

SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O RH COMO FATOR ESTRATÉGICO NESSE PROCESSO

SUCCESSION AND PROFESSIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES: HR AS A STRATEGIC FACTOR IN THIS PROCESS

Giovana Lima Monteiro¹
Jaline Mayumi Yamauchi²
Daniele Regina Garcia Kumanaya³
Luiz Edmundo de Oliveira Moraes⁴
Luci Mendes de Melo Bonini⁵

RESUMO: Este estudo aborda a sucessão e a profissionalização nas empresas familiares. São objetivos deste trabalho: estudar as diferentes formas de sucessão em empresas de diferentes idades e tamanhos em estudos de casos na produção acadêmica no Brasil de 2012 a 2020 e refletir sobre a necessidade da profissionalização dos futuros sucessores, além do conhecimento técnico, abrangendo também as habilidades interpessoais e discutir estratégias de gestão de recursos humanos para equilibrar questões familiares e negócios. Trata-se de uma revisão de literatura realizada na base de dados Google Acadêmico, com artigos publicados em português e inglês entre os anos de 2012 a 2020. Foi utilizado um total de 44 artigos considerados relevantes para o estudo. Para os artigos e/ou trabalhos com estudos de caso de sucessões nas empresas, encontraram-se 13 artigos que foram categorizados em: com plano sucessório e sem plano sucessório. Os resultados demonstraram que empresas maiores se preocupam mais com uma sucessão familiar do que as empresas menores, embora existam exceções. Concluiu-se que a preparação da sucessão é o segredo para o crescimento e longevidade das empresas familiares. Se uma empresa familiar deseja ter sucesso e longevidade, ela deve elaborar um plano de sucessão, pois quando se tem um planejamento acerca de quem são os possíveis sucessores, como serão treinados para ocupar o cargo, quais formações e experiências serão exigidas, quando esse candidato irá trabalhar na empresa, tudo se torna melhor de lidar.

1449

Palavras-chave: Sucessão empresarial. Sucessão em empresa familiar. Recursos Humanos.

¹Estudante do curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: gigi.lmonteiro@gmail.com.

²Estudante do curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: jaline_mayumi@hotmail.com.

³Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes e docente na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: danirgarcia@yahoo.com.br.

⁴Doutor em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Coordenador do curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: luiz.moraes@fatec.sp.gov.br.

⁵Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e docente na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: lucibonini@gmail.com.

ABSTRACT: This study focuses on succession and professionalization in family businesses. The objectives of this work are to study the different forms of succession in companies of different ages and sizes in case studies in academic production in Brazil from 2012 to 2020 and to reflect on the need for professionalization of future successors, in addition to technical knowledge, also covering the interpersonal skills and discuss human resource management strategies to balance family and business issues. This is a literature review carried out in the Google Scholar database, with articles published in Portuguese and English between 2012 and 2020. A total of 44 articles considered relevant to the study were used. For articles and/or works with case studies of succession in companies, 13 articles were found that were categorized into: with succession plan and without succession plan. The results showed that larger companies are more concerned with family succession than smaller companies, although there are exceptions. It was concluded that the preparation of succession is the secret to the growth and longevity of family businesses. If a family business wants to have success and longevity, it must develop a succession plan, because when you have a plan about who the possible successors are, how they will be trained to occupy the position, what training and experience will be required, when that candidate will work in the company, everything becomes better to deal with.

Keywords: Business succession. Succession in a family business. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), em conjunto com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as empresas familiares no Brasil são maioria, elas representam uma fatia considerável de 90% do mercado. Ainda conforme as informações apresentadas pelo órgão, devido à grande porcentagem representativa, esse tipo de empresa possui grande força na economia do país, pois reflete em cerca de 65% do PIB (Produto Interno Bruto) e chegam a empregar 75% da população do país.

Todavia, embora as informações supramencionadas sejam positivas, por outro lado quando o assunto é a sucessão nas empresas familiares para as próximas gerações, os dados são desanimadores. A cada 100 empresas familiares em nosso país, 70% delas fecham as portas na transferência da primeira para segunda geração e da segunda para a terceira, os números são ainda mais preocupantes, apenas 5% conseguem chegar à terceira geração.

Várias empresas de consultoria de RH dedicadas à sucessão familiar têm trabalhado para ensinar o empreendedor como gerenciar as relações família-empresa e como direcionar herdeiros e sucessores para uma transição geracional positiva. Autores como Macedo (2002), Bertucci *et al* (2009) apontam que, no caso das empresas familiares, a gestão de recursos humanos ajuda a orientar de forma estratégica os processos de mudanças da empresa, como

a orientação e capacitação de herdeiros no processo de sucessão, pois a base de um processo sucessório bem sucedido é o planejamento e o RH está preparado para isso, ele pode auxiliar diretamente o fundador da empresa na escolha de um bom sucessor, pois uma de suas habilidades é a análise de perfis para determinadas vagas, são esses profissionais que realizarão as entrevistas, treinamentos, capacitações, contratação de Consultorias especializadas no assunto sucessão e também são eles quem possuem o conhecimento em ferramentas que direcionam a sucessão de empresas familiares rumo ao sucesso.

A sucessão já foi vista como um evento que ocorreria em algum momento ou por doença ou morte do fundador e por esse motivo, considerava-se que ocorreria de forma natural, mas com o passar do tempo percebeu-se que sem um plano de sucessão muito bem estruturado e estratégico com os sucessores devidamente treinados para assumir a empresa, ela não sobreviveria.

A sucessão na empresa familiar, precisa deixar de ser encarada como um evento, no qual a família e colaboradores precisam lidar quando o fundador se encontra em idade avançada demais para prosseguir com as suas atividades, quando fica doente ou vai a óbito. A sucessão deve ser vista como um processo baseado em um planejamento, que começa desde muito cedo na empresa, pois conforme vários autores afirmam, o processo de sucessão nas empresas familiares nem sempre é prudente e eficiente (KLERING E BARCELOS, 2021).

1451

Sendo assim o tema principal deste artigo é: Sucessão e profissionalização nas empresas familiares. Neste estudo busca-se compreender, se a empresas realizam seus planos de sucessão, e se sim, como ela é feita? Em que medida é necessária a gestão de recursos humanos neste processo?

Em virtude desses questionamentos, o presente artigo possui a finalidade de estudar as diferentes formas de sucessão em empresas de diferentes idades e tamanhos em estudos de casos na produção acadêmica no Brasil de 2012 a 2020 e refletir sobre a necessidade da profissionalização dos futuros sucessores, além do conhecimento técnico, abrangendo também as habilidades interpessoais e discutir estratégias de gestão de recursos humanos para equilibrar questões familiares e negócios.

Para atingir o objetivo de pesquisa, a metodologia escolhida foi pesquisa bibliográfica. Conforme Marconi e Lakatos (1992), compreende-se como pesquisa

bibliográfica o levantamento de toda bibliografia já publicada, seja em forma de livros, publicações avulsas, impressas e revistas.

Este estudo se justifica uma vez que as empresas familiares no Brasil representam mais de 90% do mercado, empregam mais de 75% da mão de obra e refletem em cerca de 65% do PIB do país. Dessa forma, demonstrar como o profissional de recursos humanos aliado a um planejamento estratégico e comprometimento das partes, pode mudar essa realidade a médio e longo prazo, é de extrema importância para a sociedade e a economia do país.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Empresa familiar e sucessão

Klering e Barcelos (2021) descrevem a história das empresas familiares no Brasil, a partir das Capitâneas Hereditárias, que buscavam explorar determinadas regiões a fim de se proteger o Brasil de invasões e a administração de todo esse território era passada de geração para geração. Segundo Gersick (1997, apud KLERING E BARCELOS, 2021), 80% das empresas do mundo são empresas consideradas familiares e de acordo com dados SEBRAE, 90% das empresas no Brasil ainda são familiares e colaboram com cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e chegam a empregar aproximadamente 75% da população de nosso país.

Hilen e Lavarda (2020) entendem que a sucessão de uma empresa familiar, embora vista muitas vezes como um evento, é entendida como um processo porque envolve ferramentas organizacionais, eventos e operações de transferência de poder corporativo e envolve planejamento e observação criteriosa dos possíveis sucessores até a passagem permanente para o cargo. O processo de sucessão em empresas familiares é um desafio, pois envolve muito mais que a transferência de poder, mas sim uma transferência de habilidades e competências, de compartilhamento de conhecimento organizacional, a fim de que se possa garantir o aperfeiçoamento e a atuação empresarial (HILEN; LAVARDA, 2020).

É necessário compreender que a transação da sucessão em uma empresa familiar deve ser realizada com certos cuidados, pois conforme afirma Mamede (2014, apud KLERING E BARCELOS, 2021, p. 13), “Não é correto encará-las apenas como atividades negociais, nem como se fossem apenas ativos empresariais que podem ser traduzidos em cifras. Essa postura provavelmente causará desconforto, senão indisposição ou mesmo rejeição e atrito”.

Teixeira (2021) assevera que a sucessão de contar com um plano de transferência de poder, considerando-se três pontos: **formação de base dos sucessores**: identificar os talentos e investir na formação de quem realmente se interessa pela continuidade; **plano de desenvolvimento**: identificar as exigências de desenvolvimento do futuro sucessor, estudo e experiência profissional e **medidas de caráter organizacional e jurídico**: com a troca de gestão, podem ocorrer determinadas alterações estruturais na empresa, com o intuito de simplificar e preparar o percurso do sucessor. Podem ser tomadas, por exemplo, medidas relacionadas em nível de sociedade, com o intuito de tornar mais forte a posição dos sucessores (transmissão de ações, acordos acionistas e transmissão de quotas), de tal modo que aconteça uma sucessão tranquila. Deve haver sempre aconselhamento em questões jurídicas, buscando evitar conflitos e manter a harmonia na família.

A falta de preparação no processo sucessório é um grande problema, pois pode ameaçar as bases da organização assim, a solução para o processo de sucessão passa necessariamente pela construção de um plano sucessório estratégico que permita a continuidade e o sucesso do negócio. Para isso, é preciso entender quem está disposto a assumir, qual conhecimento possui acerca de administração empresarial e até que ponto está preparado para comandar a empresa (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Por essa razão, possuir estratégias na hora de planejar a sucessão, significa minimizar as dificuldades e atritos que são tidos como característicos das empresas familiares.

Segundo Gersick et al. (1997, apud ESTOL; FERREIRA, 2006), a empresa familiar se fundamenta na existência de três dimensões que se mesclam e se confundem: propriedade, família e gestão e na correlação entre eles. A primeira relaciona-se a um patrimônio físico; a segunda a família empresária tem, na maioria das vezes os herdeiros que, ao longo do tempo, se transformarão em parceiros de trabalho, até que chegue a sucessão, a maior preocupação nessa fase é a passagem do poder, pois isso significa o afastamento da geração mais velha da empresa e como consequência, a transição de liderança para uma nova geração da família. Finalmente, com relação à gestão, há os diferentes momentos históricos desde a fundação, seus percalços para a sobrevivência e seu crescimento até à fase maturidade, sua fixação no mercado. Assim, essas três dimensões são marcadas por eventos históricos globais, regionais e particulares naturais de cada família, que deverá pensar num plano de sucessão.

O SEBRAE (2016), destaca quais são os principais pontos que afetam o bom gerenciamento da empresa familiar:

- Dificuldade em distinguir pessoal do profissional;
- Falta de capacidade de liderar;
- Ausência de planejamento;
- Falta de preparação dos sucessores;
- Preferência por membros da família, apenas por laços familiares e não por competência;
- Dificuldade em lidar com as mudanças.

Dentre as ferramentas utilizadas, pode-se citar o Esquema Conceitual Referencial e Operativo (ECRO), que visa analisar a vaga disponível e quais os requisitos necessários do candidato para preenchê-la, além disso, trabalha com a intervenção, nessa etapa o profissional de RH busca alinhar as expectativas da empresa ao perfil do candidato e capacitá-lo para assumir sua nova posição. Outro ponto que essa ferramenta trabalha é o alinhamento dos familiares para criação de conselhos, como Conselho de família e Conselho de acionistas (PICHÓN-RIVIÉRE apud ADAMSOM, 2008, p. 01). Outra ferramenta utilizada pelo RH que vale ressaltar no auxílio da sucessão em empresas familiares é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), essa ferramenta é utilizada como um programa de capacitação, onde o intuito é identificar o perfil, interesse, conhecimento e experiências (CHIAVENATO, 2014).

1454

Nave *et al.* (2020) observaram que a principal causa para o fracasso do processo sucessório da primeira geração para a segunda é a falta de habilidade na gestão desse processo emocional para a próxima geração.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão de literatura realizada na base de dados Google Acadêmico, utilizando-se os seguintes descritores: SUCESSÃO X PEQUENAS EMPRESAS; SUCESSÃO X EMPRESAS e seus correlatos em inglês: SMALL BUSINESS X SUCCESSION; ORGANIZATIONS X SUCCESSION

Como critério de inclusão, definiu-se a utilização de artigos completos e trabalhos de conclusão de cursos de acesso livre, publicados em português e inglês entre os anos de 2012 a 2020. Os critérios de exclusão foram artigos que não estavam disponíveis na íntegra e

sem consonância com a temática de estudo. Após a seleção, conforme os critérios de inclusão e exclusão, os artigos foram lidos e ao final da revisão foi utilizado um total de 44 artigos considerados relevantes para o estudo. Para os artigos e/ou trabalhos com estudos de caso de sucessões nas empresas, encontraram-se 13 artigos que foram categorizados em: com plano sucessório e sem plano sucessório. Todos os artigos selecionados abordavam diferentes achados. Para efeito de clareza dessa revisão, realizou-se um levantamento para os resultados que apontavam sucessão em empresas no Brasil. Para cada caso identificou-se, também, qual região/município do Brasil foram realizados os estudos identificando-se a presença ou ausência de um plano sucessório.

4 RESULTADOS

No quadro 1 a seguir, colocam-se autores, ano e resultados obtidos em seus trabalhos

Quadro 1. Estudos de casos de sucessão não planejadas no Brasil de 2000 a 2021, sem plano sucessório

| AUTOR(ES) e TÍTULO | OBJETIVOS e TRABALHO | DO PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS |
|---------------------------|--|---|
| Galli <i>et al</i> , 2019 | Mapear o processo de sucessão de uma empresa familiar do setor sucroalcooleiro localizada no município de Araçatuba, identificando os fatores facilitadores e restritivos. da sucessão | Empresa sucroalcooleira fundada em 1981, localiza-se no interior do Estado de São Paulo, comercializa açúcar e álcool, a produção de açúcar é direcionada para Rússia, Canadá, Egito, Argélia, Índia e Síria. O fundador morreu em um acidente e os seus dois herdeiros se veem na situação de assumir a empresa ou vender. O fundador tinha dois filhos, um homem que participava das atividades da empresa e possuía interesse em assumir a gestão um dia e uma filha, médica, que não demonstrava interesse em trabalhar na empresa. Não houve um planejamento sucessório. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Pereira <i>et al</i> 2017,</p> | <p>Investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessores de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu o processo sucessório dentro de uma empresa familiar; Identificar a ocorrência do processo sucessório nessa empresa, suas características e consequências.</p> | <p>Em 2004, com a idade mais avançada, o fundador resolveu passar o bastão para a próxima geração e com a falta de planejamento gerou muitos conflitos, inclusive financeiros e quase tiveram que vender um dos 3 mercados, os problemas surgiram por que as ideias do fundador divergiam das ideias dos sucessores e o fundador não via os filhos como capacitados para gerir o negócio da família, embora a empresa tenha passado por momentos de crise no período de sucessão ela conseguiu se manter e hoje está no ramo a mais de 64 anos.</p> <p>Após a análise da história da rede de supermercados em Varginha fica claro que a sucessão não foi planejada e só aconteceu quando o fundador não conseguia mais dar seguimento ao seu trabalho, os filhos não foram bem treinados e começaram a trabalhar em posições altas sem entender muito bem como o negócio funcionava, além disso o fundador não confiava em seus sucessores o que dificultou o processo e quase levou o negócio a falência.</p> |
| <p>Alcântara; Machado Filho, 2014.</p> | <p>Ampliar a compreensão dos condicionantes do processo de sucessão na empresa rural de controle familiar;</p> | <p>Há 65 anos no mercado, com três empresas no setor rural, sendo a primeira delas fundada em 1945 no ramo de pecuária, leite e industrialização de seus derivados, a segunda fundada em 1947, com atividades voltadas.</p> <p>Nesses mais de 65 anos, a primeira empresa passou por dois processos de sucessão, ambas as sucessões aconteceram sem planejamento e de forma espontânea que possibilitou uma visão ampla do funcionamento geral do negócio.</p> <p>Com mais de 60 anos de atividade, a segunda empresa está em sua terceira geração e os netos do fundador são os donos. Diferentemente da primeira empresa, a sucessão ocorreu com o fundador ainda em vida e mesmo após a sucessão, o fundador participava de algumas atividades da empresa o que influenciou, inclusive no processo de sucessão da segunda para a terceira geração, embora ambos os processos de sucessão não tenham sido exatamente planejados, houve um período de tempo maior do sucedido com o sucessor o que pode ter impactado positivamente para ambas as sucessões terem êxito, visto que o fundador ainda poderia dar apoio ao então sucedido.</p> |

A terceira empresa está na segunda geração e quem está no comando da empresa é a filha do fundador. No caso dessa empresa, quando o fundador foi acometido por uma grave doença, ele organizou a empresa e o processo de transmissão de propriedade para que os seus herdeiros pudessem dar continuidade ao negócio. **No entanto, o processo sucessório não foi planejado e a filha mais velha do fundador assumiu a empresa, o critério usado pelo fundador para a sua escolha foi a afinidade que ele tinha com a filha, no entanto assumir a empresa foi um grande desafio para a sucessora, visto que ela assumiu a empresa sem antes ter trabalhado nela e sem o auxílio do fundador que veio a falecer.**

Ceolin,
2014

Identificar de que forma o planejamento do processo sucessório empresarial poderá auxiliar a continuidade da empresa Tabaimóveis Representações e Administração LTDA;

Atualmente, a empresa é composta por 5 sócios, sendo o fundador, a esposa e seus três filhos, ela ainda se encontra no comando da primeira geração, o fundador demonstra interesse em passar a gestão ao filho mais velho, já que o mesmo trabalha na empresa a mais de 10 anos e possui autonomia para tomada de decisões no negócio da família, no entanto, **o fundador pretende continuar trabalhando na empresa mesmo após a sucessão, o que vem causando conflitos entre os funcionários que acabam não entendendo quem está realmente gerindo a empresa, embora o sucedido e o sucessor possuam pensamentos semelhantes, muitas vezes divergências de opiniões colocam a empresa em um estado delicado, embora a sucessão não esteja sendo exatamente planejada, o futuro sucessor já conhece o funcionamento da empresa e já está em uma posição em que toma algumas decisões, no entanto o não afastamento do fundador pode gerar conflitos e deixar os funcionários confusos, quando o processo de sucessão for realmente concluído.**

Quadro 2. Estudos de casos de sucessões planejadas no Brasil de 2000 a 2021, com plano sucessório

| AUTOR(ES) e TÍTULO | OBJETIVOS e TRABALHO | DO PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS |
|--------------------|---|--|
| Areva Neto, 2017 | Analisar a percepção da família e dos colaboradores em relação à continuidade da gestão da empresa MOVELART'S após a entrada de um novo gestor; | A empresa foi fundada há 50 anos, no início trabalhando com a fabricação de esquadrias de madeira e serviços de carpintaria em geral. P O fundador continua atuando na empresa e possui dois herdeiros, sendo um filho e uma filha. O fundador demonstra ser flexível em aceitar as ideias do filho e eles partilham as ordens e decisões da empresa. O filho declara que busca atender à maioria das demandas da empresa, pois seu intuito é que o pai possa descansar mais e aproveitar o seu patrimônio. E por fim, outro ponto importante que reafirma a sucessão estruturada, é que o fundador inclui o filho na gestão da empresa e os funcionários da empresa estão cientes de que ele será o sucessor. |
| Nascimento, 2017 | Identificar, descrever e analisar os fatores e características que facilitam e dificultam o processo de sucessão na empresa familiar Oficina Santa Luzia. | Oficina Santa Luzia, empresa de pequeno porte, fundada por Severino Ramos Nascimento em 1984 na cidade de Campina Grande, interior do estado da Paraíba. O desejo do filho sempre foi trabalhar na oficina e comandá-la um dia. A oficina Santa Luzia está passando por um processo sucessório de primeira geração, o fundador diz possuir um Plano de sucessão formal quanto ao seu herdeiro assumir a gestão da empresa, em alguns pontos, observa-se realmente um planejamento, levando em consideração que o filho desde cedo trabalhava na empresa (de forma esporádica). O fundador assume que suas dificuldades nesse processo de sucessão são: resistência para se afastar do comando e centralização do poder. |
| Lima, 2016 | Apresentar um estudo de caso para ensino com foco em estratégia, cultura e gestão de empresa familiar, a fim de identificar elementos que permitam a | O Grupo Gerdau possui mais de 100 anos de existência, durante sua trajetória cresceu internacionalmente e atualmente é administrado pela 5ª geração familiar. Foram quatro sucessões familiares. Dessa forma, Jorge Gerdau destaca que a sucessão nesse período foi um processo elaborado e estruturado para ter começo, meio e fim, |

longevidade
empresarial.

possuindo como objetivo trazer o melhor para a gestão do Grupo. Sendo assim, eles contaram nesse processo com ajuda de consultoria externa especializada no assunto sucessão.

Santos,
2016

Analisar as estratégias adotadas para a realização do processo sucessório da WEG multinacional;

Empresa multinacional WEG S.A, sede localizada no município de Jaraguá do Sul, Santa Catarina, Brasil.

A empresa passou por duas sucessões bem-sucedidas e atualmente se encontra em sua terceira geração, o primeiro processo sucessório realizado em 1990 foi familiar, passado de pai para filho e o segundo em 2008, foi considerado uma sucessão profissionalizada, já que foi passada para um profissional (não familiar) interno da empresa, com mais de 35 anos de experiência vivenciados na própria organização.

As sucessões segundo os estudos foram consideradas muito bem planejadas e estruturadas e obtiveram êxito em seus processos

Trancoso
et al, 2015.

Analisar as vantagens e desvantagens na sucessão familiar da referida empresa;

Fundada em 1903 por Luiz Prest a LP Ferramentas agrícolas indústria e comércio teve início como uma pequena fábrica de ferraduras.

Após a morte do fundador um dos filhos não se mostrou muito interessado em dar continuidade e vendeu sua parte ao irmão, que transformou a empresa em um destaque nacional, preocupado com a longevidade da empresa o atual sucedido teve o cuidado de preparar por anos seus 6 filhos para dar continuidade à empresa.

Após 110 anos a empresa estava sendo gerenciada pela 4º geração junto ao atual sucedido e o motivo do sucesso das sucessões e da sobrevivência da empresa são o preparo dos sucessores e a pesquisa para saber em qual área cada um se encaixa, além disso os sucessores eram colocados para trabalhar em todas as áreas da empresa desde novos, o

processo sempre foi tratado com muita seriedade, mesmo sem o auxílio de profissionais externos.

Fonseca, 2016. Descrever e analisar o processo de sucessão vivenciado demonstrando quais os desafios e, por outro lado, quais as características que contribuíram para o êxito no processo;

Fundada em 1968, a empresa de transportes em Araxá (MG), tem sua origem ligada a linha de transportes urbanos da cidade, foi adquirida da antiga empresa JAVA. **Depois de passar pelos dois tipos de processo de sucessão, o primeiro que foi feito repentinamente e sem nenhum preparo quase levando a empresa à falência e o segundo que foi um processo bem planejado e estruturado, trazendo como resultados para empresa longevidade e ampliação de resultados, ficou evidente a importância de um planejamento de sucessão quando se tem como objetivo a perpetuidade da empresa. Atualmente, a empresa é administrada pela 3ª geração.**

5 DISCUSSÕES

Como se pode observar, há diferentes casos de processo sucessórios planejados, não planejados. Nota-se que empresas de grande porte contratam consultorias a fim de que o processo sucessório seja bem-sucedido.

1460

Nas empresas familiares, os membros da família estão fortemente envolvidos nas decisões relacionadas à direção e gestão da empresa, muitas vezes levantando questões relacionadas à dificuldade de separar as relações familiares da tomada de decisões corporativas, e, esses atritos surgem com frequência, especialmente quando os fundadores “passam o bastão” para os membros da família sucessora (ESTOL, FERREIRA, 2006).

Gersick *et al.* (1997, apud ESTOL; FERREIRA 2006) afirmam que a segunda geração costuma ser responsável por iniciar a especialização administrativa e gerencial na organização, aumentando assim a resistência do fundador em sair da empresa. Portanto, neste perfil de empresa, “a história de sucessão mais comum é o conflito de duas forças opostas: a geração mais velha é difícil de sair, a geração mais nova é difícil de esperar”.

Oliveira e Silva (2012) entendem que quando o fundador decide sair da empresa e expõe como deve ser realizada a sucessão, isso influencia diretamente a gestão do sucedido, no que concerne à eficácia e eficiência da gestão.

Em um estudo realizado por Astrachan e Kolenko (1994), com mais de 600 empresas, os autores chegaram à conclusão de que existem relações positivas entre práticas de gestão

de recursos humanos, sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Em outro estudo empreendido por Bañon e Hernández (2007), no qual abrangeu 370 empresas familiares, sendo elas de pequeno e médio porte, onde observou-se os efeitos de 44 práticas de recursos humanos em relação ao sucesso das empresas, os autores apresentaram explicitamente que o êxito das empresas familiares está consideravelmente motivado pelo uso de boas práticas de RH.

A fim de que a sucessão tenha consequências positivas Teixeira (2021) enfatiza que o êxito no processo de sucessão, deve começar desde cedo o planejamento, pois embora seja um processo que conseqüentemente em seu andamento passe por diversos eventos diferentes e sofra interferências de características individuais de cada pessoa envolvida, há chances de maior sucesso quando se planeja com tempo.

Conforme Mazzante (2005), dentre as responsabilidades da área de recursos humanos, a orientação estratégica e direcionada da empresa no processo de sucessão, se encontra entre elas, pois é através do alinhamento dos objetivos dos colaboradores junto aos propósitos da empresa que se obtém resultados positivos nesse processo.

Delaney e Huselid (2000); Wall e Wood (2005), acreditam que as empresas familiares que possuem em seu escopo um departamento de Recursos Humanos estratégico, aumentam a sua performance diante do mercado e adquirem vantagem competitiva única, já que as estratégias são desenvolvidas exclusivamente para a empresa. Na mesma linha de pensamento Delery e Doty (1996) apresentam uma relação entre as práticas de recursos humanos e o sucesso empresarial, através de seus estudos que apresentam retornos positivos para as empresas, no que diz respeito a lucro, resultados e segurança no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tinha como objetivos compreender se a empresa familiar realiza planos de sucessão e se sim, como é realizado esse processo, buscou-se também estudar as diferentes formas de sucessão em empresas de diferentes idades e tamanhos através de estudos de casos na produção acadêmica do Brasil, refletir sobre a necessidade da profissionalização dos futuros sucessores e discutir estratégias de gestão de recursos humanos para equilibrar questões familiares e negócios.

Entende-se que os objetivos foram atingidos uma vez que no decorrer deste estudo evidenciou-se que a maioria das empresas se dissolve no momento da sucessão, isso ocorre

devido ao fato de não se preocuparem com um plano sucessório. Revela-se que grande parte dos fundadores postergam esse processo, pois sabem que lidar com a sucessão vai além de conhecimentos técnicos de seus herdeiros, acarreta analisar as habilidades interpessoais, buscar ajuda fora do âmbito familiar, como auxílio da gestão de recursos humanos para equilíbrio entre família e empresa, e conseqüentemente seu afastamento da direção da empresa.

Quando não se tem um plano de sucessão, o processo pode ser traumático para a família e levar a empresa à falência, por isso, ele deve ser planejado de forma estratégica, onde o fundador se une a gestão de recursos humanos da organização para alcançar êxito nesse processo.

O pensamento dos autores acerca desse tema é quase unânime, sucessão é um processo complexo que exige trabalho em conjunto tanto do sucedido quanto do sucessor. Em grande parte, o fundador demonstra resistência em assumir que em determinado momento terá que transferir a gestão para outra pessoa, seja ela um profissional externo à família ou um herdeiro, e por outro lado, temos os candidatos que precisam ser escolhidos conforme suas capacitações e não grau de parentesco.

Nesse contexto o RH é de extrema importância, pois além de ser imparcial nesse processo, demonstra habilidade para identificar tanto capacidades técnicas (como formação acadêmica e experiência profissional), quanto habilidades interpessoais do sucessor (como capacidade de liderança e boa comunicação).

Através das análises nos estudos de caso de treze empresas, identificou-se que, as empresas que planejam a sucessão, se expandem e perpetuam durante as gerações, mas por outro lado, as empresas que não se preocupam com o assunto, quando chega o momento de passar o bastão, além de viverem um momento turbulento, veem seu sonho correndo o risco de desaparecer.

Sendo assim, concluiu-se que a preparação da sucessão é o segredo para o crescimento e longevidade das empresas familiares. Se uma empresa familiar deseja ter sucesso e longevidade, ela deve elaborar um plano de sucessão, pois quando se tem um planejamento acerca de quem são os possíveis sucessores, como serão treinados para ocupar o cargo, quais formações e experiências serão exigidas, quando esse candidato irá trabalhar na empresa, tudo se torna melhor de lidar, não que o processo será fácil, porque não é, mas haverá um

plano a seguir, independente se o afastamento do fundador for de forma planejada ou repentina, os herdeiros saberão como agir e administrar o negócio da família.

A gestão de recursos humanos nesse processo é de suma importância, pois possui a capacitação adequada para lidar com todas as etapas do processo de sucessão, desde o auxílio na elaboração do plano do que é requerido do candidato até o tempo necessário para o preparo do sucessor.

REFERÊNCIAS

ASTRACHAN, J.; KOLENKO, T. A neglected factor explaining family business success: human resource practices. **Family Business Review**, 7 (3), p. 251-262. 1994. Disponível em: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=3123&context=facpubs>. Acesso em 06.07.2022.

AREVA NETO, A. Sucessão em empresa familiar: estudo de caso na empresa Movelart's em Santana do Livramento/RS. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Universidade Federal do Pampa. 2017. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/rii/2090>. Acesso em 06.07.2022.

ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/789>. Acesso 06.07.2022.

BAÑÓN, A.; HERNÁNDEZ, A. Análises de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. **Revista de Empresa**. Nº 22, p. 20-34. 2007. Disponível em: <https://silo.tips/download/analisis-de-las-practicas-de-recursos-humanos-en-las-pymes-familiares-de-exito>. Acesso em: 07.07.2022.

BERTUCCI, J. L. de O. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p. 152-167, abr/jun. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94711694003>. Acesso 06.07.2022.

CEOLIN, P. C. Sucessão e suas influências em uma empresa familiar: o caso da Imobiliária Tabaimóveis. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: [https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2601/ADM%20oTCC%20PAOLA.%20banca%20examinadora%20\(2\).pdf?sequence=1](https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2601/ADM%20oTCC%20PAOLA.%20banca%20examinadora%20(2).pdf?sequence=1). Acesso em 06.07.2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DELANEY, J.; HUSELID, M. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, vol.39 (4), p. 949- 970. 2000. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256718>. Acesso: 06.07.2022.

DELERY, J.; DOTY, D. Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, vol.39 (4), p. 802-825. 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256713>. Acesso: 06.07.2022.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C.. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. 2006, v. 10, n. 4, pp. 93-110. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>. Acesso em 06.07.2022.

FONSECA, M.A.T. Geração bem sucedida: caso do processo sucessório na Viação Andrade. **Trabalho de Conclusão de Curso**. UNICEUB. 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9405>. Acesso em 06.07.2022.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Anais: I **Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 2000. Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-19.pdf>. Acesso: 07.07.2022.

GALLI, Lesley C. L. A; ARROYO, C. S.; GALLI, Rafael A.; PRATES, Glaucia A.; ANHESINI, Livia R. Sucessão familiar x sucessão profissional: Caso de organização do setor agroindustrial. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 9458-9475, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2385>. Acesso em: 06.07.2022. [?pid=So12150512020000300011&script=sci_abstract&tlng=pt](https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2385). Acesso em: 06.07.2022.

KLERING, P.. Sucessão empresarial na empresa familiar: Sua empresa já enfrentou esse assunto? Trabalho de conclusão de Curso. MBA Gestão Empresarial e Empreendedorismo. 2021. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/handle/123456789/375>. Acesso em: 06.07.2022.

LIMA, R. P. F. Longevidade e sucesso em uma empresa familiar: Análise do Grupo Gerdau em um estudo de caso para ensino. **Dissertação de Mestrado**. Fundação Getúlio Vargas., 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/17653>. Acesso em: 06.07.2022.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração Eletrônica da FGV**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100014>. Acesso em 06.07.2022

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Revisada e ampliada. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MAZZANTE, P.M. A importância dos Recursos Humanos na Sucessão Familiar. **Revista Empresa Familiar**. Ed. Bimestral. Ano I – número 2, Maio/Junho. 2005. Disponível em: https://issuu.com/samiralopes/docs/revista_ef_-_recursos_humanos. Acesso 06.07.2022.

NASCIMENTO, E. K.; VOLPATO, D.; RONSANI, C.; ABEL, J. S. Estrutura organizacional de uma empresa de pequeno porte do ramo metal mecânica da cidade de Nova Veneza/SC a partir de um processo de sucessão familiar: um estudo de caso. **Anais Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior** 2017.

NAVE, E. et al. **Estratégia e planejamento da sucessão de Empresas Familiares: Estudo de caso múltiplo**. In: CIEM-10ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/10948>. Acesso em: 06.07.2022.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. II, n. 2, p. 28-42, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8063/sucessao-em-uma-empresa-familiar--valores--racionalidades-e-dilemas/i/pt-br>. Acesso em: 06.07.2022.

SANTOS, A.A.P.. Processo de sucessão familiar: um estudo de caso na multinacional WEG SA. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/2903>. Acesso em 06.07.2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em 07.07.2022.

1465

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pais e filhos: Os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-geracoesdeempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM10000od701210aRCRD> . Acesso 07.07.2022.

TEIXEIRA, A.S.V. **Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso**. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/19540>. Acesso em 06.07.2022

TRANCOSO, D.S.; HUBER, T.R.; CARVALHO, A.L.. Processo sucessório na empresa familiar: estudo de caso LP ferramentas agrícolas. *Destarte*, v. 5, n. 2, p. 58-75, 2020. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/destarte/article/view/8822>. Acesso em: 06.07.2022.

WALL, T.; WOOD, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human Relations**, vol. 58(4), p. 429-462.