



## **Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado**

### **Process of succession dilemmas: family management challenges ahead to accelerated growth**

Marina Caetano Souza<sup>1</sup>

Jenifer Souza<sup>2</sup>

Priscila Cembranel<sup>3</sup>

#### **Resumo**

O estudo refere-se a uma empresa familiar de pequeno/médio porte situada no Estado de Santa Catarina/SC que passa por dificuldades administrativas, sucessórias e de relacionamento familiar. Através de um estudo de caso nesta empresa, busca-se entender o processo de sucessão em empresas familiares, e identificar os mecanismos que levam as empresas familiares a errarem no processo de sucessão, adaptando os problemas às possíveis soluções. Tendo como objetivos específicos analisar as interferências e dificuldades dos relacionamentos, propor soluções para resolução de problemas administrativos e discutir a percepção dos herdeiros sobre a possibilidade de sucessão na empresa familiar. Ao aplicar o questionário na empresa, obtiveram-se respostas parecidas na maioria das perguntas. Os fundadores e sucessores têm ciência dos problemas administrativos da empresa e de como a relação familiar é prejudicada com a extrapolação do ambiente profissional para o pessoal. Também é abordado sobre a importância da profissionalização da mão de obra e o processo de sucessão, discorrendo sobre as dificuldades, cobranças e inseguranças do sucessor. Este estudo contribui com a discussão da temática de sucessão em organizações familiares ao analisar por meio de estudo de caso o crescimento acelerado de uma empresa e as dificuldades de profissionalizar cargos e preparar um sucessor em curto espaço de tempo.

**Palavras-chaves:** Empresas familiares. Sucessão. Problemas administrativos.

#### **Abstract**

The study refers to a small/medium sized family business located in the State of Santa Catarina/SC that is experiencing administrative, succession and family relationship difficulties. Through a case study in this company, we seek to understand the succession process in family businesses, and to identify the mechanisms that lead family businesses to make mistakes in the succession process, adapting problems to possible solutions. Having as specific objectives to analyze the interference and difficulties of relationships, propose solutions for solving administrative problems and discuss their perception about the

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina (UniSociesc).

<sup>2</sup> Graduanda em Administração na UniSociesc.

<sup>3</sup> Doutora em Administração e Turismo, Docente na UniSociesc.

possibility of succession in the family business. When applying the questionnaire in the company, similar answers were obtained in most questions. The founders and successors are aware of the company's administrative problems and how the family relationship is damaged by the extrapolation of the professional environment to the staff. It is also approached about the importance of the professionalization of the workforce and the succession process, discussing the difficulties, demands and insecurities of the successor. This study contributes to the succession of thematic discussion on family organizations to analyze through case study the accelerated growth of a company and the difficulties to professionalize positions and prepare a successor in a short time.

**Keywords:** Family business. Succession. Administrative problems.

## Introdução

A percepção de empresa e administração muda com o passar dos anos e varia de acordo com os gestores. Para que a sucessão ocorra, alguns pontos precisam estar alinhados, tais como: adaptação, comprometimento, aprendizado, relação familiar e submersão ao negócio.

As empresas familiares de pequeno e médio porte têm predominância no país, tendo sido responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 72% dos empregos formais no ano de 2018. Ao destacar a importância das organizações familiares na economia nacional, surge a necessidade de discutir a continuidade destas empresas, que é a sucessão (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2018; Oliveira, 2017).

A sucessão é tratada como a transmissão da empresa para a geração seguinte. Este processo que traz instabilidade e limitações é um desafio para as empresas que têm dificuldade em repassar conhecimentos e treinar seu potencial sucessor. Os fundadores devem ter consciência de que este processo é importante para sua continuidade, pois muitas empresas sofrem com a falta de preparo dos sucessores (Devins & Jones, 2016; Lisboa, 2018).

Empresas familiares ligam-se a três pontos para construir sua identidade: família, empresa e a identidade organizacional/propriedade. Nesse processo a empresa atua como propulsora dos sonhos familiares e a identidade organizacional é uma extensão dos valores e princípios familiares (Gersick, Hampton, Lansberg & Davis, 2017; Dante, Rodrigues & Cremonesi, 2016).

Quando chega o momento de o fundador de uma empresa familiar se desligar, os herdeiros são os possíveis sucessores, e é por isto que a empresa precisa ter uma estratégia de como este processo irá funcionar, muito antes do fundador se desligar da gestão da empresa.

Por esse motivo, oportunizar experiências contínuas aos possíveis sucessores é uma maneira de prepará-los para este desafio (Marler, Botero & De Massi, 2017).

O processo de aprendizagem no cotidiano da empresa é extremamente importante para o sucessor agregar experiências e isso só acontece quando os fundadores conseguem partilhar seus conhecimentos (De Massi, Chua & Chrisman, 2016). O processo sucessório deve dispor de um planejamento adequado para o desenvolvimento do sucessor. O que nem sempre é um processo simples, por se tratar de empresas familiares. Tendo em vista tal problemática, desenvolveu-se este estudo com um intuito de entender a percepção dos fundadores e potenciais sucessores sobre o processo de sucessão da gestão da empresa familiar e promover uma discussão acerca dos processos administrativos dentro da empresa e suas filiais.

Assim, apresenta-se neste artigo a discussão sobre o posicionamento administrativo de uma empresa familiar com sete filiais acerca do seu processo de sucessão. O estudo divide-se em: referencial teórico, procedimento metodológico, apresentação da empresa, análise e discussão de resultados e considerações finais.

## Referencial Teórico

### 2.1 Sucessão em Empresas Familiares

A sucessão é um processo que traz muitas dificuldades para as empresas, pois geralmente não há um planejamento para lidar com essa questão. Somente quando o fundador precisa deixar por algum motivo o cargo, é que a empresa tenta desenvolver o sucessor. Assim, quando o sucessor assume, é comum que ocorram mudanças nas práticas administrativas (Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorin, 2019).

As empresas familiares ainda sofrem influência de seus fundadores e do forte clima familiar nos processos de gestão. Estas interferências retardam ou estagnam o crescimento da empresa e dificultam o processo. É comum que o sucessor preferido seja um filho do sexo masculino. Quando a pessoa em questão é mulher, é comum que haja divergências na família. Outra coisa que pode se tornar uma questão é a personalidade do potencial sucessor, que pode se tornar um fator para a longevidade da empresa. Assim, essas preferências acabam por influenciar no bom andamento da organização enquanto a sucessão ocorre (Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010; Betancourt, Ramirez, & Cuervo, 2012; Ahrens, Landmann, & Woywode, 2015).

A transição de gestão é decisiva para a empresa familiar, pois é um processo que determina a continuidade do negócio. É um processo que exige dedicação, esforço e objetividade de ambas as partes. Entende-se que preparar a geração seguinte é determinante para a sobrevivência da empresa, pois somente cerca de 30% delas se mantêm ativas na segunda geração e 14%, na terceira. (Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorin, 2019; Pinto, Henriques, & Gonçalves, 2015).

Grande parte das empresas familiares tendem a enfrentar desafios no processo de sucessão quando seus sucessores não estão preparados. Por isso são tão importantes a preparação acadêmica, o interesse e o comprometimento, para que se consiga enfrentar desafios e imprevistos que irão ocorrer ao longo do tempo (Testom & Filippim, 2016).

Os sucessores após se prepararem para assumir a empresa, enfrentam ainda as mazelas dos conflitos geracionais. A cada nova geração, a visão do ambiente organizacional e do mercado profissional sofre modificações que geram diversos conflitos de gestão. Os maiores motivos de frustrações são a resistência dos fundadores em relação às mudanças, às novas ideias e ao baixo reconhecimento das habilidades e competências dos sucessores. Assim, pais e filhos se veem diante de pressões e cobranças que podem abalar as estruturas familiares e a gestão eficaz do negócio (Tillmann & Grzybovski, 2005).

Um dos principais dilemas em uma empresa familiar é a contratação de profissional externo para exercer a liderança ou dar suporte aos sucessores, caso seja necessário. Por isso, entende-se que processo de sucessão deve começar pelo menos 7 anos antes do afastamento do atual administrador/fundador. Se o sucessor for um familiar, é interessante que este seja preparado desde a sua infância para compreender as minúcias da organização, a cultura e a forma de gestão. Pois os valores nas empresas apresentam interdependência com as relações familiares e, muitas vezes, afetam o desempenho organizacional. (Lisboa, 2018; Pinto, Henriques, & Gonçalves, 2015).

### **Procedimentos Metodológicos**

O estudo desenvolveu-se por meio de abordagem qualitativa e exploratória e procedimentos de estudo de caso. A organização estudada foi selecionada por conveniência e acessibilidade. Também podem ser considerados critérios de seleção: a existência do fenômeno estudado e a viabilidade de realização do estudo na empresa.

Os dados foram coletados com auxílio de um questionário estruturado contendo seis perguntas abertas que versavam sobre o relacionamento familiar, dificuldades administrativas,

profissionalização da mão de obra e preparo dos sucessores para assumir a empresa. No contexto da organização, todos trabalham e tomam decisões ativamente dentro da empresa. Por esse motivo, o questionário foi aplicado junto aos dois fundadores e aos dois possíveis sucessores da empresa. Assim, na análise dos resultados, E1 e E2 são os herdeiros e possíveis sucessores e E3 e E4 são os fundadores e atuais gestores. As informações obtidas na aplicação dos questionários foram tratadas por meio da técnica Análise de Conteúdo.

A empresa analisada trabalha com experiências de compra a preço único (R\$10,00) em itens de bazar, cama, mesa e banho, cozinha e vestuário. A família autorizada pela marca e a empresa estudada possuem permissão para colocar lojas na microrregião do norte catarinense. Assim, a família abriu a primeira loja em março de 2018, em Jaraguá do Sul/SC, depois, foram abertas filiais em Guaramirim, Itapoá, Mafra, Canoinhas, Pontal do Paraná e, recentemente, mais uma filial na cidade de Jaraguá do Sul.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

A empresa trabalha ao preço único de R\$10,00 e, devido ao crescimento acelerado, a organização vem enfrentando problemas de gestão. Para evitar mais dificuldades no futuro, começou a planejar seu processo de sucessão, tendo em vista a necessidade de manutenção de sucesso de sua matriz e filiais.

Desse modo, participaram deste estudo quatro pessoas: dois fundadores e dois potenciais sucessores. A família está junta desde o início do negócio, porém somente em 2019 as herdeiras tomaram ciência dos planos dos fundadores – seus pais – de começar o processo de sucessão para que as atividades organizacionais sofram o mínimo de impacto possível com a mudança. O questionário foi aplicado no intuito de fazer um diagnóstico de como os fundadores e os sucessores veem o processo de sucessão para, assim, discutir os processos administrativos.

Para efeito de análise de conteúdo foram consideradas como categorias as perguntas do instrumento de pesquisa. Das respostas obtidas para as cinco categorias emergiram as subcategorias, sobre as quais serão apresentadas as análises e discussões.

A primeira categoria refere-se à relação com a família e se ela está sendo prejudicada por questões profissionais. A segunda é sobre os relacionamentos interpessoais e seus impactos sobre a evolução e potenciais interferências no desenvolvimento profissional. A terceira está relacionada com a maior dificuldade administrativa da empresa. A quarta versa sobre as possibilidades de diminuição dos problemas administrativos percebidos. A quinta

procura descobrir quem seria a pessoa reconhecida pelos demais para assumir a gestão da empresa, caso o fundador não pudesse fazê-lo. E, por último, a sexta pergunta busca entender a percepção sobre os possíveis sucessores e seu preparo para assumir a gestão da empresa.

A primeira categoria – “A relação familiar é prejudicada pelas questões profissionais?” – obteve resposta unânime: “Sim”. Esta categoria apresentou somente uma subcategoria, como podemos ver pelas falas a seguir:

“Um pouco, pois ninguém sabe separar o pessoal do profissional.” (E1)

“Sim, porque juntamos os problemas profissionais e levamos para casa. E também pelo fato de a intimidade atrapalhar no respeito.” (E2)

“Sim, pois acabamos levando os problemas da empresa para casa e isso gera desentendimentos.” (E3)

“Sim, pois trabalhamos juntos e gera alguns conflitos.” (E4)

A dificuldade que as pessoas têm em manter interações construtivas e produtivas quando há experiências pessoais e emocionais conflitantes faz com que estas incorporem um estado de fraqueza (Bernal, 2018). Para Macedo, Martins, Rossoni e Martins (2017), quando se tenta resolver hostilidades enquanto há num estado emocional frágil, surgem relações destrutivas que impedem as pessoas de entenderem a situação e tomar decisões corretas.

Quando uma família participa da gestão da empresa, esta passa a ser um bem ativo da família. Do mesmo modo, quando as decisões são tomadas, há riscos em três graus: família, empresa e patrimônio. Por esse motivo, a qualidade das relações familiares tem papel decisivo na gestão e no processo sucessório (Soto Maciel, De La Garza-Ramos, Esparza Aguilar, & San Martín Reyna, 2015).

Sabe-se que deixar as tensões do exercício das atividades profissionais de lado para exercer o papel dentro da família é uma tarefa difícil. E, se as questões familiares começarem a interferir no ambiente de trabalho, o indivíduo começa a se sentir frustrado, da mesma forma que no ambiente familiar, se o trabalho prejudicar as relações. Pode haver dois tipos de conflitos entre os papéis: o baseado no tempo e o baseado na tensão. O primeiro ocorre se o papel demandar mais tempo do que o já estabelecido para exercê-lo, e o segundo ocorre por tensões no exercício de um dos papéis, gerando sobrecargas e conflitos interpessoais (Machado, Wetzel, & Rodrigues, 2008; Dante, Rodrigues, & Cremonezi, 2016)

Teston e Filippim (2016) abordam que a família auxilia o indivíduo na adequação à sociedade, na construção da personalidade e identidade. Esse aspecto é compreendido como socialização primária. Assim, os indivíduos não têm escolha sobre o quão identificados estão com a família. No entanto, é perfeitamente comum que no ambiente de socialização

secundária existam alguns conflitos. É no desenvolvimento social e profissional que o indivíduo constrói significados e decide o que considera correto ou incorreto por meio das interações sociais e significados compartilhados. Ainda assim, os indivíduos buscam ambientes de trabalho e concordância com a infância e isso faz com que o trabalho faça sentido para esta pessoa que, a partir daí, consegue socializar na empresa e alcança a legitimação dos demais (Lozano-Posso, Melquicedec, & Urbano, 2017; Esparza & Maciel, 2016).

A segunda categoria evidencia a percepção acerca dos relacionamentos no trabalho e as possibilidades de evolução pessoal e profissional. Para os entrevistados, os relacionamentos ajudam a evoluir, como pode ser percebido nas falas:

“[...] cada convívio é um aprendizado e desenvolvimento diferente.” (E1)

“[...] as relações, tanto ruins quanto boas, me fizeram adquirir maior conhecimento.” (E2)

“Evolui gradativamente, já que conheço pessoas novas e com diferentes percepções da vida e do mundo.” (E3)

O resultado da satisfação no trabalho relaciona-se com a produtividade dentro da organização. Em uma empresa familiar, as relações estão extrapoladas, pois, além do relacionamento profissional, há o relacionamento familiar. E ambos se misturam a todo momento. Esta mistura de aspectos emocionais e econômicos podem interferir de forma negativa no desenvolvimento empresarial (Meirinhos & Barreto 2018; Machado, Wetzel, & Rodrigues, 2008).

Os relacionamentos estão diretamente ligados à qualidade de vida. No trabalho, um ambiente amigável, com bom humor e descontração, pode ajudar no desempenho dos funcionários, resultando em mais produtividade e eficácia nos serviços prestados. Já, ao contrário, a desumanização das pessoas, os relacionamentos superficiais e interações carregadas de energias ruins transformam o ambiente de trabalho num lugar cheio de tensão, impedindo os profissionais de executarem com qualidade o serviço. Condições inadequadas de trabalho, além de reduzir a produtividade dos profissionais, transcendem para a vida do indivíduo fora do trabalho, interferindo no desenvolvimento pessoal, fazendo-o se sentir frustrado, estressado e desanimado (Rodríguez, Carlotto, Ogliari, & Giordani, 2015; Oliveira, 2017).

A terceira categoria demonstra as percepções de fundadores e sucessores acerca das dificuldades administrativas. As respostas foram subcategorizadas em: “adequação ao crescimento rápido” e “recursos humanos”. A subcategoria “recursos humanos” foi citada

somente por dois participantes. Não houve comentários a respeito. Em relação à subcategoria “adequação ao crescimento rápido”, pode ser observada nas falas a seguir:

“Acredito termos evoluído em todos os setores, já que a empresa se encontra em expansão e muitos dos problemas enfrentados no início não ocorrem mais.” (E1)

“A parte do conhecimento, já que no início não tínhamos muita noção. Hoje em dia melhorou bastante, porém ainda não é 100%.” (E3)

“O crescimento rápido faz com que a adequação da empresa seja mais complicada [...]” (E4)

O crescimento de uma organização está relacionado com a expansão geográfica da empresa, aumento no número de filiais, alcance novos mercados e clientes, aumento do número de produtos e serviços. No entanto, é comum que empresas familiares percam seu caráter e cultura familiares devido à complexidade organizacional e gerencial que costuma ocorrer junto com o crescimento econômico e estrutural. Tais dificuldades ameaçam as dimensões de riqueza socioemocionais: predominância familiar na gestão, a continuidade da família tanto nos negócios como nos aspectos pessoais e o enriquecimento familiar, que passa a ser diluído devido ao “inchaço” estrutural (Machado, 2016; Debick, Van de Graaff, & Sobzac, 2017).

Uma dificuldade apontada pelo estudo foram os recursos humanos. Esse quesito relaciona-se com a dificuldade de contratar pessoas preparadas para atuarem em longo prazo na empresa. A formação de uma equipe confiável é entendida como diferencial para apoiar fundadores e sucessores em questões sociais, culturais, estratégicas, morais, entre outras. (Weismeier-Sammer & Hatak, 2014). Também podem ser destacados o bom nível educacional e as experiências anteriores dos proprietários. Tais aspectos facilitam o planejamento e a análise da família e da empresa para tornar atrativa a ideia de seguir o negócio nos mesmos moldes: com a gestão familiar (Solíz, Baqueiro, Encalada, & Reyna, 2012).

A quarta categoria apresenta as soluções propostas para resolver os problemas administrativos. A resposta foi unânime: “Profissionalizar/especializar mão de obra”. Como pode ser observado nas falas a seguir:

“Acredito que profissionalizando os setores. Trazendo profissionais capacitados para desenvolver o trabalho que nós exercemos.” (E1)

“Ter um planejamento criterioso.” (E2)

“Contratando pessoas com maior conhecimento na área administrativa.” (E4)

Acredita-se que seja fundamental para as empresas familiares buscar a profissionalização em todos os setores. Tanto colaboradores quanto gestores devem ser

preparados para o processo de sucessão. Muitas vezes, isso implicará na substituição dos gerentes e administradores para um profissional assalariado que possua práticas racionais e despersonalizadas (Bernal, 2018; Flores Jr. & Grisci 2012).

Para Kogut e Fleck (2017), uma empresa gerenciada pela família deve explorar os benefícios da profissionalização. Deve-se construir uma empresa engajada em resultados e dados concretos que possibilitem a tomada de decisão certa e a descentralização de poder. Por isso, os cargos dentro da empresa devem ser destinados aos familiares de acordo com a capacidade de cada um e as questões pessoais da família devem ser tratadas fora da empresa (Oro & Faccin Lavarda, 2017).

A quinta categoria descreve o sucessor que seria escolhido, caso o gestor não pudesse mais administrar a organização. As respostas dos entrevistados descreveram “a pessoa com mais experiência e que trabalha há mais tempo na organização”, como pode ser observado nas falas:

“Ser inteligente, mesmo sem profissionalização. Conseguir respeitar a todos, tendo uma visão ainda maior do negócio e ser objetiva e persistente no que exerce.” (E1)

“Ter conhecimento e dedicação pela empresa.” (E2)

“Ter dedicação, experiência e conhecer a empresa.” (E3)

De La Garza-Ramos, Soto Maciel, Esparza Aguilar & San Martín Reyna (2018) entendem que, quando uma pessoa de fora da família assume a gestão, os membros da família têm receio de mudanças. Sobretudo, quando há a sobreposição dos interesses particulares dos administradores familiares, isto pode se tornar um problema e enfraquecer a empresa em desempenho e competitividade, levando à sua possível descontinuidade. Por isso, um dos critérios para a seleção de novos administradores em processos sucessórios é a manutenção da visão da empresa e da cultura dos fundadores. Sendo uma das possibilidades para o sucessor – familiar ou não – iniciar sua atuação profissional dentro da empresa (Kogut & Fleck, 2017; Estol & Ferreira, 2006).

Sabendo da importância da profissionalização, principalmente quando há a falta de capacidade administrativa por parte dos familiares, recorrer a profissionais dentro da empresa que já possuem os valores e cultura dos fundadores e que eventualmente possuam mais especialização, como no caso de profissionais mais antigos, pode ser uma boa escolha (Machado, Wetzel & Rodrigues, 2008).

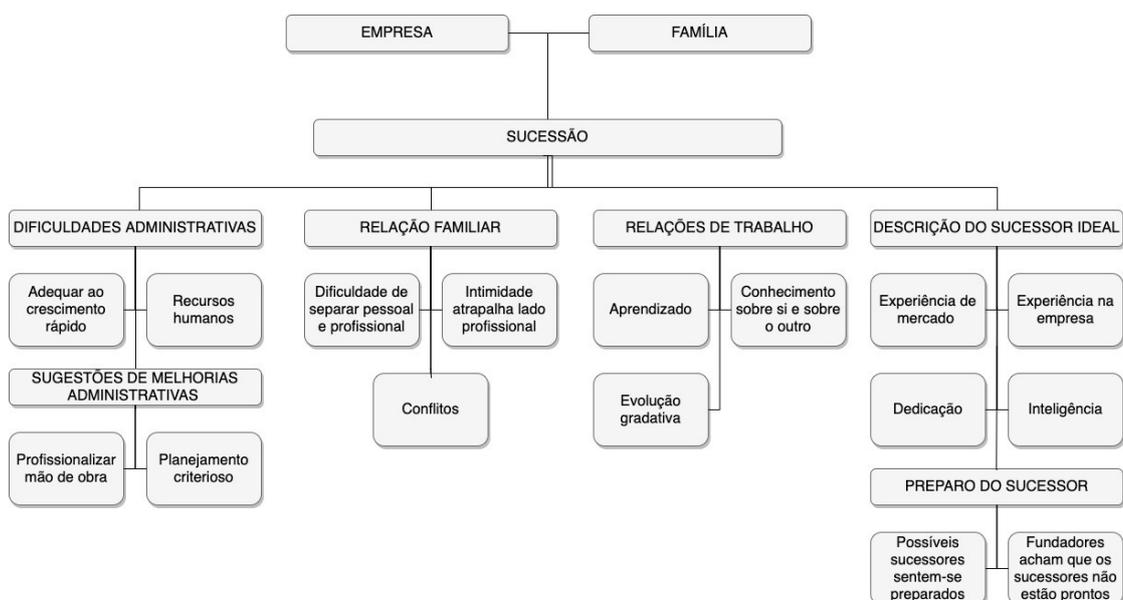
A sexta categoria fala a respeito dos sucessores e seu preparo para gerir a organização. Os sucessores acreditavam estar aptos a assumir a função, a exemplo da fala: “*devido a vários erros cometidos adquirir maior conhecimento em relação aos problemas*” (E1). Porém, os

fundadores demonstraram preocupação com a falta de preparo dos mesmos. Como pode ser observado na fala: “*Não. Acredito que o negócio seja muito abrangente para que consigam lidar. Pelo menos por enquanto*” (E3).

Os fundadores se preocupavam com o preparo dos sucessores. No entanto, a maioria destes tinha dificuldade de delegar tarefas e abandonar o controle sobre todos os processos da empresa. Tais dificuldades tornam o processo sucessório complexo, pois é fundamental que o indicado tenha a confiança do fundador e faça parte da cultura. Nesse sentido, percebe-se que muitas empresas ainda sofrem com a interferência dos fundadores que não permitem que seus sucessores assumam plenamente os negócios. Essa disputa de poder e as desconfianças podem levar a empresa à falência caso o assunto não seja tratado com a devida importância. (De La Garza-Ramos, Soto Maciel, Esparza Aguilar, & San Martín Reyna, 2018; Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorin, 2019; Capelão, 2000).

A resistência em entregar a empresa tem a ver com a visão por parte do fundador de que os filhos ainda não têm capacidade para administrar. Outra situação que pode surgir é a pressão de assumir os negócios que os sucessores podem sofrer pelos genitores, mesmo não tendo vocação para tal. Essas situações geram um baixo desempenho neste exercício (Lisboa, 2018; Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2013).

**Figura 1: Síntese dos resultados do estudo de caso**



Fonte: As autoras (2020).

O papel do sucessor dentro de uma organização nada mais é do que dar continuidade à empresa. Apesar de não parecer algo tão complexo, quando se trata de empresa familiar se torna um processo por vezes doloroso tanto para empresa como para a família. A dualidade sucessor/fundador pode ser visualizada na Figura 1. Pois, é comum que sucessores se sintam aptos a exercer a função de gestão, enquanto o fundador não considera este preparado para o desafio. Ainda, normalmente a sucessão é passada para o herdeiro que mais se identifica com o fundador; esta assimilação é um motivo de apreensão para o sucessor, pois ele foi escolhido e legitimado para administrar a empresa da família, e as cobranças e dúvidas em relação ao sucessor só aumentam a cada decisão ou mudança a partir deste momento (Lisboa, 2018; Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorin, 2019).

Nessa fase é indispensável que o fundador tenha já um planejamento estratégico para com a empresa, assim poderá ter mais confiança nas decisões e mudanças realizadas a partir desse momento.

### **Considerações Finais**

Para entendermos o processo de sucessão em empresas familiares, é fundamental discutir a socialização e as experiências de convivência e aprendizagem que ocorrem durante o preparo dos sucessores. Percebeu-se que a convivência na empresa interfere na orientação profissional e na convivência desses jovens. Pois o processo de sucessão deve ser reconhecido como necessário por qualquer empresa familiar que deseja se manter no mercado por muito tempo. Identificar o sucessor com preparo e capacidade é um desafio para estas empresas (Rossato Neto & Cavedon, 2004; Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2012).

Analisando as interferências e dificuldades, percebeu-se que a relação familiar é um dos principais motivos que levam os sucessores a assumirem o negócio ou simplesmente não se interessarem por ele. Por isso, delegar responsabilidades ao possível sucessor pode ajudar no reconhecimento dele para com a empresa, motivando-o a participar cada vez mais ativamente da empresa.

A convivência diária dificulta separar as relações familiares das questões da empresa. Este é um ponto muito importante a ser explorado, pois geralmente empresas e familiares têm diversos problemas devido às discussões sobre assuntos da empresa nas relações de lazer com a família. (Teston & Filippim, 2016; Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorin, 2019).

Em relação à análise administrativa e ao crescimento acelerado da empresa, a pesquisa concluiu que é necessário preparar melhor as pessoas e profissionalizar os cargos. Ainda, é importante desenvolver os setores por meio de planejamento que contemple um crescimento saudável no mercado.

A pesquisa evidenciou, também, que não é simples escolher o sucessor, pois existem questões de confiança envolvidas e um intenso medo de descontinuidade do negócio. Do mesmo modo, percebeu-se que o comprometimento, dedicação e imersão do possível sucessor estavam entre as principais dificuldades dos entrevistados, tendo em vista a dificuldade de desmembrar responsabilidades e delegar o poder existente.

A pesquisa se limitou à análise de uma empresa familiar que teve um crescimento muito rápido e precisava se adaptar e pensar nas possibilidades de sucessão. Como sugestão de pesquisas, podem ser desenvolvidos estudos que tracem um plano sucessório na empresa, e podem ser feitos estudos comparativos em empresas familiares abordando tanto os fundadores quanto os sucessores.

### Referências

- Ahrens J., Landmann A. & Woywode M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Bernal, L. L. H. (2018). Mediación como alternativa en la Solución de Conflictos en las en Empresas Familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (45), 185-205. <https://dx.doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Betancourt, G. G., Ramírez Betancourt, J. B., & Cuervo Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. Retrieved April 17, 2020, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&tlng=).
- Capelão, L. G. F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: O caso das indústrias Filizola S. A. *Organizações e Sociedade*, 7(18), 141-155.
- Dante, F. S., Rodrigues, R. Mazzini, & Cremonesi, G. Graziano. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 6(3). doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067>

- De la Garza-Ramos, M. I., Soto Maciel, A., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>
- De Massis, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Debicki, Bart J., Van de Graaff Randolph, R.; Sobczak, M. (2017). Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 82-111.
- Devins, D. & Jones, B. (2016). Strategy for succession in family owned small businesses as a wicked problem to be tamed. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47(11), 4-15. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.11.02
- Esparza, A. P., & Maciel, J. P. (2016). El Capital Intelectual en la Agroempresa Familiar Cooperativa. *Investigación administrativa*, 45(118). Recuperado en 17 de abril, 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782016000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000200001&lng=es&tlng=es).
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93-110. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>
- Flores Junior, J. E., & Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(2), 325-337. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000200012>
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K. & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)*. 7(3), 713-736. [doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010](https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010)
- Gersick, K. E., Hampton, M. M., Lansberg, I. & Davis, J. A. (2017). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kogut, C. S., & Fleck, D. (2017). Professional versus family management in Brazilian fashion retail companies: exploring value-investors' perceptions. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 559-573. <https://doi.org/10.1590/1679-395156974>
- Lisboa, I. (2018). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 24-42. Recuperado em 17 de abril, 2020, de *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, SP, v. 11, n. 3, set/dez, 2020, p. 74-89.

- [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642018000200003&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000200003&lng=pt&tlng=pt).
- Lozano-Posso, M., & Urbano, D. (2017). Relevant Factors in the Process of Socialization, Involvement and Belonging of Descendants in Family Businesses. *Innovar*, 27(63), 61-76. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60667>
- Macedo, R. C., Martins, R. S., Rossoni, L. & Martins, G. S. (2017). Confiança nos Relacionamentos em Cluster de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 330-341. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170404>
- Machado, H. P. V. (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. Epub May 17, 2016. <https://doi.org/10.1590/0104-530x1759-14>
- Machado, R. M. C., Wetzel, U., & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAP.EBR*, 6(3), 01-24. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300009>
- Marler, L. E., Botero, I. C., & De Massis, A. (2017). Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81.
- Medeiros, A. B., Costa-Nunes, S., Moyzes-Sarsur, A., & Costa de Amorim, W-A. (2019). Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 145-158. <https://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>
- Meirinhos, R., & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90. Recuperado em 17 de abril, 2020, de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&tlng=pt).
- Oliveira, A. C. (2017). Empresa familiar: Sua importância econômica e social. *Revista Idea*. 8(1), 1-12. Recuperado em 25 novembro, 2020, de <http://esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/download/163/129>
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2013). De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 21-33. <https://doi.org/10.5700/rausp1071>
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família

- multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>
- Oro, I. M., & Facin Lavarda, C. E. (2017). Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 493-509. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.3>
- Pinto, A., Henriques, C., & Gonçalves, R. (2015). O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: Um estudo regional. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 14(2), 38-48. Recuperado em 17 de abril, 2020, de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642015000200005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000200005&lng=pt&tlng=pt).
- Spiendler Rodriguez, S. Y., Carlotto, M. S., Ogliari, D., & Giordani, K. (2015). Estressores Ocupacionais em Psicólogos clínicos Brasileiros. *Psicogente*, 18(33), 104-116. <https://dx.doi.org/10.17081/psico.18.33.59>
- Rossato Neto, F. J., & Cavedon, N. R. (2004). Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos EBAP.BR*, 2(3), 01-16. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000300007>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). Panorama SEBRAE. Recuperado em 16 abril, 2020, de [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae\\_052018.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf)
- Solíz, J. M. F., Baqueiro, J. C. S., Encalada, J. A. D., San Martín Reyna, J. M. (2012). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. México DF: Editorial IMEF.
- Soto Maciel, A., De La Garza Ramos, M., Esparza Aguilar, J., & San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Teston, S. F., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524-545. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>
- Tillmann, C., Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 45-61.
- Weismeier-Sammer, D., & Hatak, I. R. (2014). Succession in the Family Business: Challenges for Successors from an Entrepreneurial Perspective. *The International*

*Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(4), 279–284.  
<https://doi.org/10.5367/ijei.2014.0165>

Submetido em: 20.04.2020

Aceito em: 14.08.2020