

# EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS ENFRENTADOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Maura Sousa da Silva de Paula <sup>1</sup>

Érica Batista da costa <sup>2</sup>

Francinaldo Soares de Paula <sup>3</sup>

Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha Duvallier <sup>4</sup>

## RESUMO

A sucessão, no que tange as empresas familiares, em geral, tem a tendência de envolver um complexo planejamento de transferência da propriedade, do poder e do conhecimento do negócio entre membros da mesma família. Contudo, um planejamento mal elaborado e a forma como é conduzido pode, entre outras coisas levar a empresa a falência ou simplesmente o fechamento do negócio. Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo principal estudar os princípios administrativos que englobam o processo sucessório e seus desafios. A metodologia utilizada foi um estudo de caráter qualitativo, sendo que, a coleta de dados foi feita por meio de entrevista com o sucedido da empresa R G agr e seringueira. As principais dificuldades identificadas envolvem principalmente problemas na realização do planejamento do processo sucessório, embora a sucessão seja um momento importante nos negócios da família, nesse caso específico foi deixado em segundo plano. Outra dificuldade percebida é a visão do sucessor incompatível com a visão do sucedido, gerando assim conflitos familiares. Contatou-se também que, um possível caminho na solução dos problemas quanto ao planejamento sucessório se dá com a utilização da Holding familiar, visto que ela pode auxiliar na transferência de conhecimento, do poder e da propriedade de uma geração para outra e que, portanto, a falta de planejamento do processo sucessório adequado é o principal fator a levar aos conflitos familiares e consecutivamente a possível falência do negócio.

**Palavras-chave:** Conflitos; Holding; Planejamento e Sucessão.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares em qualquer setor de atuação que lhe competem, têm um significativo papel econômico mundial e é comum que o sonho do criador da empresa seja que em sua ausência prospere, entretanto, no âmbito familiar muitas vezes esta questão é um pouco mais complexa, principalmente, em empresas familiares de pequeno e médio porte, onde o projeto de sucessão não é elaborado. Dessa forma a sucessão acaba se dando por herança, ocorrendo após o falecimento do proprietário.

---

<sup>1</sup> Mestra em Administração, UniEVANGÉLICA – Campus Rubiataba, E-mail: [professoramaura@live.com](mailto:professoramaura@live.com).

<sup>2</sup> Egressa do Curso de Administração, UniEVANGÉLICA – Campus Rubiataba, E-mail: [costabatistaheryka@gmail.com](mailto:costabatistaheryka@gmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Administração, UniEVANGÉLICA – Campus Rubiataba. E-mail: [professorfrancinaldo@live.com](mailto:professorfrancinaldo@live.com).

<sup>4</sup> Mestra em Ciências Ambientais. UniEVANGÉLICA – Campus Rubiataba. E-mail: [nalimcunha@gmail.com](mailto:nalimcunha@gmail.com)

Independentemente de como foi a sucessão, o sucessor deve conhecer todas as principais áreas do negócio, sendo fundamental, um planejamento do processo sucessório para reduzir conflitos e garantir o futuro da empresa. Considerando os desafios desse processo, esta pesquisa tem o intuito de responder a seguinte pergunta: como orientar uma empresa familiar a dar continuidade no negócio, utilizando como ferramenta o planejamento do processo sucessório? Objetivo Geral é estudar os princípios administrativos que englobam o processo sucessório e seus desafios. Como objetivos específicos, essa pesquisa pretende citar os problemas administrativos enfrentados pelas empresas na sucessão dos herdeiros; identificar os principais fatores no processo sucessório que contribuem para o fechamento das empresas familiares; sugerir o planejamento do processo sucessório como ferramenta para minimizar os problemas enfrentados na sucessão.

O método proposto para realização dessa pesquisa foi classificado como descritiva, de caráter qualitativo. E os meios técnicos de pesquisa foram revisão bibliográfica e pesquisa de campo por meio de entrevista estruturada, na qual um roteiro foi aplicado de forma sistemática ao entrevistado, permitindo a obtenção dos resultados necessários para o estudo. A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa de RG agr e seringueira, situada no município de Itapaci-GO.

O entrevistado, de 56 anos, é casado e pai do futuro herdeiro Sucessor. Durante a entrevista, o proprietário entrevistado concordou em compartilhar sua trajetória em relação à sua empresa, denominada R G agr e seringueira, que atua no setor de extração de látex e venda. Essa empresa foi fundada em 2010 e já atravessou duas gerações, enfrentando conflitos relacionados à sucessão, resultantes da falta de um planejamento para o processo sucessório.

## **DESENVOLVIMENTO**

Desde a descoberta do Brasil, as empresas familiares têm sua importância. Segundo, Azevedo (2020, p.21): “Empresas de controle familiar formam a vasta maioria das corporações no mundo ocidental. No Brasil, cerca de 90% dos Cadastros Nacionais da Pessoa Jurídica (CNPJ) registrados são de empresas nesse formato”.

Nesse sentido, o entrevistado, falou sobre a importância da empresa familiar, contou sua história e falou sobre os desafios vividos ao longo dos anos.

Desde a sua criação a empresa seguiu o modelo familiar, onde membros da própria família se juntavam para realizar as plantações. Com recursos oriundos da própria terra e mão de obra familiar. Quando entrevistado contou sua história, descobriu-se um dos problemas, ele nunca lidou com funcionários.

Quando foi perguntado para o sucessor sobre o primeiro problema de sucessão a resposta foi a seguinte:

“A passagem foi um pouco conflituosa pois, após a morte de meu pai, meu irmão não aceitou muito bem na hora de escolher um novo sucessor, pois ele preferia que a empresa fosse vendida. Já que não havia feito um planejamento de quem seria o sucessor de meu pai houve muitos conflitos entre nós”

Em seguida foi perguntado ao entrevistado quais os principais fatores que provocaram os problemas enfrentados por eles:

“naquela época não entendíamos muito sobre projeto de sucessão achávamos que após a morte era apenas fazer o inventário, entretanto os problemas surgiram porque não havíamos planejado nada, sei que deveria ter feito acompanhamento de todos os processos e trabalhos para continuar sobre sua falta eu gostaria de ter aprendido mais sobre comunicação com funcionário demorei muito para aprender e até hoje tenho dificuldades”

Segundo Silva, Lozada, Villani, Ferreira e Xarão (2019, p. 152): “Sobreviver no mercado é o grande desafio das empresas familiares. O percentual de empresas familiares que conseguem chegar à terceira geração ainda é muito baixo, em virtude dos obstáculos enfrentados no processo sucessório”.

Sobre se o Sucessor considera importante o planejamento sucessório a resposta foi a seguinte: “Sim considero hoje depois de tanto conflito acredito que se tivesse tido um bom planejamento não teríamos passado por tudo isso e não haveria tanto prejuízo financeiro”

Foi feita também a seguinte pergunta “Na sua opinião qual os principais problemas mais afetam a sucessão da empresa?” a resposta foi:

“No caso a nossa era uma empresa familiar onde havia 3 filhos o que mais afetou foi a falta de planejamento e a falta de confiança na época em que meu pai poderia ter nos ensinados tudo para não sofrermos com sua morte precoce, por muito tempo fui apenas um funcionário que lidava com os tratores e coletas da borracha, nunca foi planejado nada para o futuro”

O objetivo do planejamento do processo sucessório é resolver os conflitos inerentes e presentes dentro de uma organização familiar, e tem como missão proporcionar sua longevidade, mantendo sua essência. (AZEVEDO, 2020)

Quando foi perguntado para o entrevistado se já conhecia a Holding Familiar a resposta foi o seguinte: “Nunca ouvi falar antes porque eu nunca tinha ido atrás de fazer um planejamento sucessório mesmo depois de tudo que passamos, mas agora pretendo fazer da melhor forma para que meus filhos não sofram o mesmo”

Como Lodi (1989, p 8) afirma: “A holding é a solução para as transferências necessárias e a maior longevidade do grupo societário”. Visto que ela possibilita uma estruturação da empresa familiar permitindo que os sucessores assumam gradativamente a direção dos negócios da família, oportunizando a transmissão do conhecimento do negócio, contribuindo para a longevidade do negócio mesmo após a incapacidade ou a ausência do fundador.

Após a compreensão acerca dos benefícios de uma Holding, e consciente dos principais problemas enfrentados no processo o sucessor escolheu utilizar a Holding Familiar como instrumento para elaborar seu planejamento sucessório.

Segundo Oliveira (2010, p. 11): “O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

Ou seja, o processo sucessório deve ser planejado, bem estruturado eficaz e eficiente para garantir a continuidade e principalmente garantir o sucesso empresarial do negócio da família.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se nesta pesquisa que, os principais fatores que provocam o fechamento de empresas familiares durante e depois da sucessão são: a falta de conhecimento do próprio empreendedor em relação ao que é o planejamento

sucessório; a falta de conhecimento em definir um sucessor e começar os preparativos para que o mesmo tenha eficiência em sua jornada; o conflito entre os próprios membros da família, decisões diferentes e estratégias diferentes, que caso o proprietário não contorne esses conflitos com estratégia fica difícil se executar um planejamento estratégico eficiente. Poucas empresas conseguem sobreviver na terceira transição da sucessão, todos esses problemas e conflitos pode ser minimizado com a utilização da Holding Familiar, porém, poucos empresários de pequenas empresas sabem o que significa ou o que é holding, isso prejudica o planejamento sucessório pelo fato de restarem outras opções, que não são tão eficientes, como o inventário solene ou a doação de bens em vida, que são as formas de sucessão mais conhecidas.

Utilizando a Holding Familiar, o proprietário consegue minimizar os conflitos familiares, dar experiências para o herdeiro e reduzir o fracasso do processo sucessório garantindo o sucesso da empresa após seu falecimento. A Holding Familiar não é um remédio que evitará todos os problemas sucessórios do empreendedor, mas é uma forma de organizar previamente a sucessão e assim minimizar conflitos e incertezas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DE AZEVEDO, Helder. **Empresa de família: uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

SILVA, Vanessa Foletto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de Empresa Familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.