

## PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA JAM

Amanda Napoleão <sup>1</sup>  
Gustavo Gomez Bublitz <sup>2</sup>

### RESUMO

Empresas familiares são empresas cujos criadores são membros da mesma família e um dos maiores objetivos do fundador é dar continuidade ao negócio sob o comando de um de seus herdeiros. O processo de sucessão dentro da empresa, quando mal planejado, pode lhe colocar em risco, possibilitando o surgimento de adversidades. Porém, se bem planejado, será dada continuidade ao negócio da família. O objetivo da pesquisa é analisar a gestão da empresa familiar JAM durante sua troca de gestão, em que o fundador passará todas as responsabilidades ao seu sucessor, por meio do desenvolvimento de um planejamento de sucessão. Este planejamento fará com que essa mudança seja realizada de forma segura, minimizando os riscos que possam ocorrer e evitando desgastes, tanto na firma quanto na família, levando-se em consideração o que a empresa precisa no momento, além de analisar se o sucessor estará apto a exercer o cargo. Além disto, a JAM planeja futuramente iniciar a implantação de franquias para ampliar os negócios, analisando sua situação legal, planejando o processo de formação da franquia, elaborando o plano de expansão da rede e sistematizando os processos para os franqueados. Após a escolha do próximo gestor, dar-se-á início ao plano de ação para a sucessão que irá durar uma média de um ano para se concretizar. A pesquisa foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador irá obter maior conhecimento da empresa e da maturidade para alcançar os objetivos desejados por eles.

**Palavras-chave:** Sucessão. Empresa Familiar. Processo sucessório. Planejamento.

### 1 INTRODUÇÃO

A sucessão empresarial pode ser definida como o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e aquela que irá dirigir, situação pela qual todas as empresas irão um dia passar. Já o sucessor, por sua vez, é o indivíduo que irá substituir, podendo ser herdeiro ou membro da família (DUARTE. 2016).

De acordo com Carlos Roberto Gonçalves, “A palavra ‘sucessão’, em sentido amplo, significa o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens” (GONÇALVES, 2020, p.18). Atualmente, segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018), 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Entretanto, pesquisas apontam que de cada 100 empresas

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Administração. Artigo apresentado para a disciplina de TCC I. Faculdade CESUSC, Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Endereço eletrônico para contato: amanda.napoleao@faculdadecesusc.edu.br. Artigo apresentado na data de 20/06/2021 na cidade de Florianópolis.

<sup>2</sup> Professor Orientador Mestre. Faculdade CESUSC, Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Endereço eletrônico para contato: gustavobublitz1976@gmail.com.

familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração (RICCA, 2016).

Segundo uma pesquisa global da PwC - (Price Waterhouse Cooper ) (2018), 44% das empresas familiares no mundo não possuem um plano de sucessão. E das que se planejam, apenas 12% chegaram à terceira geração na gestão. Em outro estudo da Price Waterhouse Cooper e do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (2019), esse número é ainda maior. Das 279 empresas brasileiras que participaram da pesquisa, 72,4% disseram não ter plano de sucessão para cargos-chave na organização (SAMPAIO, 2018).

O impacto da sucessão é menor no caso de empresas que já possuem uma estrutura organizacional bem formada. Na maioria das empresas familiares, os herdeiros têm contato precoce com a empresa, portanto, eles têm conhecimento de suas atividades desde o início (DINO, 2019).

A participação de empresas familiares da indústria de móveis é grande. O setor moveleiro brasileiro possui 21,8 mil estabelecimentos de fabricação de móveis responsáveis pela geração de quase 235 mil empregos diretos e indiretos (DEPEC-BRADESCO, 2017).

A produção brasileira de móveis, em 2015, foi destinada praticamente ao mercado interno, uma vez que o valor produzido (15.473 milhões de dólares ou 3,2% do total mundial), juntamente com as importações, foi insuficiente para suprir as necessidades de consumo interno (15.547 milhões ou 3,2% do consumo mundial) (DEPEC-BRADESCO (2017).

O modelo de sucessão familiar propriamente dito, em que se prepara o sucessor dentro da empresa para que ele siga na gestão, geralmente são de sucesso e crescimento. O sucessor percorre os principais departamentos da empresa para conhecer o processo e quando necessário ter o domínio da atividade. Se preparando assim para futuramente tomar conta do negócio (BESSA, 2020).

A empresa JAM foi fundada em 1996 e iniciou suas atividades representando uma marca renomada de móveis planejados no mercado, se tornando uma loja exclusiva da marca onde permaneceu durante 18 anos. No início de 2014, o grupo fez uma mudança estratégica, mudando seu conceito no ramo e, também, seus fornecedores. Em 2018, com vários anos de mercado e know-how no ramo de móveis, tomaram uma decisão ainda maior com a criação da sua própria marca, se tornando assim uma fabricante de móveis sob medida.

A empresa em comento conta com o fundador e seus filhos na diretoria e gestão, com o fundador na presidência, um dos filhos na diretoria financeira, outro na diretoria comercial e um responsável pelos recursos humanos da empresa. Na empresa, a gestão é completamente familiar com o seu fundador ainda na gestão da empresa e seus sucessores fazem parte da diretoria junto com sócio fundador.

A empresa atualmente está fazendo a transição do fundador para um de seus sucessores, passando aos poucos as tomadas de decisões para o próximo gestor da empresa.

Por se tratar de três herdeiros da empresa, o fundador está passando decisões a cada um, para no final decidir quem irá gerir melhor o seu negócio e seguir com o seu legado e assim se tornar o próximo presidente da empresa.

Muitos sucessores passam a vida toda sabendo que em determinado momento irão assumir a gestão da empresa, muitos sofrem pressões tanto familiar, quanto de si mesmo, pois não querem falhar com o legado da família.

A empresa JAM não possui planejamento sucessório. O fundador da firma não se planejou para este momento, porquanto imaginou que por se tratar de seus herdeiros, a sucessão da gestão não seria um problema e aconteceria de forma natural. Contudo, está tendo dificuldades em fazer esse processo.

As empresas familiares ocupam 90% das empresas no Brasil, porém a metade dessas empresas não tem um plano de sucessão, e apresenta grande dificuldade em dar continuidade a empresa. Os dados mostram que a sucessão é um tema ainda pouco discutido e nem sempre encarado com a profundidade que merece pelas empresas (SAMPAIO, 2018).

O objetivo geral deste artigo é de desenvolver um plano de sucessão de uma empresa familiar, na troca de gestão, onde o fundador passará todas as responsabilidades ao seu sucessor.

A empresa JAM está se preparando para seu processo de sucessão, porém não houve um planejamento para este momento, então a importância de criar um planejamento sucessório para a empresa JAM é para que a sucessão ocorra de maneira eficaz e sem trazer nenhum desgaste aos negócios e à família.

No processo de sucessão, alguns pontos devem ser levados em conta como: o cenário em que a família e a empresa estão inseridas; a convivência dos familiares; a expectativa de vida dos fundadores da organização; a cultura e valores que a família partilha; o comportamento pessoal e as crenças de cada indivíduo que participa da organização; e ainda a atuação de cada familiar e do patriarca e matriarca da família (SILVA, 2011).

Um bom plano de sucessão garante que na hora da troca seja feita da forma mais segura possível, minimizando riscos, evitando desgastes e levando em consideração as necessidades da empresa (SAMPAIO, 2018).

De acordo com o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração do Conselho de Administração e Diretor do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas (IBGC, 2011, p. 9).

A falta de planejamento do processo de sucessão de uma empresa pode desestruturá-la ao ponto de perder a credibilidade frente ao mercado. Ao ser estudado e aplicado um plano de sucessão é possível desenvolver planos de ação para o sucessor que poderá desenvolver as competências críticas do negócio, mapear as fortalezas e pontos de melhorias dos atuais gestores (IBCG, 2011, p.10).

## **2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa JAM atua no ramo moveleiro. O setor moveleiro brasileiro possui 21,8 mil estabelecimentos de fabricação de móveis, responsáveis pela geração de quase 235 mil empregos diretos e indiretos (BRAINER, 2018).

A empresa, atualmente, conta com dez funcionários fixos, sendo cinco marceneiros, três projetistas, um supervisor e um conferencista. Além disso, sua atuação se dá em toda Santa Catarina, não descartando atendimento nos estados próximos.

O setor moveleiro é mais intensivo em relação à mão de obra do que os demais segmentos da indústria da transformação, entretanto, há grande deficiência de mão de

obra qualificada, levando as próprias empresas a contratarem pessoas sem qualificação e as treinarem internamente (BRAINER, 2018).

As principais forças da empresa são:

1. O compromisso com seus clientes e colaboradores;
2. Adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de mudar quando preciso;
3. Liderança; e
4. *Know how* no ramo de atuação

Já as principais fraquezas que a empresa apresenta são:

1. Ausência de plano de sucessão;
2. Dificuldade de achar mão de obra qualificada para o negócio; e
3. A área de atuação sofre grandes variações nas vendas quando a economia nacional não vai bem.

A empresa pretende nos próximos anos melhorar suas fraquezas a fim de que possa se desenvolver operacionalmente e, conseqüentemente, gerar um maior lucro para seus negócios.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, sendo definidas por um ou mais membros da mesma família que exercem o controle sobre a gestão da empresa, uma vez que possuem uma parcela significativa do capital. Lodi (1998, p. 06) disse: “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador””.

De acordo com Gersick et al (1997, p. 03) o conceito das empresas familiares, “As empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias”. Com efeito,

Em termos de origem da” empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais amplo conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia o seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Neste contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar. (Oliveira, 1999, p.18).

##### 3.1.1 Os tipos de empresas familiares

De acordo com Lethbridge (1997) as empresas se classificam em 3 tipos: a) a empresa familiar tradicional: é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família; b) a empresa familiar híbrida: é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Todavia, comentam que após a primeira geração, não só o dono mudou, mas a forma de propriedade também, Gersick et al (1997) apresenta outra forma de classificação: a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Eles também citaram formas de propriedade mista, como parcerias entre irmãos e outra minoria. Contudo, essa classificação pode ser questionada, pois é possível verificar empresas familiares que são administradas por mais de uma geração em paralelo (GERSICK et al.1997).

Porém, com a classificação nessas três etapas e nas formas mistas de gestão, várias outras formas de organizar o controle da empresa são excluídas. Pode haver ocasiões em que o fundador participa da gestão com seu genro ou sócios comerciais e você pode se ver que a gestão é organizada de uma forma mais variada do que inicialmente com o fundador, depois com os filhos e na próxima geração seus netos na gestão de negócios.

### 3.2 PROFISSIONALIZAÇÕES EM EMPRESAS FAMILIARES

Um dos métodos adotados pelas empresas familiares no período de sucessão é o processo de profissionalização, que significa o processo de adoção de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, incluindo profissionais na gestão da empresa (LODI, 1986).

Há necessidade de profissionalização trazida pelo aumento de players nos mercados, muitas empresas estão diante da iminente sucessão. Nesse contexto, aquelas que perceberem que o planejamento do processo sucessório é, na verdade, uma grande oportunidade da reformulação da gestão em geral (MATESCO, 2014).

A literatura de processos sucessórios oferece alguns possíveis caminhos para capacitar a empresa para tal momento. Um deles é a instrumentalização da governança corporativa, que parece bastante adequada especialmente em casos em que, de um lado, há uma forte filosofia voltada para (a centralização do) controle e, de outro, a percepção de que a estrutura organizacional é carente de atuações técnicas e profissionais (MATESCO, 2014).

Ademais, segundo Bernhoeft,

O que destrói muitas das empresas familiares, é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudarem em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. (BERNHOEFT, 2002, p. 64)

### 3.3 MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de gestão baseado nos valores, crenças e missão da organização pode constituir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Segundo Guerreiro (1989, p. 62), os indivíduos tentam resolver o problema da absorção de vários espectros do ambiente de forma formal ou simbólica por meio da abstração formal, da idealização ou de modelos de pensamento.

Esses modelos são na verdade imagens inteligentes que adquirem conhecimento a partir de obras explícitas ou ambíguas e são uma seleção de elementos apropriados da realidade analisada”. Portanto, podem ser descritos como uma forma de simplificar uma dada realidade para facilitar a comunicação. (Guerreiro,1989, p. 62)

Para Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005), as principais falhas encontradas em modelo de gestão nas empresas familiares, em relação ao seu processo de continuidade do negócio: a) centralização de poder voltado ao seu fundador; b) emprego e promoção de familiares por favorecimento sem saber do conhecimento e da competência profissional que irá exercer; c) Falta de metas e objetivos claros e específicos; d) Falta de um planejamento estratégico e sucessório; e e) Dificuldade em separar o profissional com o familiar.

Robbins (1978) enfatiza que os gestores, conscientemente ou não, expressam modelos que representam com precisão a maneira como pensam e agem. Ou seja, como pretendem atuar e atingir seus objetivos na empresa, por exemplo, centralização, descentralização, delegação, compromisso e responsabilidade.

### 3.4 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável de objetivos, habilidade e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa de maneira que alcancem o lucro e o crescimento visados. (KOTLER, 2000 p. 72)

Na definição do planejamento do negócio, o mercado deve ser definido e segmentado para que o esforço de marketing a ser utilizado seja bem dimensionado para ter um impacto adequado no seu público-alvo relevante, que já deve ser determinado durante a pesquisa de market share (CHINSKI, 2006).

A análise do processo de criação de uma estratégia de negócio, de acordo com Hax e Majluf (2000) sugere levar em conta alguns aspectos: Estratégia explícita x implícita onde diz respeito ao grau de clareza que a estratégia é comunicada internamente dentro da empresa e externamente. Processo analítico formal x abordagens comportamentais onde se discute até que ponto o processo de formação da estratégia pode ser formalizado, baseado em ferramentas analíticas e metodologias. Estratégia como um padrão de ações passadas e planos futuros onde a estratégia molda exclusivamente a direção futura da organização em oposição a um padrão de ações proveniente das decisões passadas da organização. Estratégia deliberada ou emergente, a realização segue um curso intencionado de ação ou é identificada em padrões ou consistências observadas em comportamento passados, sejam estes intencionados ou não (CHINSKI, 2006).

Adotar os modelos das 5 forças de Porter para orientar as estratégias por parte das empresas. Nele, estas forças existem para suprir a necessidade de estarem sempre melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes ganhando assim uma vantagem competitiva (CHINSKI, 2006).

Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que está inserida. As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grandes influências do meio industrial o

qual por vezes é detentor dos recursos materiais dos quais as empresas necessitam, e por sua vez as indústrias tal qual as demais empresas sofrem influência de forças externas.

A vantagem competitiva decorre do valor que a empresa tenta criar para os compradores e supera os custos de fabricação da empresa. Isso está de acordo com a visão de Kotler (CHINSKI, 2006).

Kotler ainda aponta que as empresas que se posicionam como fornecedores de alto valor em mercados-alvo selecionados, por causa de seus preços mais baixos ou mais tem vantagens, por isso é mais fácil atraí-los, obtendo benefícios (CHINSKI, 2006).

### 3.5 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo de sucessão permite avaliar a estabilidade da empresa no mercado. Isso significa que quando uma empresa inicia suas atividades, ela é considerada um negócio pessoal. Porém, após a sucessão, tornou-se uma empresa familiar (GALLI, 2006).

É aconselhado realizar a sucessão enquanto o fundador ainda vive, tanto para preparar os sucessores, quanto para discutir sobre a pretensão do novo sucessor para assumir a empresa. Sendo assim, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

O planejamento sucessório nas empresas familiares permite estabelecer a direção a ser seguida e é o aspecto mais importante para o sucesso da transferência de funções, buscando a interação entre o sucessor e o ambiente interno (FERRARI 2014; OLIVERA 1999).

Ainda, segundo Oliveira (1999), existem cinco etapas para o processo de sucessão:

1ª Fase: identificar os resultados a serem alcançados;

2ª Fase: identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa.

3ª Fase: discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase.

4ª Fase: a escolha do sucessor

5ª Fase: implementação do sucessor e avaliação dos resultados.

Na tentativa de se maximizar e minimizar os problemas encontrados no processo de sucessão nas empresas familiares aponta-se uma série de possíveis ações que abrangem todas as partes envolvidas para facilitar o processo. São elas: preparo do sucedido, preparo do sucessor, preparo da empresa, preparo da família (ANTONIALLI, 1998).

De acordo com Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308),

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise será, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

O processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de "ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação"(FLORIANI e RODRIGUES, 2000, p. 307-308).

A sucessão não deve ser um evento repentino, pois requer o planejamento de vários fatores para manter as coisas funcionando normalmente, o que pode levar anos, e todo o processo anterior à herança pode facilitar o processo de migração. Poder e gestão

de quem toma o poder. Dentre esses fatores, é utilizado o modelo de gestão. Portanto, tendo em vista a premissa básica da organização: continuidade, é muito importante pesquisar e estudar como a organização é administrada (FLORIANI e RODRIGUES, 2000, p. 307-308).

As consequências de não se preparar o processo sucessório podem ameaçar a estabilidade da empresa, expondo a empresa e a família a todos os tipos de riscos. Com isso, se o processo não for bem planejado, aumentam as chances de ambos os lados serem afetados (NEVES, 2001).

Portanto, a sucessão deve ser bem definida, de preferência não repentinamente. Esse processo requer calma e paciência e pode levar vários anos (PETRY e NASCIMENTO, 2009).

Segundo Lodi (1987), para que a sucessão prossiga sem problemas, sem causar prejuízo ao empreendimento, a transição é organizada desde a infância da criança, para que não ocorram imprevistos. Oliveira (1999) destacou que o processo de herança também apresenta vantagens e desvantagens. Embora a pessoa selecionada expresse interesse em atuar no conselho de administração, ela tem habilidade e habilidade para executar as tarefas atribuídas aos diretores da empresa.

Porém, ainda assim, pode existir a possibilidade de conflito entre os familiares, pelo direito ao poder da empresa (OLIVEIRA, 1999). Diferentes mecanismos de treinamento vêm sendo utilizados como forma de preparar os colaboradores para futuramente assumirem a gestão. Esse método é acompanhado pelos familiares de modo que aprovelem o sucessor escolhido e que não haja dúvidas e possíveis questionamentos sobre a capacidade do novo herdeiro (SOUZA, 2012).

### 3.6 MELHOR MOMENTO PARA A TRANSIÇÃO

No processo de sucessão alguns pontos devem ser levados em conta como: o cenário em que a família e a empresa estão inseridas; a convivência dos familiares; a expectativa de vida dos fundadores da organização; a cultura e valores que a família partilha; o comportamento pessoal e as crenças de cada indivíduo que participa da organização; e ainda a atuação de cada familiar e do patriarca da família (SILVA, 2011).

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando está próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento (SILVA, 2011).

O ideal é estabelecer um período de três a cinco anos antes da saída do fundador, pois esse período pode preparar o sucessor e toda a empresa. Os preparativos mencionados requerem várias etapas para futuros sucessores, de acordo com Denise Kreisig, por exemplo: i. O primeiro passo será a preparação do sucessor, ou seja, a formação acadêmica, o entendimento de toda a empresa, principalmente o seu interesse em participar verdadeiramente e cooperar com o desenvolvimento e crescimento da empresa; ii) Outro passo importante também deve ser a participação ativa na empresa do sucessor e sua equipe para que possam interagir com os números, os métodos de trabalho utilizados, os processos que ocorrem dentro da empresa e a participação ativa no plano estratégico; iii) O planejamento da sucessão deve estar inserido no plano estratégico, pois não faz sentido enfatizar apenas um dos pontos, portanto os dois planos são completos e bem estruturados e visam à sobrevivência da empresa. A empresa também deve estar preparada para aceitar o novo sucessor (SILVA, 2011).

### 3.7 APTIDÃO DO SUCESSOR

Lodi considera que se os herdeiros estão ou não aptos ao cargo de sucessor envolve questões delicadas de serem tratadas em ambiente tão emocional e subjetivo, motivo pelo qual, em muitas vezes, o fato é simplesmente ignorado. No entanto, a análise da aprendizagem adquirida versus características individuais dos sucessores não pode ser esquecida sob pena de que a escolha do profissional leve à organização ao fracasso em um curto espaço de tempo após a troca de gestão (MATESCO, 2014).

Muito comum nas pesquisas sobre sucessão, a pesquisa destaca a questão do processo de formação formal dos sucessores, ou seja, se o processo é realizado ao longo da vida, e se é a transferência de conhecimentos de pai para filho nas mais diversas situações na vida cotidiana. Escolhendo uma excelente instituição de ensino, o mais importante é assumir o papel de sucessor na empresa, e ainda servir em vários outros departamentos funcionais da empresa para complementar os conhecimentos necessários ao negócio (MATESCO, 2014).

Se fala pouco na incapacidade do sucessor em assumir o lugar deixado pelo fundador, seja por aspectos de sua personalidade, seja por não possuir algumas características e habilidades específicas necessárias para o negócio (MATESCO, 2014).

De acordo com Souza-Silva, nas empresas não familiares os elementos norteadores do processo sucessório baseiam-se nos valores relativos às competências, experiência e eficácia profissional do futuro sucessor. Na empresa familiar, como aponta o autor, pode acontecer que o herdeiro seja menos preparado, menos qualificado ou não tenha as qualidades necessárias para gerir um negócio, mas acabe assumindo o posto na qualidade de filho primogênito do sucessor, por exemplo. (MATESCO, 2014).

Para Lodi (1998) os conflitos entre pai-filho, as disputas de autoridade vividos em fases anteriores da vida, podem aparecer no ambiente de trabalho. Nem sempre é fácil para o filho herdeiro fazer parte da empresa. De um lado, podem querer fazer parte da empresa, sentem orgulho de ver o nome da família ligado a um empreendimento de sucesso, de outro, sabem que se optarem por uma vida fora do negócio familiar terão menos cobrança em relação ao seu desempenho, mas poderão mais tarde ser cobrados justamente por não assumirem um papel que lhes estava destinado.

Para Lodi (1998) há quatro razões que influenciaram a ascensão das filhas mulheres nos negócios familiares: A primeira razão é que a relação pai-filha é muito mais calma e estável que a de pai-filho, e que os pais aceitam mais facilmente os conselhos e críticas sobre negócios quando vindos de uma filha. A segunda, é que as filhas são criadas para dar apoio às necessidades emocionais e são mais preocupadas em harmonizar a família, não tendo como propósito único a carreira. Contudo, sobre essa temática há muitas controvérsias.

A tendência atual é de que cada vez mais mulheres herdeiras ocupem seus postos nas empresas familiares, assumindo espaços de comando que antes eram apenas reservados aos filhos homens. A principal causa desta constatação, pode ser de que as filhas herdeiras estão mais dispostas a aprender do que os filhos herdeiros, pois estão muito mais conscientes das necessidades de se prepararem e são mais humildes para aprender (Lodi, 1998).

### 3.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO

De acordo com Juliana Alves Calegari (2016), nada nas empresas familiares nada é tão simples. Ainda que seja harmonioso um grupo familiar, sempre acontecem divergências, necessidades e mudanças a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de

trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o peso do sobrenome

Com efeito, um dos principais desafios das empresas familiares é o processo de sucessão já que, geração após geração, é necessário encontrar membros interessados em tocar o negócio. Do ponto de vista do negócio, as vantagens e desvantagens se equilibram (MENDES, 2008).

Durante o período de sucessão, muitas vezes existe uma atmosfera de desconfiança entre os funcionários e até mesmo leva a um declínio na produtividade. Isso porque, normalmente, a lealdade do funcionário não é lealdade à empresa, mas lealdade ao fundador da empresa. Essa lealdade não pode ser transferida. A solução é o diálogo e a transparência com os colaboradores. O sucessor e o sucedido devem se comunicar claramente sobre o assunto para que os funcionários entendam a importância desse processo. Mas, nessa época, os herdeiros cometeram um erro muito grave, porque pensaram que a equipe de seu pai não estava mais no cargo. Os herdeiros devem estabelecer uma nova lealdade com os que já estão presentes e os que estão chegando. Durante o período de sucessão, ocorrem vários conflitos entre membros da família e profissionais atuantes. Uma das maiores dificuldades encontradas é a resistência dos sucedidos em aceitar a sua saída, sendo assim, não planejada a sucessão com os seus devidos cuidados (MENDES, 2008).

Dentro destes conflitos, existem algumas vantagens e desvantagens no processo sucessório, de acordo com Bernhoeft (1987): as vantagens seriam a definição de um processo de afastamento gradativo do sucedido; autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão; o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida; desprendimento pessoal do sucedido; facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor; criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se; habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes; debate e análise com a família sobre o processo de sucessão; motivação do sucessor e; preocupação em preservar o nome da família.

A primeira vantagem é o interesse comum é que o objetivo da família é o mesmo, havendo maior determinação e sacrifício para sua conquista. A segunda vantagem é a confiança, como ele faz parte da família, já se conhece o chefe com mais clareza, evitando brigas de subordinados com o proprietário. A terceira vantagem é a permanência da cultura e dos valores, para que os funcionários saibam como será o trabalho, quais as regras que devem seguir (CALEGARI, 2016).

Segundo Oliveira (1999), as desvantagens da sucessão são: disputas entre membros familiares, dificuldades de desempenhar diferentes papéis e dificuldade de demitir o sucessor. O autor ainda destaca as vantagens da sucessão: continuidade do comando familiar, conhecimento sobre o sucessor, melhor treinamento intensivo, ter o processo decisório mais ágil. Como desvantagens, o autor cita a decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão; desequilíbrio acadêmico e prática, criando divergências entre os candidatos; a dificuldade que o sucedido tem em se afastar do cargo; a falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo; choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa; divergências familiares; temor de o sucedido perder tudo; preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar; o sucedido considerar-se imortal; desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio e crises familiares que possam ocorrer.

É difícil encontrar organizações que garantam lealdade e dedicação como uma empresa familiar. Quando uma família admira demais um determinado produto ou

atividade, surge outro problema: a empresa pode-se tornar principalmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado (DONNELLEY, 1976).

Segundo Donnelley (1976), numa empresa familiar, quase sempre a família tem poderes, como donos ou administradores, para procurar alcançar seus próprios objetivos e vontades, mesmo quando não são iguais os reais interesses da companhia.

Quando uma família admira demais um determinado produto ou atividade, surge outro problema: a empresa pode-se tornar principalmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado (DONNELLEY, 1976).

Essas desvantagens citadas pelo autor são alguns dos problemas enfrentados na empresa. Existem outros, como a divisão de tarefas não esclarecidas, desequilíbrio financeiros, falta de percepção no mundo globalizado cheio de mudanças, colocar membros da família sem ser competente para o cargo, uma sucessão sem planejamento, falta de profissionalismo e ética dentro da organização podem fazer com que a empresa seja fechada (SOUSA; MOURA; MOREIRA; ROSA; SILVA, 2016).

### 3.9 VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Oliveira (2010) as empresas familiares possuem algumas vantagens, como: a) O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade; b) A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio; c) O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer; d) O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor; e) O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções; e f) A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentirem em casa, em um ambiente familiar.

Segundo Donnelley (1976), a reputação de uma família pode não apenas ter uma influência benéfica nas relações com a comunidade, mas também pode ter um impacto direto e evidente nas operações da empresa. Em muitos casos de indústrias em dificuldades, a reputação da família proprietária é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos locais. Apesar da incerteza desses negócios, os bancos acreditam que seus riscos são reduzidos pela experiência anterior com empresas familiares.

Laços de família podem também ser importantes no estabelecimento da confiança necessária para se realizar negócios, especialmente nos casos em que são grandes as quantias em jogo e as companhias em questão não estão protegidas por uma aptidão singular, uma capacidade especial ou por sanções legais por abuso de confiança. Diversas firmas de investimento de Nova York estão ligadas por laços de família, que talvez sejam importantes para o lançamento de empreendimentos conjuntos em que os lucros sejam substanciais e as relações de concorrência extremamente informais (DONNELLEY, 1976).

Para Donnelley (1976), em alguns casos, o benefício das relações de parentesco pode ser mais sutil. Em setores empresariais onde as relações informais são de extrema importância para o funcionamento de uma empresa, a identificação da empresa com a família pode influenciar diretamente as suas atividades de marketing.

O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça (DONNELLEY, 1976).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Hugo Rocha, a pesquisa qualitativa é um método prático que traduz todos os dados obtidos em números e/ou porcentagens, que busca obter respostas conclusivas sobre diferentes temas. Geralmente as amostras quantitativas são grandes, envolvendo um alto número de respondentes e os resultados gerados são tidos como uma representação real de todo um recorte da população alvo da pesquisa.

Algumas de suas características incluem:

- a) É um tipo de pesquisa centrada na objetividade;
- b) Possui um método de coleta estruturado e que deve ser especificado em todos os detalhes antes do estudo ter início;
- c) As estratégias utilizadas para coleta de dados incluem: questionários impressos ou online, entrevistas digitais, telefônicas ou presenciais, entre outros;
- d) Possui uma medição padronizada, numérica, cujos resultados são analisados ao fim do estudo;

A amostragem selecionada é grande, pois tem como objetivo extrapolar os resultados para o universo que a amostra representa com a menor margem de erro possível.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (Minayo, 2001, p. 14)

A pesquisa será realizada através de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, onde a pesquisa exploratória tem o objetivo de se aprofundar no assunto a fim de obter maior conhecimento. Para que o objetivo desta pesquisa seja alcançado, onde irá analisar qual o nível de maturidade que a empresa está para fazer a transição, realizar uma entrevista e análise documental para saber se o sucessor está preparado para as responsabilidades que irá assumir após a transição. Para alcançar os objetivos, depois de fazer o levantamento dos documentos, entrevista, fazer o planejamento para a sucessão sem afetar os negócios e a relação familiar.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais qualitativas com o fundador da empresa e os candidatos ao cargo e uma análise documental. Foram feitas perguntas sobre as competências dos candidatos e se criou uma tabela para observar os pontos que cada uma tem. Normalmente, o tamanho da amostra é pequeno, por isso os respondentes são incentivados a expressar suas opiniões sobre questões relacionadas aos sujeitos da pesquisa. É importante que as empresas utilizem a pesquisa qualitativa como ferramenta estratégica para seus planos. A compreensão dos métodos aplicados pode trazer insights para apontar novos caminhos e oportunidades, e por meio do diálogo com as partes interessadas, aprofundar a investigação do problema, reduzindo sobremaneira os riscos das ações e decisões planejadas.

## **5 DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No caso em análise, verificou-se que o melhor período de se realizar a sucessão é quando o fundador está pronto para deixar o cargo e seguro com a pessoa que irá assumir o seu lugar.

No momento, a empresa JAM está analisando a possibilidade de iniciar o processo no início do próximo ano de 2022, já que após as férias coletivas da empresa os colaboradores estarão mais abertos a mudanças e assim ocorre o menor risco de causar algum problema durante o processo.

A empresa não conta com um planejamento de sucessão até o momento, pois estavam esperando que acontecesse de maneira natural, então após observar que isso não seria possível, decidiu-se contratar alguém especializado para planejar esse processo.

Analisando os possíveis candidatos a sucessor, observou-se que cada um tem qualidades e competências distintas, além do que cada um exerceu suas funções na empresa em períodos diferentes.

Diante disto, o fundador decidiu transferir as funções para os seus herdeiros como forma de, aos poucos, avaliar a competência de cada um em realizar as funções indicadas, averiguando qual será o sucessor que estaria apto a assumir o cargo e os desafios inerentes a ele.

## 5.1 ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A empresa tem como estratégia potencializar os negócios, criando franquias da marca com o objetivo de fazê-la ser reconhecida, aumentando o lucro em 50% e o reconhecimento de seu trabalho. Tem como objetivo, também, a criação de treinamentos para franqueados para obter o mesmo desempenho, missão e valores da empresa.

A JAM planeja futuramente iniciar a implantação de até 15 franquias pelo Brasil para ampliar o negócio. Para isso, se faz necessário analisar a situação legal da empresa, planejar o processo de formatação da franquia, elaborar o plano de expansão da rede, sistematizar os processos para os franqueados, elaborar os contratos da franquia, vender a franquia, selecionar os franqueados adequados, transferir o *know-how* para os franqueados sobre o negócio.

Não fosse só isto, a firma em comento também planeja abrir uma loja no exterior inicialmente nos Estados Unidos, começando pelo estado da Florida, visando expandir seus negócios no âmbito internacional, porquanto observou-se oportunidade de ampliação das vendas diante do seu diferencial de produtos.

Dentro das estratégias da empresa estão obter um crescimento financeiro, ser referência no segmento de franquias de móveis sob medidas, elaborar planos de carreiras aos colaboradores, treinamento periodicamente com empresas especializadas para o treinamento dos colaboradores da empresa e aprimorar seu maquinário para obter um produto com qualidade elevada.

## 5.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA GERIR A EMPRESA

O gestor deve estar comprometido em preparar e formar o sucessor da melhor forma possível. Isso se dá por meio da difusão de conhecimento e das experiências profissionais, por isso definiu as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que seu sucessor deve ter para assumir o cargo da melhor forma possível.

As principais competências e conhecimentos que o gestor deve ter são:

a) Influenciar pessoas: De acordo com Gilberto Guimarães (2018), a capacidade de fazer com que pessoas entendam o que você quer, acreditem em você ou que coisas aconteçam porque você conseguiu que pessoas as fizessem. Essa competência é fundamental, por exemplo, em liderança. Líder não é aquele que impõe, mas sim aquele que influencia.

b) Inteligência emocional: Segundo Goleman (2017), pessoas que possuem essa habilidade conseguem fazer boas escolhas, mesmo nos momentos mais complexos, como uma crise financeira ou queda de participação no mercado. O citado autor, que é psicólogo e autoridade mundial no assunto, destaca que a inteligência emocional subdivide-se em

cinco principais características: empatia; auto motivação; habilidades sociais; controle emocional; autoconsciência.

c) Resiliência: A capacidade do indivíduo de lidar com serenidade ao estresse e às adversidades do dia a dia, moldando-se a cada situação e, da mesma forma, recuperando o seu estado original, pode-se considerar que a resiliência é uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades de maneira racional, buscando as soluções mais adequadas. Um profissional resiliente, quando submetido a situações de estresse, administra de maneira sensata, sem impulsividade, visualizando o problema como um todo. Certamente terá forças para enfrentar a adversidade, apresentando uma solução criativa e eficaz (MARQUES, 2020).

d) Comunicação: Comunicação é a capacidade de ouvir o que os outros querem dizer, sobretudo aquilo que não foi dito, e de dizer aos outros, o que efetivamente você quer dizer. Alguns têm como característica pessoal, sobretudo, os emotivos uma habilidade natural, uma empatia e intuição muito desenvolvidas. Para transmitir e convencer é importante encontrar as pessoas onde elas estão (GUIMARÃES, 2018).

e) Organização: A competência Organização avalia a capacidade que o indivíduo possui de estruturar suas atividades e atuar dentro de contextos definidos em padrões que suportem a execução das tarefas. A organização também mensura a eficácia com que o profissional define fluxos e estruturas, utilizando lógica e visão de custo versus benefício no uso de recursos, dotando os projetos de condições que promovam a qualidade de sua execução.

f) Otimismo: O otimismo é caracterizado por uma forte esperança de que tudo correrá bem, apesar dos possíveis obstáculos. Segundo Goleman (2017), o otimismo é capaz de nos proteger da apatia, desesperança e da depressão. O otimismo, quando realista, é essencial para a liderança, sendo capaz de criar motivação em uma equipe.

g) Ter visão de futuro: Visão do futuro nada mais é do que saber antecipar ameaças e oportunidades de um mercado, seja por meio da inteligência contextual ou por meio de análises sistêmicas de um setor. Pessoas dotadas dessa competência, geralmente, estão um passo à frente dos seus concorrentes.

h) Empatia: É a capacidade de ter e desenvolver empatia, de perceber o que os outros querem, e conseguir que os outros percebam o que você quer. Empatia é ser percebido (transmitir o que sou e quero), é perceber a necessidade dos outros (o que ele é e precisa) e finalmente, mesmo sem falar, estabelecer um “contrato” (eu vou fazer ou ser, o que você precisa ou quer). Empatia é o contrato, o acordo mútuo, a percepção mútua (GUIMARÃES, 2018).

i) Know-how: Know-how é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”. Refere-se ao conjunto de conhecimentos técnicos e práticos (fórmulas, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) referentes à determinada atividade. Determinar que um indivíduo ou uma organização possui know-how, quer-se dizer que ambos têm domínio especializado sobre um mercado, produto ou serviço. Isso os transforma em referência, visto que detêm o conhecimento que outros, que atuam em sua mesma área, não têm. Assim, observa-se que a competência é determinante para ganhar vantagem competitiva perante seus concorrentes (MARQUES, 2018).

j) Flexibilidade e predisposição à mudança: A mudança individual em relação à unidade aborda o quanto o indivíduo percebe que participa das decisões e atividades da unidade. A mudança comportamental em relação à organização avalia o quanto o indivíduo considera que defende mais suas posições na organização, participa das decisões e atua com foco em metas e resultados (NEIVA e TORREZ DA PAZ, 2012).

k) Gestão de erros: Para Denis Pontes Coelho, arriscar e saber conviver com os riscos é uma habilidade ou característica de um empreendedor (DUTRA, 2002). Os riscos são inerentes a qualquer negócio, sejam eles mínimos ou extremos e o perfil pessoal do empreendedor, assim como a característica do negócio, é que vai balizar para onde ele e seus negócios irão caminhar.

Pessoas que se comportam nesta modalidade de Orientação por Erros também tendem a explorar mais quando erram e explorar mais possibilita a errar mais também, contudo eles já se encontram bem mais preparados do que aqueles que só exploram mas não estão preparados para lidar com os erros (COELHO, 2011).

### 5.3 COMPETÊNCIAS DE CADA CANDIDATO

A empresa JAM conta atualmente com três possíveis candidatos ao cargo, sendo eles todos os herdeiros do fundador, cada um com competências distintas e com tempo diferente de atuação dentro da firma.

Diante disto, decidiu-se criar uma tabela de competência, a fim de analisar qual dos candidatos melhores se encaixa no cargo. Caso não haja nenhum candidato à altura, será criado um plano de desenvolvimento para preparar o futuro gestor mais capacitado para assumir.

Quadro 01 – Candidatos

Candidato	A	B	C
Capacitar de Liderar	✓	✓	
Inteligência Emocional	✓	✓	✓
Resiliência	✓		✓
Comunicação	✓	✓	✓
Organização		✓	
Otimismo Realista	✓		✓
Ter visão de futuro	✓	✓	✓
Empatia	✓		✓
Know-How	✓	✓	
Flexibilidade e predisposição à mudança	✓	✓	✓
Aprender com os erros	✓		✓

Fonte: autores (2021)

O fundador observou que o candidato “A” está em vantagem por obter as habilidades necessárias, razão pela qual pode ser o escolhido para assumir o cargo de Presidente da empresa.

Ainda, verificou-se que o candidato “A” faz parte da empresa há 24 anos e está à frente da diretoria comercial do negócio, além de ser o filho primogênito do fundador.

De outro vértice, candidato “B”, que se trata do herdeiro número 2, está há 22 anos na empresa e é o diretor financeiro do negócio.

Por derradeiro, a última candidata, que se trata da filha mais nova do fundador, entrou no negócio há pouco tempo – pouco mais de 5 anos - e atualmente cuida da gestão de pessoas da sociedade empresária.

## 6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação será feito pela ferramenta 5W1H, que consiste em um termo derivado de várias palavras em inglês que são interpretadas como os questionamentos realizados ao objetivo planejado, onde assim se torna mais fácil de ver e realizar o plano de ação a ser aplicado (PINTO, 2018).

Quadro – Plano de Ação

What?	Sucessão do cargo de Gestor da empresa JAM
Why?	O fundador está se desligando da empresa e precisa passar ao seu herdeiro o cargo e precisa ter certeza que terá continuidade nos seus negócios.
Where?	Na empresa JAM
When?	Durante um ano
Who?	O sucessor e o fundador irão fazer parte desse processo.
How?	Após a escolha do sucessor, ela será anunciada a todos os colaboradores e ele passará por uma preparação para assumir novas responsabilidades. Como o escolhido já faz parte da empresa e já possui um cargo de gerente comercial, irá se tornar mais fácil sua transição pelo seu tempo de experiência no negócio. O fundador irá fazer parte da empresa durante todo esse processo, o sucessor irá assumir novas responsabilidades enquanto o mesmo estará indo apenas por meio período para poder se desligar aos poucos do negócio, respeitando todos os processos internos já testados pelo longo dos anos. Após esse período, o novo sucessor estará ocupando seu novo cargo e o fundador irá participar de reuniões mensais como conselheiro, para assim poder saber como está o andamento da empresa.

Fonte: autores (2021)

## 7 CONCLUSÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal destacar a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar, demonstrando o quanto este instituto é importante e fundamental para a continuidade da empresa.

No objetivo geral, foi possível também analisar a gestão da empresa JAM, identificando as dificuldades no processo de sucessão familiar, ocasião em que estavam se programando para realizar a troca do gestor, onde seu fundador passaria o comando do negócio para um de seus herdeiros.

Os propósitos específicos foram alcançados, percebendo-se que o melhor momento para ocorrer a sucessão seria em Janeiro de 2022, período em que começaria a instrução para assumir o seu cargo. O fundador irá fazer parte desse processo durante o

ano e nos próximos se fará presente em reuniões para ver o andamento dos negócios e quais são os próximos passos que serão seguidos.

Com base no estudo realizado neste trabalho, fica visível que o processo de sucessão é algo a ser planejado por um prazo de 1 ano, já que não se pode identificar quando surgirá a necessidade de uma sucessão seja por doença, falecimento ou por opção.

Deste modo, sugere-se que a empresa em estudo inicie o planejamento sucessório, mesmo que o fundador não tenha a intenção de deixar a empresa tão cedo.

É que quanto antes este assunto for tratado e trabalhado com os herdeiros, mais sucesso terá a transição, evitando-se conflitos entre os sucessores e terceiros, sendo possível, também, observar qual deles estará mais apto e capacitado para assumir o cargo.

Deste modo, riscos serão minimizados para que os sucessores possam assumir a empresa de modo confiante e seguro, correspondendo às expectativas dos fundadores, solucionando e enfrentando problemas que podem colocar em risco a organização.

Foi possível, assim, responder todas as questões da pesquisa, mostrando as fases de um planejamento sucessório, para que a empresa faça sua execução, explicando como sucessores e sucedidos devem se preparar para passar por este processo e alcançar os objetivos desejados, identificando o período mais seguro para realizar a transição e definir o perfil desejado do sucessor e assim minimizar os riscos de complicação no negócio.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ BONA. 6 Desafios para lidar na gestão de empresa familiar. Disponível em: <https://andrebona.com.br/>. Acesso em: 4 set. 2020.

AUGUSTOI, C. A. *et al.* Pesquisa Qualitativa:: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v. 51, n. 4, p. 1, out./2013. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032013000400007&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400007&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 12 out. 2020.

BERNHOEFT, Renata; PASSOS, W. T. E. É. Família, Família, Negócios a Parte. 1. ed. [S.l.]: Editora Gente, 2006. p. 1-160.

BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BESSA, Carlos. O setor moveleiro e a sucessão familiar. Emobile, 2020. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/colunistas/o-setor-moveleiro-e-a-sucessao-familiar/>. Acesso em: 24/05/2021.

CALEGARI, Juliana Alves. Empresa familiar e sucessão:: O significado da sucessão para empresa familiar. Empresa familiar e sucessão, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-28, jul./2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequenc>. Acesso em: 2 out. 2020.

CALEGARI, Juliana. Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar. Porto Alegre, 2016.

CASTRO PEREIRA BRAINER, Maria Simone de. SETOR MOVELEIRO: ASPECTOS GERAIS E TENDÊNCIAS NO BRASIL E NA ÁREA DE ATUAÇÃO DO BNB. Caderno Setorial, 2018. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis\\_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e#:~:text=O%20setor%20moveleiro%20brasileiro%20possui,de%2028%2C6%20mil%20empregos](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e#:~:text=O%20setor%20moveleiro%20brasileiro%20possui,de%2028%2C6%20mil%20empregos). Acesso em: 24/05/2021.

CHINSKI, Claudenir. Plano de negócios Salão de Beleza Honey. São Paulo, 2006.  
COELHO, Denis Pontes. APRENDIZAGENS, ORIENTAÇÃO POR ERROS E PERFIL DO EMPREENDEDOR: Um estudo em empreendedores de PME de Gastronomia de Fortaleza-CE. Fortaleza-CE, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/5Q3m8zkxbjHTpYhpsRDcvxQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20/05/2021.

DUARTE, Glauco Diniz. Os caminhos da Sucessão Empresarial. Glauco Diniz Empresário, 2016. Disponível em: <https://glaucodinizempresario.com.br/2016/07/18/os-caminhos-da-sucessao-empresarial/>. Acesso em: 24/05/2021.



MATESCO, Karen. A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO. A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, RIO DE JANEIRO, v. 1, n. 1, p. 1-81, mai./2014. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao\\_mex\\_versao\\_final\\_completa.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf). Acesso em: 4 out. 2020.

MATESCO, Karen. A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO. Rio de Janeiro, 2014.

MENDES, Jerônimo. A importância da lealdade no trabalho. Administradores, 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-lealdade-no-trabalho>. Acesso em: 20/05/2021.

NASCIMENTO, L. I. P. ;. A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares : A study about the management model and the succession process in family business. Contabilidade financeira, São Paulo, v. 20, n. 40, p. 1, jan./2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 28 set. 2020.

NEIVA, Elaine Rabelo; TORRES DA PAZ, Maria das Graças. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/5Q3m8zkxbjHTpYhpsRDcvxQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20/05/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 27<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares: A study about the management model and the succession process in family businesses. Revista , São Paulo, v. 20, n. 49, p. 1, abr./2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=pt&tlng=pt1](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=pt&tlng=pt1). Acesso em: 2 out. 2020.

PINTO, Yohana. Plano de Ação 5W1H: O que é, Exemplos e Como aplicar em seu negócio. AGREGO, 2018. Disponível em: <https://agregos.net/5w1h/>. Acesso em: 20/05/2021.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PWC BRASIL. Empresas familiares e plano de sucessão. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt.html>. Acesso em: 2 set. 2020.

RICCA & ASSOCIADOS GOVERNANÇA E SUCESSÃO FAMILIAR . AS EMPRESAS FAMILIARES – UM FENÔMENO MUNDIAL. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/>. Acesso em: 4 set. 2020.

RICCA, Domingos. 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração. Vanzolini, 2016. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>. Acesso em: 24/05/2021.

ROBBINS, S. P. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. PWC, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 24/05/2021.

SILVA, Aline. AS FASES DA SUCESSÃO NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR. Administradores, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar#:~:text=No%20processo%20de%20sucess%C3%A3o%20alguns,cren%C3%A7as%20de%20cada%20indiv%C3%ADduo%20que>. Acesso em: 24/05/2021.

SOUSA, Ajax Amaral. Empresas familiares: a importância do planejamento sucessório. Administradores, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empresas-familiares-a-importanciado-planejamento-sucessorio/61958/>> Acesso em: 15/11/2020.

SOUSA, Soraia do Nascimento; MOURA, Francisco de Assis Santos; MOREIRA, Matheus Barbosa; ROSA, Michelle Pinheiro; SILVA, Caique Lopes de Sousa. GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE PICOS-PI. Piauí, 2016.

TERRA. Cerca de 75% das empresas familiares no Brasil FECHAM após serem sucedidas pelos herdeiros. Disponível em: <https://www.terra.com.br/>. Acesso em: 15/11/2020.

TOMPSITTI, Camila C.; FREIRE, Francine S.. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR : SOB A PERSPECTIVA DE SEUS DIRIGENTES . VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR , Araçatuba, v. 1, n. 1, p. 1-29, jun./2006. Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>. Acesso em: 15/11/2020

.