, formação dos fundadores e sucessores, sequencialmente os dados acerca da sucessão e o planejamento adotado por cada organização e suas perspectivas para o futuro.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS, FUNDADORES E SUCESSORES

Este tópico tem como objetivo apresentar as características das empresas familiares entrevistadas, as formações acadêmicas e perfil dos gestores fundadores e sucessores. Conforme apontado por Nascimento e Lima (2019), uma empresa familiar é composta por um negócio que está atrelado a uma ou mais famílias e seu controle é exercido pelos fundadores e futuros sucessores.

As empresas A, B e C atuam na prestação de serviços mecânicos e vendas de peças para carros e caminhonetes e a empresa D na prestação de serviços mecânicos voltada para manutenção de radiadores. A tabela a seguir apresenta a caracterização dos entrevistados e suas respectivas funções na organização:

**Quadro 02.** Perfil dos Entrevistados:

<b>Empresa</b>	<b>Código dos Entrevistados</b>	<b>Função na Empresa</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>Empresa A</b>	Fundador A	Sócio Proprietário	Ensino médio completo
<b>Empresa B</b>	Fundador B	Sócia proprietária-administrativo	Graduação em Pedagogia
<b>Empresa C</b>	Fundador C	Sócia proprietária-administrativo	Graduação em Serviços Jurídicos
<b>Empresa D</b>	Sucessor D	Sócio proprietário	Ensino médio completo

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A empresa **A**, tem 08 anos de fundação e um total de 08 colaboradores registrados, sendo 02 membros da família. O fundador “**A**” trabalhou por 18 anos em oficina mecânica antes de abrir seu próprio negócio, em 2015 abriu a empresa e iniciou suas atividades no ramo de prestação de serviços automotivos e vendas de peças, por 06 anos comandava as atividades e administração sozinho e em 2021 o irmão começou a trabalhar no financeiro da empresa e o filho na parte administrativa, o mesmo é formado em Direito, não quis seguir a carreira, optou trabalhar no negócio da família pois tem o desejo de continuar com o empreendimento.

A empresa **B**, tem 16 anos de fundação, fundada por um casal marido e mulher, iniciou as atividades em um espaço pequeno e alguns anos depois compraram um terreno e construíram uma oficina maior com capacidade para atender uma quantidade maior de clientes, possui 04 colaboradores registrados. A fundadora “**B**” era professora e o seu esposo mecânico de máquinas agrícolas, quando abriram o negócio e dividiram as funções. Ela cuidando da parte administrativa e ele das atividades operacionais da empresa, os filhos não possuem desejo de suceder o negócio da família. A filha estuda medicina e o filho é formado em engenharia mecânica e moram em outro estado.

Já a empresa **C**, foi fundada no ano de 1993 por três sócios, e atuava na venda de baterias e prestação de serviços voltada a máquinas agrícolas. Ao longo dos anos o negócio expandiu e começaram trabalhar com outros serviços como a prestação de serviços mecânicos e revenda de peças e acessórios automotivos. Com a expansão dos negócios, a empresa **C** abriu duas filiais, uma em Rosário BA e outra em Mambai GO, e no ano de 2015 ocorreu a separação dos sócios e cada um ficou com uma empresa.

Diante da separação dos sócios a fundadora **C**, que seguia uma profissão distinta do esposo, atuava como servidora pública, optou pelo negócio familiar, sendo responsável pela parte financeira e administrativa da empresa e seu esposo na parte operacional, responsável pelo comando da equipe de serviços e compra de peças. Atualmente a empresa **C** conta com 29 colaboradores registrados. A fundadora **C** e seu esposo tem uma filha que está se formando em administração e possui desejo pela sucessão do negócio, sendo responsável atualmente pela parte de marketing da empresa.

A empresa **D** iniciou suas atividades nos anos 2000 e atua no ramo de prestação de serviço de manutenção de radiadores, o fundador possui ensino médio completo, e possuía 23 anos de experiência em prestação de serviços e manutenção de radiadores antes de abrir o próprio negócio na cidade de Posse (GO). Atualmente, a empresa **D** é comandada pelo seu filho o sucessor D, que possui ensino médio completo, a transição ocorreu em 2017, de forma antecipada, não havendo um planejamento, devido a saúde do fundador.

Percebe-se que a empresa C possui uma trajetória mais extensa e contam com um quadro de colaboradores maior que as demais empresas entrevistadas. Outro fator relevante é que em todas as empresas os fundadores já possuíam experiências em mecânica antes de dar início ao negócio, sendo um facilitador para condução do negócio.

#### **4.2 SUCESSÃO, LIMITAÇÕES E VANTAGENS ENCONTRADAS NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Este item busca apresentar a percepção dos entrevistados acerca do processo sucessório e as limitações e vantagens que uma sucessão pode trazer para uma organização. O primeiro objetivo específico proposto neste estudo é identificar quais os principais problemas e limitações encontrados em uma sucessão e quais as providências que devem ser tomadas para torná-la vantajosa e eficiente, sendo nesse estudo de caso a sucessão a categoria de análise. O quadro a seguir, apresenta informações acerca da sucessão.

**Quadro 03.** Aspectos da sucessão nas Empresas:

<b>Aspectos da sucessão</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Existe desejo pela sucessão?</b>	Sim	Não	Sim	Sim
<b>Possui um plano formalizado?</b>	Não	Não	Não	Não

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Em nenhuma das empresas pesquisadas existe um plano formal de sucessão elaborado, isso contraria a sugestão de Oliveira, (2011), que afirma que o planejamento é essencial para que os sucessores possam enfrentar os desafios com confiança.

Contudo, faz-se necessário apontar que o processo de sucessão na empresa **A**, está em andamento devido a entrada do filho do fundador **A** na organização. Esse ingresso ocorreu em 2021, e o mesmo se tornou responsável pela administração em conjunto com o fundador, tornando a transição de comando um acontecimento natural e informal. Para o fundador **A**, a sucessão ocorrerá naturalmente, resultando em um processo benéfico, tanto para ele quanto para o seu sucessor. Questionado a respeito das dificuldades encontradas em um processo sucessório, o mesmo considera que não enfrenta dificuldades pois o convívio antecipado do sucessor na empresa, traz o conhecimento tanto do público alvo atendido e os serviços prestados sendo uma vantagem competitiva para seu empreendimento.

A empresa **B**, não possui um plano de sucessão pois os seus herdeiros não têm interesse em administrar o negócio da família, para a fundadora **B** a continuidade de uma empresa deve ser pelo desejo e interesse e não algo imposto. A filha estuda medicina em São Paulo e o filho é formado em engenharia mecânica, no entanto, não possui interesse em seguir carreira e desenvolve outras atividades em Santa Catarina. Acerca do futuro da empresa, a fundadora **B** diz que ainda não tem uma ideia formada se irão vender ou ter um sócio para continuar o negócio após a aposentadoria.

A sucessão na empresa **C** é algo que é almejado tanto para a fundadora **C** quanto para sua filha a sucessora, mesmo não possuindo um plano de sucessão formal, existe desejo pelas partes e a sucessora estuda administração em Brasília e se formar no final de 2023, para a fundadora **C** as principais dificuldades encontradas em uma sucessão é a aceitação pelos colaboradores de um novo administrador, sendo um fator negativo que deve ser estudado para evitar possíveis conflitos no futuro, como vantagem a formação da filha em administração tendo o conhecimento técnico para gerir uma empresa e o conhecimento sobre as questões financeiras e administrativas que a mesma já possui pelo convívio que já tem na organização, atualmente a sucessora cuida somente da parte de marketing da empresa, após a

graduação que vai ingressar na empresa para trabalhar em conjunto com os fundadores.

**Fundadora C:** “Minha filha já está sendo preparada para assumir o negócio, no final de 2023 ela se forma em administração, ela sabe como funciona a empresa e atualmente ela está cuidando do marketing da empresa”. (Entrevista com a fundadora da Empresa C).

O processo de sucessão na empresa **D** ocorreu de forma antecipada em 2017 pelo sucessor **D**, o mesmo teve que assumir o negócio devido a saúde do fundador, ocorrendo uma transição de forma intuitiva e informal, não possuindo uma estratégia padronizada, questionado a respeito do que seriam fatores de limitações e vantagens em um processo de sucessão o sucessor **D**, acredita que um dos pontos que mais influenciaram nessa transição foi a questão da confiança pelos clientes para executar os serviços, tendo que fazer um planejamento para manter os clientes e captar novos, e como vantagem o mesmo considera que as novas ideias foram uma vantagem competitiva, adquiriram novos equipamentos e profissionalização os novos colaboradores.

Através das falas dos entrevistados é possível identificar que mesmo sem um planejamento formal para uma sucessão as empresas, exceto a empresa **B**, almejam a continuidade do negócio pelos sucessores, fator que pode ser confirmado com o caso da empresa **D** que o sucessor já está à frente do negócio mesmo que de forma antecipada, e vem profissionalizando a equipe para o bom funcionamento do negócio, outro ponto importante nessas transições que houve a inserção informal, desde uma participação ativa como é o caso da empresa **A** e uma familiarização do negócio como no caso da empresa **C**.

Para Zambarda e Vortmann (2019), o sucesso de uma empresa sucedida se dá pela forma de como são administrados os laços afetivos em tomadas de decisões, sendo valorizada a confiança por partes dos fundadores nos futuros sucessores para que a transição seja eficiente e promissora. Diante do contato com os entrevistados percebeu-se que há interesse pelos herdeiros na sucessão, tendo os mesmo iniciativa para profissionalização e treinamento para assumir o negócio, o que difere um herdeiro de um sucessor, é o preparo que o sucessor busca através de um conhecimento científico e habilidades necessárias para o seguimento do negócio em conjunto com os fundadores.

Considerando o primeiro objetivo específico propostos, e as respostas dadas pelos entrevistados é possível identificar que existem alguns problemas em uma sucessão como o relacionamento com os colaboradores e clientes por parte do futuro sucessor, se tornando um fator negativo que necessita de atenção, em relação às vantagens de uma transição de comando é possível identificar que os sucedidos acreditam na continuidade da empresa e para tornar o processo eficiente os sucessores devem ter conhecimento técnico e operacional do negócio.

### **4.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA SUCESSÃO**

Nesta etapa da entrevista foram abordadas questões que corroboram com o segundo e último objetivo específico da presente pesquisa: apresentar a importância do planejamento estratégico para o processo sucessório. Conforme apontado por Rengel et al. (2020), o planejamento estratégico tem o papel de facilitar a sucessão em um negócio familiar, visto que nestas situações a empresa pode enfrentar algumas mudanças e um plano de sucessão estratégico pode minimizar possíveis problemas.

Para Oliveira, (2011), o planejamento estratégico proporciona a sustentação com base em métodos e fases para estabelecer a melhor direção para que uma empresa possa seguir atuando de forma inovadora e com diferencial competitivo. Questionados sobre a importância do planejamento estratégico para a sucessão, os entrevistados foram unânimes em suas respostas, mesmo não possuindo um plano de sucessão estruturado, sabem o valor que o planejamento pode agregar em uma empresa.

O fundador **A** acredita que com o conhecimento e a capacitação que o sucessor detém, se tornará um diferencial para a continuidade da empresa após sua aposentadoria, destacando que atualmente o sucessor já tem grande responsabilidade nas tomadas de decisão e autoridade com a coordenação de equipe.

**Fundador A:** “Se fosse pra mim sair hoje da empresa, meu filho com toda certeza conseguiria tocar o negócio, sabe como ocorre todo o



processo e funcionamento, porque muitas coisas já é ele mesmo que resolve” (Entrevista com Fundador da Empresa A).

Para a fundadora **B** o planejamento é essencial mesmo com os herdeiros não possuindo desejo em suceder o negócio familiar. A mesma relata que os herdeiros sabem como funciona a organização e se caso houvesse uma mudança no futuro acerca da continuidade do negócio, o planejamento seria realizado para tornar a empresa próspera.

**Fundadora B:** “Meus filhos sabem como funciona a empresa, mas eles não possuem desejo de continuar o negócio da família, cresceram na empresa e realizava algumas atividades aqui dentro, mas depois que terminaram o ensino médio se mudaram, e hoje estão trabalhando em outras áreas, mas se lá na frente eles resolveram que vão seguir com o negócio vamos dar total apoio” (Entrevista com Fundador da Empresa B).

Na empresa **C** a fundadora afirma que o planejamento para sucessão, mesmo que não tendo um documento físico, já é algo que vem sendo alinhado com a futura sucessora. E sua formação acadêmica em Administração se torna relevante nesse processo pelo preparo e conhecimento técnico que a mesma possui, trazendo para a empresa ideias novas para a condução e realização das atividades.

**Fundadora C:** “O desejo da minha filha é assumir a empresa, ao ver alguns problemas na empresa ela decidiu fazer administração, e isso é importante porque ela já está sendo preparada tanto ao ver as dificuldades e as vitórias da empresa” (Entrevista com Fundador da Empresa C).

Para o sucessor **D** o planejamento é vital, pois poderia ter evitado os problemas que teve ao assumir a sucessão da empresa **D** sem o devido planejamento, o mesmo encontrou algumas dificuldades ao assumir, como por exemplo, a negociação com os clientes e a falta de confiança que eles tinha no seu trabalho, o sucessor **D** destaca a importância do planejamento como um fator que possa engajar o negócio e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

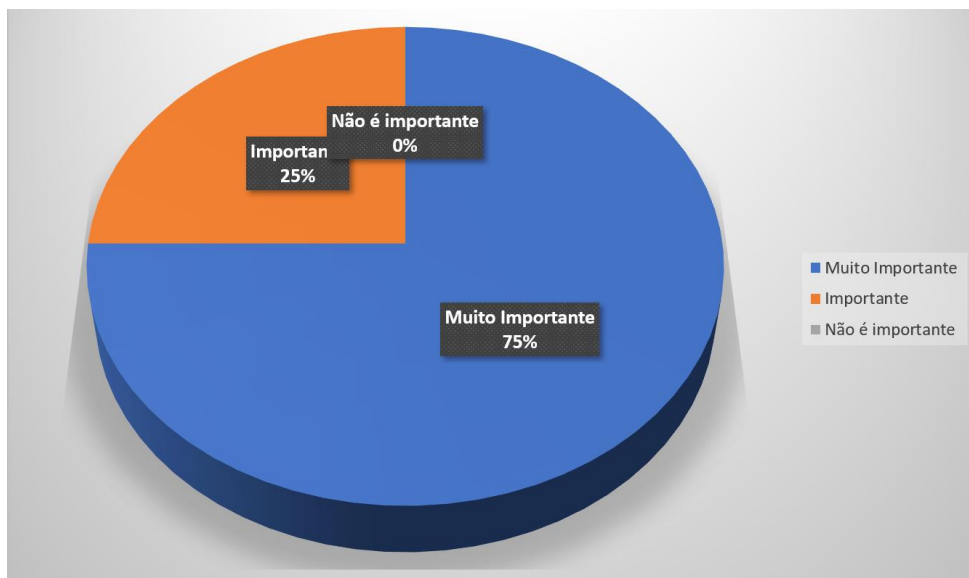
**Sucessor D:** “Quando assumi a empresa não tínhamos nenhum planejamento, meu pai estava doente e devido a essa situação tive que assumir, hoje a empresa está com uma nova estrutura e o planejamento que temos é para continuar o negócio com a mesma

essência de antes, mas visando melhoria nos processos para continuar o negócio em família” (Entrevista com Fundador da Empresa D).

Os entrevistados afirmaram que acreditam na continuidade e perpetuação das empresas, pois os sucessores trazem consigo uma visão de mercado diferente com novos conceitos, e o treinamento que os sucessores estão fazendo se tornar peça chave para eficácia da sucessão, é ressaltado por PICCOLI *et al.* (2019), que a nova geração precisa manifestar interesse, desenvolvendo habilidades empreendedoras e gerenciais, para que no futuro o sucedido tenha confiança em deixar o seu patrimônio nas mãos dos sucessores.

O gráfico abaixo representa as respostas dadas pelos entrevistados, foi questionado acerca do processo de treinamento para execução familiar, 03 empresas declaram ser muito importante e 01 empresa declarou que o mesmo é importante, destacando que todas as empresas consideram o processo de treinamento importante para o processo sucessório de uma empresa familiar.

**Figura 01.** Importância do processo de treinamento:



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Nota-se que os pesquisados, mesmo não possuindo um planejamento formal, sabem da importância que o mesmo tem sobre uma empresa e creem que seja essencial para a funcionalidade das atividades atuais e futuras, no entanto, na prática, pode se evidenciar que as empresas investigadas possuem poucos instrumentos de

planejamento e estruturação que formalizem o processo de sucessão, como por exemplo no caso da empresa **C**, mesmo a sucessora estudando administração, não há um processo de sucessão documentado formalmente, que planeje as ações futuras da mesma organização.

Por meio de planejamento e treinamento específico, pode-se determinar se o sucessor possui condições técnicas e qualificações para assumir a empresa, dois fatores fundamentais para o sucesso da sucessão, portanto é possível afirmar que uma sucessão para ter êxito necessita de um planejamento e que esse plano deve ser realizado em conjunto com as partes, sendo base para mediação de conflitos, pois o planejamento antecipado é uma ferramenta essencial dentro da organização, possibilitando a criação de planos com curto, médio e longo prazo, servindo como base para avaliações de impactos que possam ocorrer dentro de uma sucessão, sejam eles com clientes, colaboradores ou continuidade do negócio, sendo assim é possível afirmar que o segundo objetivo específico proposto foi atendido.

Faz-se importante ressaltar, ainda, que no que diz respeito ao treinamento, o mesmo ganha destaque em processos sucessórios, isso porque quando o sucessor não possui capacitação para ocupar o cargo pode ocasionar inúmeros problemas, de acordo Lourenzo (2022), 85 % das empresas familiares, sofrem com conflitos na sucessão, sendo os principais, entre pais e filhos nas tomadas de decisão, falhas de comunicação, relacionamento com colaboradores e clientes. Para minimizar esses possíveis problemas, é importante que a sucessão seja realizada somente após o treinamento e profissionalização dos sucessores, foi observado que as empresas investigadas neste estudo, não possuem treinamentos voltados para sucessão, evidencia-se que o preparo adquirido se dá através do acompanhamento diário na organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao buscar um entendimento sobre a gestão da empresa familiar para sucessão, com base nos objetivos geral e específicos desta pesquisa de como funciona a gestão para sucessão, os desafios enfrentados, vantagens do processo e importância do planejamento para esse processo sucessório, desenvolveu-se um estudo com quatro empresas familiares no ramo de prestação de serviços

automotivos e revenda de peças, sendo realizada quatro entrevistas com três gestores fundadores e um sucessor.

A partir das entrevistas realizadas pode-se identificar quatro fatores: o desejo pela sucessão não é unânime em todas as empresas, em umas das pesquisadas não a desejo por parte dos sucessores, por seguirem áreas distintas, segundo, em uma das empresas o processo de sucessão já ocorreu, terceiro, os sucessores não possuem um treinamento específico voltado para transição do negócio e último que as empresas não possuem um plano de sucessão formal.

Ao longo da pesquisa os dois objetivos específicos foram atendidos, sendo eles: **1º objetivo:** identificar os principais problemas encontrados na sucessão e quais providências devem ser tomadas para torná-la vantajosa. Após a análise dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar, que somente duas empresas relataram que existem alguns problemas na sucessão sendo eles a aceitação de um novo gestor por parte dos colaboradores e a confiança dos clientes para contratar o serviço, em relação às vantagens de uma transição de comando é possível identificar que os sucedidos acreditam na continuidade da empresa e para tornar o processo eficiente os sucessores devem ter conhecimento técnico e operacional do negócio e as expectativas é que tenham resultados positivos no futuro. **2º objetivo:** apresentar a importância do planejamento para o processo sucessório. Após analisar as entrevistas, as empresas pesquisadas sabem dos benefícios que um plano para a sucessão possui, no entanto ainda não é uma realidade dentro das empresas a construção de um plano sucessório. Nesse sentido é importante ressaltar alguns benefícios que um plano de sucessão pode proporcionar para uma empresa, sendo eles, a aceitabilidade e credibilidade entre clientes e colaboradores e possíveis soluções para problemas que possam ocorrer na transferência de comando no futuro

Por fim, é importante enfatizar que o estudo possui algumas limitações, como a quantidade de empresas pesquisadas e o número de entrevistados. Diante disso o presente estudo é recorte da realidade do município e as respostas obtidas não serão consideradas como definitivas para os objetivo geral e específicos propostos, recomenda-se pesquisas futuras em outras regiões, sendo interessante pesquisar empresas que enfrentam conflitos entre fundadores e sucessores e empresas familiares que não obtiveram sucesso neste processo.

## 6. REFERÊNCIAS

AMÉRICO, J. **Estratégias para organizar a sucessão de uma empresa familiar.** Você S/A, São Paulo, 9 jul. 2020. Disponível em:

<https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/estrategias-organizar-sucessao-empresa-familiar/>. Acesso em: 23 set.2022

ANDRADE, M.M. **Introdução à metodologia do trabalho Científico.** 10<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, M.B; FORMIGA, N.S; VASCONCELOS, C.R.M. AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO, **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**-ISSN 2675-6218.2. e 24218.

10.47820/recima21.v2i4.218, 2021. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/351611768\\_AS\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_E\\_O\\_DESAFIO\\_DA\\_SUCESSAO\\_DA\\_GESTAO](https://www.researchgate.net/publication/351611768_AS_EMPRESAS_FAMILIARES_E_O_DESAFIO_DA_SUCESSAO_DA_GESTAO). Acesso em: 15 out. 2022.

CAMARA, S. B; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 277-293, jan./dez. 2021. DOI: 10.53706/gep.v.22.5824. Disponível em:

<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5824>. Acesso em: 22 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

GIONGO, V.G.B; MORAES, J.P. **Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira**, 2020. Disponível em:

[https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20313\\_20202411.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20313_20202411.pdf). Acesso em: 22 abr. 2023.

GOUVEIA, V. A. L; FONSECA, A. C. P. D Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 3, pág. 37–63, 2021.

DOI:10.7769/gesec.v12i3.1218.Disponível.em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1218>. Acesso em: 09 out.2022.

LOPES, T. S.; BARBOSA, I. C. DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR. RACE - **Revista de Administração do Cesmac**, [S. l.], v. 5, p. 267–288, 2019. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1139>. Acesso em: 20 abr. 2023.

LORENZO, A. **Sucessão na empresa familiar: transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras.** 1º ed. São Paulo: Editora Publique, 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8º. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MATESCO, K. **A problemática da Sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: Um estudo de caso.** Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. **Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil.** Revista de Estudos Sociais, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2016.

NASCIMENTO, R. M<sup>a</sup>. L. L; LIMA, W. R. C. **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO NA LOJA VIRA E MEXE.** 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/8356>. Acesso em 14 out 2022.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 29º. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PETRONI, M. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.** Jornal da USP. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empr-esas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 23 set.2022.

PICCOLI, El *et al.* Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da serra gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, abr, 2019. DOI: 10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.152. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/download/152/pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

RENGEL, R.; et al. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 6-25, maio/ago, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5190>. Acesso em: 22 mar. 2023.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**, 2021. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 21 set. 2022.

SPANEVERELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**, 2008.

VOLTA, C. L.C. C; BORGES, A. F; CAPPELLE, M. C. A. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 91-123, jan. 2022. ISSN 1677-7387. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3251>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. A SUCESSÃO FAMILIAR EM PEQUENAS EMPRESAS. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 87–98, 2020. DOI: 10.17648/sinergia-2236-7608-v24n1-9635. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/9635>. Acesso em: 2023. 09 out. 2022



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
GOIANO CAMPUS POSSE**

**Curso:** Bacharelado em Administração

**Tema:** Gestão da empresa familiar para sucessão

**Aluna:** Keylla Christina Barbosa Sales

**Matrícula:** 2019107202930427

**Professor/Orientador:** Daniel Neto

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE  
CONCLUSÃO DE CURSO**

1. Como é a estrutura da empresa? De acordo com a sua visão, quais características da empresa, proporcionam um diferencial?
  
2. Você pode nos contar um pouco sobre o histórico familiar na formação da empresa?
  
3. Quais são as características dos donos e dos possíveis sucessores, formação
  
4. Há desejo de sucessão na organização?  
  - ( ) Sim, já ocorreu um processo de sucessão.
  - ( ) Sim, estamos em processo de sucessão.
  - ( ) Sim, queremos executar um processo de sucessão, mas não está ocorrendo ainda.
  - ( ) Não, não temos interesse em executar um processo de sucessão em médio prazo.
  - ( ) Não, não temos nenhum interesse em executar um processo de sucessão no longo prazo.
  
5. Caso haja desejo de sucessão na empresa, responda: há um plano para a execução do processo de sucessão?  
  - ( ) Sim, temos um plano de sucessão pronto.
  - ( ) Sim, mas o plano de sucessão não está pronto.



- ( ) Sim, mas o plano de sucessão construído foi cancelado/adiado.
- ( ) Não, a empresa não possui um plano de sucessão pronto.
- ( ) Não, nunca ouvi falar em plano de sucessão.
- ( ) Nenhuma das respostas anteriores.

6. É planejada a sucessão, se sim como está sendo realizado esse planejamento, há preparação e profissionalização dos sucessores?
7. Quais são os pontos positivos, os pontos negativos e as dificuldades encontradas neste processo?
8. Quais as expectativas e medidas adotadas pelos fundadores e sucessores para a continuidade do negócio?
9. Na sua opinião, quais são as vantagens que a empresa tem (ou pode ter) ao executar um processo de sucessão bem planejado?
10. Na sua opinião, qual é a importância dada ao processo de treinamento na execução da sucessão familiar?
  - ( ) Muito importante.
  - ( ) Importante.
  - ( ) Moderado.
  - ( ) Pouco importante.
  - ( ) Não é importante.
  - ( ) Não sei responder.