

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VARGINHA**

MAURÍCIO ALEXANDRE ANDREETA

EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO

Varginha/MG
2023

MAURÍCIO ALEXANDRE ANDREETA

EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO

Trabalho de Conclusão de PIEPEX
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Bacharel em Ciência e
Economia pela Universidade Federal de
Alfenas.

Orientador: Vinicius de Souza Moreira.

MAURÍCIO ALEXANDRE ANDREETA

EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO

A Banca examinadora abaixo-assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em:

Prof. Vinicius de Souza Moreira
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Maria Aparecida Curi
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Lincoln Thadeu Gouvêa de Frias
Universidade Federal de Alfenas

RESUMO

As empresas familiares são muito influentes na economia brasileira, porém o processo de sucessão no controle das entidades pode ser um dos principais problemas enfrentados nessas organizações. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é descrever as características do processo de sucessão em empresas familiares brasileiras. De modo específico, esta pesquisa teve o intuito de: (i) apresentar as características das empresas familiares, tendo em vista a economia brasileira; (ii) de expor as barreiras (dificuldades) e os facilitadores (pontos positivos) no processo sucessório; e de (iii) descrever artigos científicos que abordaram casos práticos de sucessão familiar. A metodologia adotada foi a revisão de literatura a partir da bibliografia levantada nas plataformas Google Acadêmico, Scielo e Spell. Conforme observado na literatura, a sucessão familiar deve ser feita de maneira gradual e deve ser consentida entre o antigo proprietário da empresa e o futuro líder dessa entidade, pois seguindo outras maneiras a empresa pode enfrentar caminhos mais conturbados no seu futuro. Por fim, conclui-se que através do planejamento da sucessão e da capacitação do novo líder a futura geração no comando da empresa têm aumentadas as suas chances de sucesso.

Palavras-chave: empresas familiares; sucessão; sucessão familiar; gestão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EMPRESAS FAMILIARES: CARACTERÍSTICAS E PAPEL NA ECONOMIA 7	
3 SUCESSÃO FAMILIAR	10
4 SUCESSÃO FAMILIAR NA PRÁTICA: EVIDÊNCIAS A PARTIR DE ARTIGOS CIENTÍFICOS	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares são responsáveis por 65% do PIB brasileiro e representam 90% do mercado nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Mantendo os negócios na família diversas empresas atingem o topo do mercado, tendo cada vez mais sucesso. Porém, quando um herdeiro começa a assumir a liderança da empresa diversos conflitos podem aparecer (GONÇALVES, 2000).

Essa questão da sucessão de poder pode levar a empresa a ter um ambiente de trabalho conturbado, afetando desde as relações familiares até o desempenho da firma, podendo levar à sua falência (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). O seguimento de comando de uma empresa mostra-se um tema importante devido aos impactos que podem causar positiva ou negativamente aos empreendimentos familiares.

Diante deste cenário, o objetivo geral deste trabalho é descrever as características do processo de sucessão em empresas familiares brasileiras. Para atendê-lo, especificamente buscou-se:

- Apresentar as características das empresas familiares, tendo em vista a economia brasileira; e
- Expor as barreiras (dificuldades) e os facilitadores (pontos positivos) no processo sucessório; e
- Descrever artigos científicos que abordaram práticos de sucessão familiar

Para atender as finalidades apresentadas esta pesquisa será conduzida através de uma revisão de literatura, pois esse estudo tem o intuito de entender melhor o processo de sucessão familiar a partir dos achados de outras pesquisas acadêmicas nacionais.

A revisão de literatura foi realizada por meio de textos pesquisados no Google Acadêmico, Scielo e Spell. As informações foram retiradas de artigos de revistas científicas, de livros teóricos e de sites especializados. A relevância e a confiabilidade foram os principais critérios para a escolha dos textos.

O Trabalho de Conclusão de Piepex está organizado em quatro seções. Após esta introdução, a segunda seção exhibe informações sobre as empresas familiares. Posteriormente, a terceira seção mostra os problemas que ocorrem no momento da sucessão desses empreendimentos. Por fim, são feitas as considerações finais na quarta seção.

2 EMPRESAS FAMILIARES: CARACTERÍSTICAS E PAPEL NA ECONOMIA

As empresas familiares são realidade em todo o mundo e possuem singular importância para a economia do planeta. De acordo com a KPMG (2020), o Instituto de Empresas Familiares apresenta dados que mostram que de 70% a 90% do PIB global são gerados por empresas familiares, que também são responsáveis por 50% a 80% da criação de empregos no mundo.

Com base em dados do ano de 2020, olhando para o cenário nacional, onde as empresas familiares estão presentes em quase todos os setores e sendo líderes do mercado em alguns deles, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as empresas familiares representam 90% das empresas brasileiras, exercem 65% do Produto Interno Bruto e também representam 75% da força de trabalho no país (SEBRAE, 2020).

De acordo com dados da Agência EY (2021, n. p.), tendo em vista um levantamento realizado no ano de 2021, “empresas brasileiras sob comando familiar ganham destaque no mundo dos negócios em todo o planeta”. Dentre esses destaques tem-se: a JBS S.A., Marfrig Global Foods S.A., Metalúrgica Gerdau S.A., Votorantim Participações S.A., Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza S.A., Cosan Ltda., Energisa S.A, WEG S.A. e Porto Seguro S.A. (AGÊNCIA EY, 2021). É importante observar que são todas companhias de capital aberto.

Segundo Gonçalves (2000) para que uma empresa seja considerada familiar é necessária a existência simultânea de alguns fatores, são eles:

- A empresa ser propriedade de uma família, em totalidade ou com a maioria das ações ou cotas, de maneira que detenha o seu controle econômico;
- A família é responsável pela gestão do empreendimento, sendo os familiares os responsáveis pelas diretrizes, pela definição dos objetivos e das grandes políticas; e
- A família é responsável pela administração do negócio, com o nível executivo mais alto tendo a participação de um ou mais membros da família.

Logo, os valores familiares se tornam os mesmos, ou ao menos muito semelhantes, aos valores da empresa, pois quando a família traça os objetivos e a política que aquele empreendimento seguirá, é transmitido os valores daquela família para a gestão do negócio.

O Sebrae (2022, n. p.) concebe um negócio familiar como a “interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados”. Essas empresas podem “incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria” (SEBRAE, 2022, n. p.).

Em outra visão, são consideradas empresas familiares aquelas cuja sociedade seja dirigida por dois ou mais sócios de uma mesma família ou por um grupo familiar. Em sua gestão todos os membros auxiliam de alguma forma no empreendimento (FREITAS; KRAI, 2010).

As empresas familiares podem ser de vários tipos, mas as três principais são: tradicionais, híbridas e as de influência familiar, conforme conceitua Lethbridge (1997). As empresas tradicionais são mais fechadas, com menos informações contábeis e a família exerce controle total sobre os negócios, geralmente são empreendimentos de pequeno ou até médio porte, explica o citado autor. As empresas híbridas, seguindo o raciocínio de Lethbridge (1997), são mais abertas que as tradicionais, tendo uma maior participação de pessoas de fora da família proprietária na administração, mas os familiares ainda são os detentores do controle organizacional. Já nas empresas com influência familiar a maior parte das ações pertence ao mercado, com a família afastada da administração do negócio, porém mantendo participação significativa como influência estratégica (LETHBRIDGE, 1997).

As empresas familiares possuem sua própria maneira organizacional que é um retrato dos princípios e das concepções do gestor daquele negócio. A administração executada pelo gestor familiar tem algumas características próprias apresentadas, como, por exemplo, a exaltação de funcionários que estavam presentes na fundação da empresa, os prestigiando com ascensão profissional como forma de agradecimento por sua fidelidade, mesmo que a qualidade de seu trabalho seja inferior à efetividade desejada. Além disso, o gestor possui um vínculo resistente com os familiares na tomada de decisões empresariais (LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

O reflexo das concepções de uma família na empresa pode influenciar a sua maneira organizacional. Para Motta e Vasconcelos (2002) os princípios a serem respeitados são o principal valor da cultura de uma empresa, isso ocorre quando os funcionários concordam e se comprometem com esses princípios, assim toda a organização respeita as convicções de visão, missão e valores da empresa.

Para Freitas e Barth (2012), devido a crescente concorrência que exige mais mão de obra qualificada, as empresas que se empenham em desenvolver a sua cultura organizacional estão um passo à frente, pois para atingir os seus objetivos mantendo as

crenças e convicções é necessário esta cultura para organizar e planejar maneiras de tornar os objetivos alcançáveis mantendo-se os seus valores.

Mesmo com a influência familiar, que muitas vezes faz a empresa seguir os caminhos mais tradicionais, as companhias familiares são capazes de serem grandes inovadoras e concorrentes na economia brasileira, fazendo com que as empresas familiares no Brasil sejam importantes e com grande relevância para a economia (SEBRAE, 2022). Estratégias financeiras, tecnológicas e a modernização são cada vez mais necessárias devido às exigências do mercado. Porém, as empresas familiares, algumas vezes, se encontram em uma posição mais delicada e estão mais expostas às adversidades e disputas que acontecem no cenário econômico por causa da postura mais fechada em relação ao restante do mercado que geralmente adotam (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Uma alternativa para amenizar os conflitos existentes em empresas familiares é a governança corporativa (LUAN et al., 2018). Para entender seu efeito em empresas familiares é importante compreender o que é a governança corporativa que, por definição, é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2015, p. 20).

A governança corporativa tem como base mecanismos de controle, que tem como meta reduzir ao máximo a ocorrência de conflitos causados por informações assimétricas e também conflitos de interesses entre as partes envolvidas com a corporação (SCHNEIDER; ROSA; BAGGIO, 2019).

Assim como as empresas não familiares, as empresas familiares estão sempre sujeitas a conflitos de agência¹, além de conflitos diversos causados em razão de sua natureza (KREUZBERG; SEIBERT; SILVA, 2022). Então, a governança corporativa é de mesma importância nas empresas familiares que nas outras empresas, dito que as boas práticas de governança quando adotadas, envolvendo princípios e mecanismos de controle, podem resolver ou amenizar a ocorrência dos conflitos citados (LUAN et al., 2018).

Na próxima seção, discorre-se sobre o processo sucessório nas empresas familiares, detalhando os maiores impasses e características da sucessão com fim de entender todo o desenvolvimento desse processo em empreendimentos familiares.

¹ Esses conflitos se manifestam, geralmente, quando se dá a separação entre a propriedade e a gestão, com a outorga da direção das corporações a executivos contratados (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

3 SUCESSÃO FAMILIAR

Schumpeter (1911) imaginou uma unidade industrial de grande magnitude, com sua burocracia perfeita, que expropria seus proprietários e que busca reduzir o empresário a assalariado, ou seja, administradores que baseiam sua liderança na competência, esses administradores são os chamados especialistas e administradores profissionais (DRUCKER, 2001). Segundo Gonçalves (2000), opondo-se a isso, há a incompetência dos empresários e das empresas familiares, que pode ser identificada principalmente nos seguintes pontos:

- a empresa familiar permite a organização de maneira confusa, informal e incompleta;
- tem como um de seus principais valores a confiança pessoal, pondo ela à frente da competência, sendo assim incapaz de possuir técnicos e especialistas de gabaritos;
- dificulta a profissionalização através do nepotismo praticado de diversas maneiras;
- e impede o planejamento empresarial devido seu imediatismo.

A empresa familiar, como resultado dessa avaliação, passa a ser pensada com o foco para o que seria seu trágico momento: o momento da sucessão. Em todo o mundo, estatisticamente falando, a minoria das empresas familiares supera a segunda geração e uma menor parte insignificante sobrevive a uma terceira geração (GONÇALVES, 2000).

Para melhor compreender o processo sucessório primeiramente é necessário entender o que é sucessão. Em um ponto de vista fiscal trata-se do planejamento do inventário, abrangendo a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do proprietário para outros, sendo parentes, gestores não integrantes da família ou outras formas da futura direção da empresa, da maneira mais eficiente possível (CASILLAS; DÍAZ, VÁSQUEZ, 2005).

Falando especificamente da sucessão em empresas familiares, para Aronoff, McClure e Ward (2003), a sucessão é a transição de liderança e de propriedade da empresa da família, de uma geração para outra. Neste sentido, é um processo de planejamento e gerenciamento de várias etapas ao longo do tempo que visam garantir a continuidade dos negócios por meio de gerações.

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de sucessão em empresas familiares, em certa frequência, se torna um obstáculo para a sobrevivência empresarial

devido ao relacionamento emocional existente entre os membros da família dona da empresa, tirando o foco de melhorias na empresa que trariam vantagens sobre concorrentes que não possuem uma família como proprietários. Discussões sobre assuntos externos entre os proprietários em ambiente de trabalho interferem negativamente no desenvolvimento da empresa.

Quando assuntos familiares se tornam mais importantes do que os temas empresariais no ambiente de trabalho, a empresa tende a não avançar em inovações e financeiramente, pois as preocupações vividas pelos proprietários dentro de sua empresa passam a ser as pessoais, deixando o trabalho em segundo plano (ESTOL; FERREIRA, 2006).

De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), quando um herdeiro se envolve e é totalmente inserido ocorre o distanciamento do fundador ou do antigo proprietário da gestão dos negócios, porém em grande parte das vezes não há interesse dos sucedidos de deixar a liderança absoluta do empreendimento. O abandono indesejado do comando empresarial pode ser o causador de grandes atritos na administração empresarial, pois nem sempre o sucedido enxerga no sucessor a capacidade necessária para tocar a empresa.

Junto ao conflito de gerações, entre o sucessor e o sucedido, acompanha o conflito de ideias, em que o desacordo entre os proprietários gera caminhos e focos diferentes vividos na mesma fase da empresa. Por se tratar de parentes com laços emocionais existentes fora do ambiente de trabalho, a relação de sócios pode se tornar mais complicada, enxergando incapacidade e problemas inexistentes na gestão do sucessor por parte do sucedido ou do sucedido por parte do sucessor (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Algumas atitudes que também dificultam o processo de sucessão estão no âmbito legislativo, como os impostos sobre a herança, que muitas vezes não são pensados na hora da sucessão. Outra atitude dificultosa é a parcela dos empresários que, ao deixarem a direção, não deixam de forma detalhada testamentos que explicam os caminhos que eram seguidos pela empresa em sua gestão. A elaboração de documentos que especifiquem as intenções futuras da antiga gestão facilita o planejamento e o comando dos herdeiros e novos colaboradores em cargos de direção, fazendo com que não seja necessário iniciar um novo planejamento para a empresa (LETHBRIDGE, 1997).

Além disso, outra atitude necessária para um processo sucessório com êxito é a preparação adequada do sucessor para o cargo que ele irá assumir. Quando um gestor

prepara o seu herdeiro com antecedência e planejamento, a chance de sucesso da próxima geração na administração e na gestão da empresa aumenta de maneira expressiva, pois sem o planejamento as dificuldades enfrentadas pelos futuros proprietários da empresa podem ser fatais. Como parte do planejamento de um gestor, está o controle dos conflitos entre os membros da família, essas divergências devem ser amenizadas pelo gestor, porque quando frequentes ou em grandes proporções, se não forem controladas podem afetar a sobrevivência da companhia (SOUZA; BRITO; ALVARELI, 2011).

Bernhoeft (1989) enfatiza a importância do preparo para a sucessão e fala sobre três principais pontos preparativos: a elaboração de um modelo societário, a viabilização da transição com o fundador ainda vivo e um acordo societário que define os direitos e deveres que representem a vontade de ambas as partes, de forma que reduza conflitos e compatibilize os interesses familiares, empresariais e individuais. Ademais, a governança corporativa é uma solução para um bom processo sucessório, pois ela funciona através de acordos, estrutura de gestão, regras e valores estabelecidos, alinhados e institucionalizados antes do início da sucessão (IBGC, 2016).

Portanto, em síntese, pode-se destacar as principais barreiras (dificuldades) do processo de sucessão, conforme o Quadro 1.

QUADRO 1 - Barreiras e facilitadores do processo sucessório.

Barreiras	Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> ● Assuntos familiares que se sobrepõem aos temas empresariais; ● Interesse fraco dos sucessores no empreendimento; ● Falta de vontade dos antigos gestores de deixar o cargo; ● Conflitos ideológicos entre as gerações familiares; ● Ausência de planejamento para o processo de sucessão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparação adequada do sucessor; ● Planejamento bem elaborado do processo sucessório; ● Harmonia familiar; ● Elaboração da parte legislativa da troca de direção.

Fonte: Elaboração Própria.

Na próxima seção, discorre-se sobre evidências a partir de artigos científicos acerca da sucessão familiar na prática, de forma que as barreiras e os facilitadores explicitados nessa seção possam ser devidamente entendidos, analisados e mensurados.

4 SUCESSÃO FAMILIAR NA PRÁTICA: EVIDÊNCIAS A PARTIR DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

A importância da sucessão em empreendimentos familiares e todo o planejamento por trás desse processo já foi descrito de forma teórica nas seções anteriores deste trabalho, porém para uma melhor compreensão é necessária a descrição de evidências empíricas trazidas por outras investigações. Para isso, serão analisados dois casos de sucessão em pequenas e médias empresas (PMEs) familiares: uma de atividade rural (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021) e outra cujo a sucessão para uma herdeira está em preparação em uma empresa no ABC paulista (ELOI; CLARO; COSTA, 2016).

O processo sucessório em empresas familiares do agronegócio é importante para sua sobrevivência, pois, 70% das empresas do agronegócio familiares pequenas e médias não sobreviverão à geração fundadora inicial, enquanto apenas 5% durarão por três gerações (SCHUMACHER, 2015). Nesta perspectiva, como base para a análise prática nesta seção será utilizado o estudo de García, Ayala-Calvo e Schumacher (2021) que teve como base uma amostra de 230 CEOs de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias brasileiras, especificamente do Estado do Paraná, buscando o processo sucessório exitoso. O principal objetivo do trabalho utilizado é propor um modelo da sucessão bem-sucedida do líder da empresa com compreensão das principais variáveis e sua importância relativa. Os contextos utilizados para examinação são os contextos econômicos, organizacionais e familiares, um plano de sucessão auxilia a compreensão do nível de êxito dos processos sucessórios.

Segundo García, Ayala-Calvo e Schumacher (2021), para uma sucessão de sucesso são necessários quatro principais pontos: Plano de Sucessão; Entorno Familiar; Entorno Organizacional; e Entorno Econômico.

O plano de sucessão define-se como um conjunto de princípios, ações e etapas envolvidas na troca de um líder. O plano de sucessão contribui de duas importantes formas, a primeira é permitir que os candidatos à liderança entendam os mecanismos e passos decisórios na escolha do novo líder, além de preparar a empresa para a sucessão exitosa (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008, citados por GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021). O plano de sucessão também contribui para a colaboração e satisfação entre os membros da família e da empresa durante o processo, além de formarem um processo de socialização que permite os próximos CEOs adquirirem mais

compreensão das normas de harmonia familiar, as preservando (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

Já sobre o entorno familiar, o grau de compromisso do sucessor com a empresa da família e seu interesse em administrá-la são causados pelo entendimento dos benefícios de pertencer à empresa, da importância da preservação da harmonia familiar e do sacrifício pessoal necessário para o sucesso do empreendimento no longo prazo (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

O entorno organizacional é diretamente afetado pelo comprometimento do sucessor com a empresa, ou seja, o quanto o novo líder está comprometido e identifica-se com o negócio, juntamente com objetivos e propostas claras dentro da organização, fazem com que o entorno organizacional da empresa auxilie a sucessão bem-sucedida. (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

Para García, Ayala-Calvo e Schumacher (2021), o entorno econômico refere-se a fatores externos, sendo diversas variáveis macroeconômicas de regras e regulações relacionadas ao desenvolvimento da empresa. Pois toda empresa está inserida em um mercado que interfere externamente nela, essas variáveis externas influenciam diretamente no êxito da sucessão, ou seja, um ambiente econômico diferente vem acompanhado de desafios e oportunidades que podem tanto aumentar o interesse e o desempenho do sucessor, quanto desmotivá-lo e fazê-lo desistir da liderança da empresa.

Em suma, García, Ayala-Calvo e Schumacher (2021), com o seu modelo, pretendem identificar uma sucessão exitosa utilizando de fatores econômicos e não econômicos, além de, dado o envolvimento em alto nível da família com a empresa e sua riqueza econômica, o compromisso com a preservação da harmonia familiar durante o processo. Como resultado do estudo, refletindo os interesses da família proprietária, as variáveis que são importantes para a sucessão de sucesso são a combinação de motivos e desejos que protejam esses interesses.

Com os resultados da pesquisa, os autores mostraram que para socialização e envolvimento do novo CEO em um agronegócio familiar são formas válidas tanto o plano de sucessão quanto os entornos familiares e emocionais. A eficácia desses pontos está em assegurar que o escolhido para a sucessão concorde e compreenda com o tempo e a dedicação necessárias para que o equilíbrio entre o crescimento da empresa (objetivos econômicos) e a harmonia familiar (objetivos não econômicos) sejam alcançados.

O ambiente econômico é a variável que mais influencia o triunfo da sucessão, além de ser a variável que os proprietários das empresas costumam ter menor controle (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021). Dito isto, em entornos econômicos desfavoráveis há maior dificuldade de encontrar sucessores que se disponham a comprometer-se com o futuro incerto que a empresa possui (PESSOTTO et al., 2019 citados GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021). Porém, deve ser levado em consideração que variáveis sobre quais as empresas possuem maior controle podem ser utilizadas para estimular a percepção e interpretação dos novos líderes sobre o entorno econômico. Desse modo, os procedimentos de socialização para o entorno familiar e organizacional podem ser utilizados para auxiliar os sucessores na observação de oportunidades em cenários de ameaças, sendo para vincular-se emocionalmente com o negócio ou utilizar das circunstâncias para beneficiar a família ou a empresa (AYALA; MANZANO, 2014 citados por GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

Devido à influência considerável do momento econômico sobre a sucessão em pequenas e médias empresas familiares, os autores sugerem que existem implicações significativas na formulação de políticas. Os formuladores dessas políticas organizacionais são os que detêm a responsabilidade de implementar políticas que apoiem diretamente as PMEs, além de políticas que auxiliem a competição em mercados externos e internos e prevenir diversos obstáculos na obtenção de recursos financeiros. Outras políticas podem ser implementadas para incentivar a sucessão, como: a melhoria de planos de aposentadoria para as gerações que serão sucedidas, capacitações e apoio no desenvolvimento de habilidades para os sucessores, elaboração de planos de sucessão, entre outros (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

Os formuladores de política podem também utilizar de novas políticas para impedir quebras repentinas nos ciclos dos sucessores em suas fases iniciais de suas vidas. O contato prolongado entre a família, a criança e o próprio negócio de agricultura é dificultado pelos anos de educação compulsória, a distância das escolas e a preocupação com a saúde das crianças. Para a sucessão do novo líder ser exitosa ela deve ter planejamento, ademais devem ser estimulados o desenvolvimento do contexto organizacional e familiar que proporcionam a confiança, o apoio de ambas as partes, os valores mútuos, a paixão pelo empreendimento familiar, o orgulho de pertencer a empresa, o respeito pelas regras e a resolução de conflitos. Para esses objetivos serem alcançados, deve ser ensinado aos futuros líderes a prática de comunicação ativa, de

maneira que incentive sua participação de forma progressiva no ambiente de trabalho e nos âmbitos decisórios de acordo com sua idade e virtudes. Outra forma de alcançar as metas na sucessão é através do ensinamento dos valores da cultura familiar, do orgulho em administrar o negócio da família e as práticas benéficas que formaram a reputação do empreendimento familiar (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021).

O artigo de Eloi, Claro e Costa (2016) analisa o processo da sucessão antes de sua finalização em uma empresa familiar, analisando as particularidades do processo nesse empreendimento e assimilando-o com a operação sucessória familiar em âmbito geral, mesmo que não possam ser estendidas para todo o universo de famílias empresárias. Para Eloi, Claro e Costa (2016) o dilema sucessório, além de ser um dilema empresarial, é um dilema familiar, logo, um dilema humano, por isso não devem ser desconsideradas as dificuldades humanas em todo o processo.

A empresa analisada no trabalho de Eloi, Claro e Costa (2016) está estabelecida no mercado (na data de elaboração do artigo) há trinta anos, logo presume-se que seja uma empresa madura, porém a fase de imaturidade de um empreendimento pode estender-se por longos anos, com isso, chegando o momento da passagem de bastão a empresa pode não estar devidamente madura e formalizada no entorno econômico.

O fundador da empresa em questão é proprietário majoritário de suas ações, por isso consegue definir o momento e a forma que seus sucessores podem participar ativamente da gestão empresarial. Porém foi observado a possibilidade de que a empresa como um todo não tivesse conhecimento das intenções do proprietário em passar o comando, o que explica-se pela cautela do fundador em comunicar aos colaboradores suas intenções devido ao medo da sucessora de repercussões negativas na estrutura empresarial. Assim, há a impressão que o fundador repassará o comando da empresa, mas não a propriedade dela, mantendo o governo de propriedade na mesma estrutura, conservando o sistema gerencial por meio de sua influência (ELOI; CLARO; COSTA, 2016).

A sucessora da empresa presente no artigo de Eloi, Claro e Costa (2016) é a filha mais nova do fundador que teme que sua inserção na empresa seja afetada pela realidade patriarcal discriminatória.

A escolha da filha mais nova foi estratégia do proprietário, a opção teve como finalidade a garantia de que o patrimônio da família continue sendo controlado pelo fundador, sendo assim a herdeira não foi escolhida por suas habilidades, nem por suas competências gerenciais, nem por influência da empresa e muito menos por um suposto enfraquecimento do patriarcado, mas, seguramente, pela tradição patriarcal do fundador,

com a aceitação da sucessora e seu interesse em garantir a propriedade da empresa e manter a influência nas decisões empresariais (ELOI; CLARO; COSTA, 2016).

Desse modo, a sucessão quando não feita por completa pelo antigo proprietário pode acarretar diversos problemas futuros na empresa, como atritos entre as gerações nas decisões, escolha de sucessores que aceitem o controle do sucedido ao invés de sucessores bem preparados e, em casos semelhantes ao citado, a falsa ilusão da diminuição da estrutura patriarcal da sociedade e a inserção de mulheres em cargos de liderança (ELOI; CLARO; COSTA, 2016).

Essa seção discorreu com evidências práticas, utilizando de artigos científicos, sobre diversos facilitadores (pontos positivos) e barreiras (dificuldades) do processo de sucessão explicitadas na terceira seção do trabalho de maneira teórica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho artigo descreveu as características do processo de sucessão em empresas familiares brasileiras. Para tanto, por meio da revisão de literatura, nesta pesquisa foram apresentadas as características das empresas familiares, tendo em vista a economia brasileira; foram expostas as barreiras (dificuldades) e os facilitadores (pontos positivos) no processo sucessório; e, ao final, descritas duas experiências teórico-empíricas sobre sucessão familiar.

A revisão de literatura mostrou que o consentimento e a confiança entre as gerações, a separação do ambiente de trabalho e do ambiente familiar, o planejamento legislativo e organizacional, a harmonia familiar, o entorno econômico e a preparação adequada de herdeiros são grandes facilitadores para o sucesso da empresa após a sucessão. Enquanto conflitos ideológicos entre as gerações, o fraco interesse do sucessor na empresa e a falta de vontade do sucedido em deixar a gestão do negócio são dificultadores da sucessão familiar exitosa.

A utilização dos artigos científicos na quarta seção do texto complementam o trabalho de forma que, a partir de evidências, o processo de sucessão nas empresas familiares foram melhor compreendidos e puderam ser vistos na prática. Os dois artigos utilizados trouxeram grande aprendizado empírico e auxiliam na tomada de decisões para negócios familiares que irão passar pelo processo sucessório.

A pesquisa não teve o intuito de definir uma trajetória a ser seguida pelos gestores para obter uma sucessão bem realizada em seus negócios, mas sim de apresentar problemas que dificultam a sobrevivência de companhias, bem como, elementos que contribuem para o êxito no processo sucessório. Ademais, este estudo não teve a pretensão de esgotar todo o conhecimento já produzido pelo assunto, mas sim, de sintetizar algumas ideias difundidas na literatura nacional.

Entre as limitações do trabalho está a ausência de detalhamento para problemas mais específicos enfrentados por empreendedores em empresas familiares, tais como casos de nepotismo, maneiras de qualificação de sucessores, formas de separar problemas pessoais dos profissionais, falta de interesse do herdeiro de suceder a companhia, entre outros. Nesta perspectiva, trabalhos futuros podem explorar tais aspectos para trazer mais e novas evidências que ajudem a expandir a compreensão desses problemas, de modo que a sucessão exitosa possa ser entendida de maneira completa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EY. **Brasileiras estão entre as maiores empresas familiares do mundo em faturamento.** Agência EY, 2021. Disponível em:

<https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-#:~:text=A1%C3%A9m%20da%20JBS%20S.A.%2C%20outras,S.A.%20e%20Porto%20Seguro%20S.A.>. Acesso em 20 dezembro de 2022.

ARONOFF, C.; MCCLURE, S.; Y WARD, J.. (2003). **Family Business Succession: The Final Test of Greatness.** Georgia: Family Enterprise.

AYALA, C.; MANZANO, G. (2014). **The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business – A longitudinal analysis.** Journal of Economic Psychology, vol. 42, p. 126-135.

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

CASILLAS, J; DÍAZ, C.; VÁSQUEZ, A. (2005). **La gestión de la empresa familiar.** Madrid: Thomson.

DRUCKER, P. **Melhor de Peter Drucker: a administração, O–Exame.** NBL Editora, 2001.

ELOI, C. B. G.; CLARO, J. A. C. D. S.; COSTA, L. V. A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016.

ESTOL, K.; FERREIRA, M. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FREITAS, E.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREITAS, E.; KRAI, L. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021.

GONÇALVES, J. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

IBGC. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo: IBGC, 2016.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

KPMG. **Os desafios tributários para as empresas familiares na América do Sul**, 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/12/desafios-tributarios-empresas-familiares.html> . Acesso em 29 de novembro de 2022.

KREUZBERG, D.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F. **Governança corporativa: um estudo em uma empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas**. Desenvolvimento em Questão, v. 20, n. 58, p. 1-21, 2022.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. 1997.

LOURENÇO, C.; FERREIRA, P. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, 2012.

LUAN, C.; CHEN, Y.; HUANG, H.; WANG, K. **CEO succession decision in family businesses – a corporate governance perspective**. Asia Pacific Management Review, v. 23, n. 2, p. 130-136, 2018.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

OLIVEIRA, F. **Estudo sobre os desafios da gestão nas empresas familiares**. Dissertação, Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2021.

OLIVEIRA, L.; BERNARDON, R. (2008). Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial (A tool for evaluating strategic guidelines for business succession). **Gestão & Planejamento**, 9(2), 141-158.

PESSOTTO, P.; COSTA, C.; SCHWINGHAMER, T.; COLLE, G.; CORTE, D. (2019). **Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil**. Land Use Policy, 87, 104045. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHNEIDER, L.; ROSA, C.; BAGGIO, D. K. Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. **Revista de Governança Corporativa**, v. 6, n. 1, p. 72-95, 2019.

SCHUMACHER, A. **Éxito en la sucesión de empresas familiares: Factores de influencia**. Universidad de La Rioja, Logroño, La Rioja, Spain, 2015.

SCHUMPETER, J. (1911). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Pais, filhos e negócios: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**, 2020. Disponível em:

<<https://sebrae.ms/empreendedorismo/pais-filhos-e-negocios-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores/>>. Acesso em 29 de novembro de 2022.

SOUZA, L.; BRITO, P.; ALVARELI, L. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, v. 8, n. 13, 2011.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 45-61, 2005.