

AS EMPRESAS FAMILIARES E O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Guilherme Aparecido de Souza Junior (guilhermesouza65@live.com)¹

Sofia Teodoro dos Santos Evangelista (sofia.evangelista@facthus.edu.br)²

RESUMO

A maioria das empresas brasileiras são classificadas como familiares. No que concerne ao planejamento sucessório, uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida. A partir do momento, em que as tomadas de decisões começam a ser feitas para escolha do sucessor, os conflitos começam a ganhar espaço na empresa familiar. A governança corporativa é um instrumento facilitador da gestão de conflitos como um todo. Empresa familiar é aquela cujo corpo diretivo compartilha laços afetivos. O planejamento sucessório é a formalização da tomada de decisão da sucessão e, por sua vez, a governança corporativa é um conjunto de políticas, leis e processos de gestão. Foi realizada a Revisão Sistemática de Literatura através da base de dados SB-FGV e utilizados concomitantemente os descritores: "Empresas Familiares" e "Planejamento Sucessório". Foi possível observar que a maioria das empresas familiares brasileiras, analisadas no período proposto, não tiveram o planejamento formal da sucessão. Contudo, de acordo com os estudos, estas empresas obtiveram sucesso e sobreviveram no mercado de trabalho. É necessário que haja mais pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Planejamento Sucessório; Governança Corporativa.

ABSTRACT

Most Brazilian companies are classified as family members. Concerning succession planning, a cause and effect relationship can be established. From the moment decision making begins to be made to choose the successor, conflicts begin to gain space in the family business. Corporate governance is an instrument that facilitates the management of conflicts as a whole. Family business is one whose governing body shares emotional bonds. Inheritance planning is the formalization of succession decision making and in turn, corporate governance is a set of policies, policies and management processes. The Systematic Literature Review was performed through the SB-FGV database and the descriptors: "Family Businesses" and "Succession Planning" were used concomitantly. It was possible to observe that the majority of the Brazilian family companies analyzed in the proposed period did not have the formal planning of the succession. However, according to the studies, these companies were successful and survived in the job market. There needs to be more research on the subject.

Keywords: Family business; Succession Planning; Corporate governance.

INTRODUÇÃO

Estudos que envolvem empresas familiares tornam-se cada vez mais comuns na área da administração. Logo, faz-se importante entender melhor quais

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos.

² Doutoranda em Educação pela Universidade de Uberaba. Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Uberlândia. Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos e em Psicologia pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

suas principais características e estratégias possíveis para sua sobrevivência no mercado de trabalho.

A empresa familiar, se caracteriza por um fundador-empREENDEDOR que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida uma atividade mercantil e, além de conhecer os fluxos do comércio, os fornecedores, clientes e acumular experiências sobre produção, negociação e comercialização, encontra seus parceiros e colaboradores na própria família (LIMA, 2009). Para Lopes (2017), pode-se conceituar empresa familiar, como sendo aquela em que, o controle societário de quotas ou ações está nas mãos de uma família e que os principais cargos de administração são por eles exercidos.

A origem da empresa familiar está misturada com a história da civilização e com a evolução da sociedade, no Brasil, elas tiveram grande influência dos imigrantes. (ADACHI, 2006 apud LIMA, 2016). Segundo Silva e Maciel (2015), nota-se que as empresas familiares ocupam uma posição de grande importância no cenário brasileiro e mundial contribuindo positivamente para o crescimento econômico e na geração de empregos.

Para Lima (2009), a maioria das empresas brasileiras são classificadas como familiares e apresentam características particulares, que refletem diretamente na condução e direcionamento dos resultados obtidos, seja no tamanho, na natureza ou na administração, mas possui um ponto em comum que é a racionalidade econômica. No Brasil,

[...] 90% das empresas são familiares e estão divididas em diversos ramos da economia tais como: padarias, tinturarias, meios de transportes e muitas outras. No Brasil 3,5 milhões de empresas geram dois milhões de empregos diretos no país, sendo que 80% desse total são das empresas familiares, 95% das maiores empresas familiares do Brasil são na 2ª geração (SILVA & MACIEL, 2015, p. 14).

A empresa familiar, traz consigo uma cultura organizacional que está intimamente ligada aos valores e cultura dos fundadores e seus familiares e, geralmente, estão bem explícitos no dia a dia da empresa. Com o passar dos anos é notório que um assunto comece a parecer mais comum na administração

dessas organizações: o planejamento sucessório. De acordo com Souza, Brito e Alvareli (2011), a sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, é um dos processos mais importantes e, ao mesmo tempo, mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária. Para isso,

[...] é necessário que o fundador reconheça que é preciso começar a se afastar de funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida de modo integral a partir do momento em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem, no entanto, que isto signifique o afastamento total e abandono da empresa de forma direta (SOUZA, BRITO & ALVARELI, 2011, p. 50).

No que concerne ao planejamento sucessório, uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida aqui. A partir do momento em que as tomadas de decisões começam a ser feitas para escolha do sucessor, os conflitos começam a ganhar espaço na empresa familiar. O conhecimento em saber gerir tais conflitos é uma tarefa que deve ser muito bem administrada.

Dados de pesquisas prévias realizadas pelo Sebrae (2017), apontam que a maioria dos problemas (conflitos) dentro do ambiente empresarial familiar, envolvem disputas por dinheiro ou poder e estão diretamente ligados à relação entre os membros da família. Para a resolução de tais conflitos, o autor sugere alguns passos que devem ser adotados, são eles: achar um ponto em comum sobre o assunto em discussão, melhorar a comunicação no que diz respeito à expressão e confiança, acordos e conselhos familiares e incluir terceiros na resolução dos problemas.

A partir dos conceitos discorridos acima, o presente trabalho tem por objetivo verificar através de uma revisão bibliográfica quais as principais abordagens e resultados de pesquisas com foco em empresas familiares e o processo de planejamento sucessório. Desta forma, serão analisados os conceitos de empresa familiar e será feita a verificação de como é realizado o processo de sucessão dentro de uma organização que compartilha laços consanguíneos.

É necessário conhecer mais a fundo como é realizado o processo de tomada de decisão dentro das empresas, cuja importância social e econômica é imensa devido ao grande número de empregos diretos e indiretos que são oferecidos à população, através dessas organizações e a participação dessas empresas no cenário econômico brasileiro e mundial.

Torna-se essencial, estabelecer critérios que possam servir como âncora na promoção de sobrevivência dessas empresas, considerando a expressividade dos dados e a representatividade que as Empresas Familiares têm no Brasil atualmente. Partindo do princípio de que o planejamento sucessório é um importante processo para empresários que visam manutenção e sobrevivência dessas, propõe-se esse estudo.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, realizado através de um levantamento bibliográfico e revisão sistemática da literatura. Utilizou-se o banco de dados da lista do SB-FGV. Para realização da pesquisa bibliográfica, foram utilizados conjuntamente os descritores: “empresas familiares” e “planejamento sucessório”. Foi realizada uma busca no formulário avançado, sendo encontradas 120 (cento e vinte) publicações no total.

Para análise dos títulos e sua utilização no presente trabalho, os critérios de inclusão foram: terem sido publicados em revistas indexadas, terem sido publicados em língua portuguesa, no período de 2013 e 2018 e estarem disponíveis na íntegra para leitura e análise. Já os critérios de exclusão foram: terem sido publicados em língua estrangeira e em período anterior a 2013, além de não estarem disponíveis na íntegra para leitura e análise. Com a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 10 (dez) publicações foram encontradas e analisadas.

De acordo com Gil (2008), uma pesquisa exploratória tem como função desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias formulando problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, aproximando para uma visão mais próxima da realidade. A pesquisa descritiva,

ainda segundo o autor, estabelecerá estreitas relações entre as variáveis da amostra através da descrição dos dados obtidos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é a de permitir ao pesquisador cobrir uma gama de fenômenos mais amplos do que aquela pesquisa efetuada diretamente (GIL, 2008), uma vez que, as revisões bibliográficas baseiam-se em material já elaborado, formado por livros e artigos científicos de assuntos outrora abordados. (GIL, 2008). Além do mais, a revisão sistemática de literatura consiste no estudo e no esgotamento de todas as produções científicas realizadas em um determinado período de tempo sobre uma determinada temática. (GIL, 2008).

EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares constituem um ramo de organizações que tem sido amplamente explorado em estudos científicos. Segundo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017), a loja de conveniência da esquina com um punhado de funcionários ou até o conglomerado multinacional com cinquenta mil, trata-se de famílias que possuem ou administram esses tipos de empresa. O conceito propriamente dito de empresa familiar foi e ainda é muito discutido entre os pesquisadores do assunto, pois, de acordo, com Casillas, Vásquez & Díaz (2007), é possível encontrar na literatura uma gama de definições e concepções de empresa familiar.

Em conformidade com Gersick et al. (2017), as empresas familiares são tipos predominantes de empresas em todo o mundo e estar em uma empresa familiar é algo que afeta a todos os participantes. Isto porque, alguns fatores intrínsecos estão intimamente e diretamente relacionados à administração dessas empresas, são eles: a propriedade, gestão e continuidade da natureza familiar de uma empresa (CASILLAS, VÁSQUEZ & DÍAS, 2007).

Embora não haja características precisas e semelhantes, todos os dados nos permitem arriscar dizer que a maioria das empresas existentes em qualquer economia do mundo é controlada por núcleos familiares. [...] As próprias empresas familiares estão admitindo que sua natureza familiar é apenas

mais uma característica da empresa, que influencia inúmeros campos organizacionais (CASILLAS, VÁSQUEZ & DÍAS, 2007, p. 1).

Sendo assim, uma empresa familiar vai além da fundação e postergação da empresa entre gerações. De acordo com Casillas, Vásquez e Días (2007), é preciso considerar que o caráter familiar de uma empresa segue uma ordem de grandeza, de menor a maior influência e compromisso familiar com a companhia. Nesse sentido, Gordon e Nicholson (2008), sugerem que as famílias empreendedoras possuem dinâmicas familiares que vão desde o autoritarismo, indulgência até aqueles que são negligentes na sucessão. Tal informação está relacionada principalmente à distância do poder que é passado dos pais fundadores aos filhos e/ou sucessores.

O caráter familiar é conceituado como sendo multidimensional para os quais a propriedade-controle, a participação da gestão e as intenções de transferir a empresa à geração seguinte, constituem as três dimensões básicas do ambiente empresarial familiar (CASILLAS, VÁSQUEZ & DÍAS, 2007).

Dessa forma, empresa familiar é toda e qualquer organização formada por pessoas que compartilham laços afetivos. Leva-se em consideração a propriedade ou controle sobre a empresa, o trabalho desempenhado pela família dentro da organização, a intensão de transmitir a sucessão entre as gerações e o grau de participação no processo de tomada de decisão por pelo menos um membro da família na administração da empresa (CASILLAS, VÁSQUEZ & DÍAS, 2007).

De algum modo, Gersick et al. (2017), discorre que por essas empresas partilharem laços consanguíneos, além do profissionalismo, os laços afetivos podem ser facilmente percebidos. Conseqüentemente, o lado emocional acaba por atrapalhar no processo de tomada de decisão. Portanto, essas empresas lidam com importantes desafios organizacionais, estratégicos e psicológicos (GERSICK et al., 2017).

Planejamento Sucessório

Com o passar dos anos na empresa, torna-se necessário o planejamento sucessório dos seus dirigentes. De acordo com Casillas,

Vásquez e Días (2007) a sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais importantes e mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade da empresa.

O planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, instituições de caridade, etc), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo (CASILLAS, VÁSQUEZ & DÍAS, 2007, p. 227).

Consequentemente, para que esta sucessão ocorra de maneira eficaz, alguns requisitos básicos devem ser seguidos para um planejamento objetivo, real e estratégico como pode ser observado na Figura 1.

Segundo Gordon e Nicholson (2008), as famílias que possuem empresas não são mais como antigamente e estão mudando no mundo inteiro. Além do mais, essas organizações têm conseguido superar as mudanças culturais na sucessão de uma geração para outra e isso aponta para dois caminhos. O primeiro é o do sucesso, visto que as ideias da geração mais nova têm ganhado espaço nas decisões da empresa e o segundo caminho pode minar para os conflitos, quando a geração mais velha não tem confiança nos sucessores (GORDON & NICHOLSON, 2008).

[...] Às vezes, a maior complexidade da empresa requer a formalização de muitas diretrizes e políticas que antes podiam permanecer informais; mudanças do mesmo tipo podem ser úteis na família, para possibilitar um tratamento justo para todos, a administração dos inevitáveis conflitos e o esclarecimento das expectativas quanto ao envolvimento da terceira geração na empresa (GERSICK, *et al.*, 2017, p. 156)

Apesar dos autores apontarem somente a terceira geração na citação acima, podemos compreender que a transparência nas relações desde a geração fundadora é de fundamental importância. A formalização da sucessão é outro fato que se faz necessário nessas organizações, uma vez que possibilita um melhor esclarecimento a todos, (familiares ou não), e na administração dos mais variados conflitos que possam existir.

No que diz respeito ao planejamento sucessório, algumas regras devem ser seguidas no decorrer da ação de tomada de decisão. Dentre as inúmeras que poderiam ser citadas, os autores Casillas, Vásquez e Diáz (2007) reforçam: (a) preservar a empresa mantendo a harmonia enquanto as

decisões são tomadas; (b) não evitar as decisões difíceis, tomando-as da forma mais inteligentes possíveis; (c) não ignorar nenhum detalhe sendo minimalista nas análises e verificação das informações; (d) controlar o processo de transição, principalmente no que diz respeito à confiança da geração que está assumindo o poder de caminhar sozinho; (e) ditar normas e estabelecer condições de acordo com circunstâncias e realidade específica.

Gestão de conflitos e a governança corporativa

Visto que, a tomada de decisão, em geral, e, não apenas, ao que concerne o planejamento sucessório, a origem de conflitos ficam mais suscetíveis a estes ambientes empresariais familiares. Segundo Gordon e Nicholson (2008), existem dois aspectos nos conflitos. São eles: questões de conteúdo e questões de processo. Ainda de acordo com os autores, as questões de conteúdo são basicamente aspectos relacionados à competitividade dentro do ambiente empresarial familiar (relação ganho-perda) e as questões de processos refletem como o conflito por si só é provocado.

Em harmonia com Gersick *et al.* (2017), conflitos familiares como a indiferença ou falta de profissionalismo podem prejudicar a prosperidade da empresa, destruindo o suporte financeiro e todo o legado construído.

Ao mesmo tempo, elas temem que a pressão da empresa crie tensão, ciúme ou ressentimentos, tornando seu sucesso sem significado. Por de trás de todos os problemas que as empresas familiares criam para os profissionais – Planejamento sucessório, relacionamento dentro da mesma geração e entre gerações, dilemas de controle, dividendos e herança, planejamento de carreiras – existe um desejo comum: o de que a empresa e a família se sustentem mutuamente e não se destruam, capitalizando forças, uma da outra e tendo juntas mais sucesso do que teriam sozinhas. (Gersick *et al.*, 2017, p. 273).

Uma vez que esses conflitos são estabelecidos nas empresas de linhagem familiar, a governança corporativa auxilia como um instrumento norteador de soluções. Em consonância com Alencastro e Alves (2017), a governança corporativa é um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que administram uma empresa. Ainda, é uma prática que envolve a todos de forma direta ou indiretamente: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, *stakeholders*, e demais pessoas da comunidade onde a empresa está localizada (ALENCASTRO & ALVES, 2017).

Casillas, Vásquez e Días (2007), sugerem ainda que a estrutura da governança corporativa deve ser adaptada de acordo com a necessidade da organização. Ela é setorial e, ao estruturar os órgãos de governança, os autores recomendam a descrição do crescimento da empresa e da divisão de tarefas dentro dela. Dirigir, controlar e responder são ações imprescindíveis para a gestão da governança corporativa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Muito se fala sobre as teorias no processo de planejamento sucessório dentro das empresas familiares, porém durante a realização da pesquisa, foi possível perceber o quão escassos são os estudos que focam na avaliação de um processo sucessório. É preciso considerar que esta avaliação precisa ser longitudinal e este tipo de estudo não costuma ser um atrativo para pesquisadores que desejam comprovação de aspectos muito discutidos.

As questões relacionadas a identificação de estudos práticos foi uma das barreiras encontradas na realização deste trabalho. Inicialmente, a perspectiva era de se realizar mais análises do que as que realmente foram feitas, justamente porque havia a expectativa de encontrar vários estudos sobre a temática. Contudo, este não foi um fator limitante da pesquisa, pois foi possível avaliar todos os pontos necessários mesmo com escassez de estudos práticos.

É comum que existam barreiras metodológicas em estudos científicos, entretanto, deve-se verificar se estas não influenciam os resultados de forma negativa, ou seja, invalidando dados ou mesmo refutando teorias que já foram massivamente exploradas pela ciência. Para a realização desse estudo, tais aspectos foram levados em consideração. A princípio, pensou-se em avaliar um período menor de tempo, devido a suposição de existirem muitos estudos práticos sobre o planejamento sucessório, todavia, alterou-se o projeto na tentativa de levantar a maior quantidade possível de dados.

Ao analisar os dados coletados na revisão de literatura, percebe-se que os autores relacionam Empresas Familiares com Planejamento Sucessório de formas diferentes. Através do levantamento bibliográfico foi possível perceber

que os processos sucessórios aparecem como uma das principais temáticas quando se fala em empresas familiares. A hipótese é de que essa seja a principal variável de sobrevivência das empresas familiares. A Tabela 1, anexa ao presente artigo, apresenta os dados coletados.

Machado Filho e Alcântara (2014), buscaram entender como é estruturado o processo de sucessão nas empresas familiares rurais e encontraram 3 processos diferentes que mantiveram o controle familiar: sucessão sem planejamento e após a morte do fundador, sucessão após a saída do fundador da empresa e sucessão após adoecimento do fundador. É interessante destacar que, em todos os casos, não houve planejamento sucessório e, mesmo assim, as empresas sobreviveram e continuaram sob controle familiar. Cançado et al. (2013), mostraram que a empresa em estudo encontra-se em sociedade entre os irmãos e há entre eles o trabalho em equipe, expansão e profissionalização dos membros da organização. A sucessão empresarial ocorreu de maneira hipotética e não planejada e a prática da governança apresenta um caminho para a resolução de conflitos dentro do ambiente empresarial familiar.

Pereira et al. (2013), buscaram mostrar que fatores como a recusa em abordar temas relacionados aos conflitos familiares, o comportamento de centralização e autoritarismo e não transmissão da capacidade empreendedora para a geração seguinte contribuiu para a desconstrução do mito. A propriedade está em fase inicial de transição bem como a passagem da gestão entre os familiares e apesar dos conflitos entre os membros da família a empresa encontra-se em grande expansão e profissionalização.

Silva (2013), reforçou com o estudo que uma hora ou outra a fase de sucessão entre as gerações irá acontecer, propõe ainda o autor, o estabelecimento de um plano bem elaborado para que a sucessão aconteça de maneira paulatina. A profissionalização dos entes também é um assunto que tem sido discutido dentro de tais organizações para que a sucessão garanta a continuidade da empresa e ocorra de maneira eficiente.

Costa et al. (2015), discorre que a ausência do planejamento formal da sucessão é uma realidade nas pequenas e médias empresas analisadas.

Mesmo sem tal planejamento, os gestores das organizações ainda continuam mantendo-as em constante crescimento e desenvolvimento. Atos de respeito, companheirismo, confiança e transferência de conhecimentos foram observados nos antecessores para os sucessores das Pequenas e Médias Empresas analisadas.

Ainda sobre o estudo citado anteriormente, os autores mencionam algumas nuances entre o que foi observado na revisão da literatura e o que foi vivenciado praticamente na coleta de dados. Falta de planejamento sucessório que leva ao fracasso da organização e ausência de harmonia na resolução de conflitos, previstos na literatura, foram de encontro ao que foi analisado nas empresas. Ambas souberam administrar de maneira transparente e harmoniosa aquilo que poderia ser interpretado como ponto negativo na sucessão empresarial.

Teixeira e Carvalho (2013) identificaram que uma empresa possui planejamento formal e as outras três informais de sucessão. No que diz respeito às tomadas de decisões, em todos os casos, elas ainda são feitas por seus fundadores, mas há a participação dos herdeiros sucessores. Os conflitos que mais aparecem são de ordens empresariais, porém conflitos pessoais/profissionais hora ou outra aparecem. Em ambas, a profissionalização da gestão é algo que está em constante debate e, inclusive, uma delas já possui essa gestão profissionalizada de maneira concreta.

De Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), mostraram que a legitimação do sucessor é dada a partir dos vários conflitos vivenciados por ele ao longo dos anos na organização. A empresa familiar é um instrumento socializador desde a infância dos herdeiros e daí surge a necessidade de os sucessores ao atingirem certa idade e maturidade, conquistarem seu espaço dentro da organização. De certa forma, mostrar o poder que a ele é confiado, para que de "filho do dono", passe a ser o continuador dos negócios da família e, conseqüentemente, seja respeitado pela posição ocupada.

Matesco (2014), empenhou-se em mostrar que o planejamento e profissionalização são destacados como pontos chaves no processo de sucessão. A governança corporativa apresenta soluções no contexto das necessidades

identificadas num mercado cada vez mais competitivo também para as gerações que darão continuidade nos negócios.

Ferraza (2014), identificou que as empresas apresentam ainda um grau comprometido, pois não dão a devida importância e relevância que deveriam ao assunto. Nas empresas analisadas no estudo, às que correspondem ao pequeno porte, apresentam maior despreparo em relação às de médio porte, já as de grande porte, estão mais comprometidas no processo. Até agora, a transparência na relação familiar-empresa tem apresentado maior eficácia como proposta de solução de conflitos.

Petró e De Castro (2016), reforçam as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares na fase de sucessão entre as gerações, principalmente pelo despreparo dos herdeiros para a tarefa de administração. Todavia, cabe analisar o grau de preparo e de comprometimento ao qual o sucessor está para com a organização. Características como o conservadorismo dos fundadores e sucessores dispostos a correrem riscos são comumente observados no tipo da empresa familiar.

Percebe-se, através da análise de dados, uma predominância nas publicações no período de 2013 a 2016. A maioria dos estudos foram realizados nas regiões sudeste, nordeste e sul. A metodologia mais comumente utilizada foi estudo de caso (MACHADO FILHO & ALCÂNTARA, 2014; CANÇADO et.al, 2013; PEREIRA et.al, 2013; COSTA et.al, 2015; TEIXEIRA & CARVALHAL, 2013; DE OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & PEREIRA, 2013; MATESCO, 2014; FERRAZA, 2014; PETRÓ & DE CASTRO, 2016).

Neste sentido, pode-se vislumbrar que existe uma preocupação em oferecer recursos para as empresas familiares administrarem de forma satisfatória os planejamentos sucessórios, a fim de promover a sobrevivência dessas empresas no mercado de trabalho. Afinal, 95% das empresas familiares brasileiras cessam suas atividades por não terem passado por um processo sucessório bem-sucedido. Dessa forma, as empresas familiares acabam enfrentando algumas problemáticas, como erros de gerenciamento, a falta da profissionalização de seus entes, falhas de comunicação e exagero de especulações.

Foi possível observar que a maioria das empresas familiares brasileiras analisadas no período proposto não tiveram o planejamento formal da sucessão, em torno de 60% das empresas pesquisadas. Ainda assim, de acordo com os estudos, estas empresas obtiveram sucesso e sobreviveram no mercado de trabalho. Tal informação vai de encontro ao que é previsto na literatura, onde o sucesso do planejamento familiar está diretamente ligado à formalidade do processo. Das empresas que tiveram o planejamento formal de sucessão, representando os outros 40%, estas não obtiveram tanto sucesso no mercado.

Tal informação não diz respeito somente à questão financeira das organizações, mas principalmente à gestão de conflitos que tornou-se intensa devido a vários fatores já citados anteriormente. Apesar disso, foi possível constatar através dos estudos que as empresas que tiveram o planejamento formal, tiveram que lidar com conflitos e a governança corporativa foi uma das propostas de melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo corrobora com os trabalhos que têm sido desenvolvidos no Brasil e que preconizam a sobrevivência das empresas familiares considerando as mesmas como importante instrumento econômico e social. Sabe-se que, um dos principais desafios das empresas familiares, é o processo de profissionalização e burocratização de ações, visto que as pessoas partem do pressuposto de que o trabalho com familiares não exige esse tipo de conduta.

A maioria das empresas brasileiras são familiares, essa grandiosa representatividade está associada ao processo histórico de passagem das funções e profissões de pai para filho. Antigamente, era comum que os pais ensinassem os ofícios aos filhos para que esses dessem continuidade a todo o processo quando pai viesse a faltar. No entanto, nem todos os filhos se interessavam pelo negócio dos pais e muitas vezes os pais tinham muita dificuldade em delegar algumas tarefas aos filhos considerando que não fossem suficientemente aptos.

Atualmente, o choque geracional vivenciado dentro das empresas influencia ainda mais na dificuldade que pais e filhos têm dentro das empresas familiares. Com o aumento da expectativa de vida, da qualidade de vida e pessoas com vida ativa no trabalho, os proprietários das empresas familiares sentem muito mais resistência em passar o poder aos seus herdeiros, justamente pela sensação de incapacidade e imaturidade dos filhos, mesmo quando esses filhos já se profissionalizaram.

Torna-se, portanto, necessário que mais investigações sejam feitas sobre essa temática com o objetivo de explorar maior quantidade de estudos, a fim de comparar resultados e realizar se realmente teoria e prática precisam ser revistas. Os resultados chamam a atenção justamente porque vão de encontro ao que é proposto pela literatura, contudo é preciso levar em consideração também a representatividade de empresas analisadas. O presente estudo cumpre com seus objetivos, contudo como agenda de pesquisa existe a necessidade de que outros estudos sejam feitos com base neste.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha; ALVES, Osnei Francisco. Governança, **Gestão Responsável e Ética nos negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2017. 87 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Governan%25C3%25A7a%2520corporativa&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=85&ion=0#/edicao/52000>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, 2013.

CARVALHO, Michele Andreza de Freitas. **Sucessão Familiar**: Como resolver conflitos em empresas familiares. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 set. 2018.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar**: Conceitos, Casos e Soluções. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.

COSTA, Lidiene Silva Pesker et al. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.

DE BARROS ALCÂNTARA, Nádia; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, 2014.

DE OLIVEIRA, Janete Lara; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. De "fiiho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21, 2013.

FERRAZZA, Elisangela. **A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicase em empresas familiares da serra gaúcha**. 2014.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**: Ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 292 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2018.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas Familiares**: Seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008. 323 p.

LIMA, Abizai Campos. **Empresa familiar: Um estudo sobre a difícil tarefa de se preparar um sucessor para sua gestão**. 2016. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/empresa_familiar.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar**. 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

LOPES, Antônio Sérgio. **Empresa familiar: conceitos**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56431/empresa-familiar-conceitos>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. 2014. Tese de Doutorado.

PETRÓ, Mônica; DE CASTRO, Renan Ribeiro da Silva. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica- RAEE**, n. 3, 2016.

SILVA, Márcia dos Reis da; MACIEL, Rosiane Siviriano. **Complexidade e desafios da gestão nas empresas familiares**. 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/435/1/SilvaMaciel.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

SOARES PEREIRA, Antonio Carlos et al. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patrícia Aparecida Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. 2011. 13 p. Monografia (Tecnologia em gestão empresarial) - FATEC, [S.l.], 2011.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3 (Jul-Set), p. 345-366, 2013.

ANEXO 1

Título do Artigo	Autor(es) e Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
O Processo de Sucessão no Controle de Empresas Rurais Brasileiras: Um Estudo Multicasos	Machado Filho e Alcantara (2014)	Entender como é estruturado o processo de sucessão na organização rural de controle familiar. Condicionantes do processo sucessório, perspectivas das diferentes gerações e mecanismos de governança para solução de conflitos.	Estudo múltiplos de casos. Foram analisados três empresas (A, B e C) e entrevistados 08 familiares da 1° e 2° geração no período de Abril a Junho de 2010. Critério: Empresas que já tenham passado por um ou dois processos de sucessão e terem o controle familiar.	Empresa A: Sucessão do fundador para o enteado e do enteado para o filho de forma espontânea e a propriedade foi transferida sem planejamento após o falecimento do fundador. Empresa B: Sucessão ocorreu com a saída do gestor principal que assumiu cargo fora da empresa familiar e a transferência da propriedade ocorreu em vida por parte do fundador. Empresa C: Sucessão ocorreu devido a um problema de saúde do fundador, organizou a empresa para continuidade dos herdeiros e houve planejamento para transferência da propriedade mas não houve para a transferência da gestão.
Ciclo de vida, Sucessão e Processo de Governança em uma empresa familiar: Um Estudo de Caso no Grupo Seculus	Cançado, Lima, Muylder e Castanheira (2013)	Analisar o ciclo de vida e o processo de sucessão e de governança do grupo Seculus.	Estudo de caso descritivo de caráter qualitativo. Dados primários: Entrevistas semiestruturadas com pessoas chaves da família e/ou empresa. Dados secundários: Documentos da família e/ou empresa.	A empresa encontra-se em fase de sociedade entre os irmãos, trabalho em conjunto, expansão e profissionalização. O processo sucessório aconteceu de maneira contingencial e não planejada. A prática da governança representa um caminho para a gestão de conflitos dentro da organização referente à sucessão.
Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares	Pereira, Viera, Garcia e Roscoe (2013)	Identificar fatores que contribuem para desconstrução de um mito na empresa familiar que passa pelo processo de sucessão do fundador e analisar como o estágio do mito se relaciona com o desenvolvimento sistêmico da organização.	Abordagem qualitativa-interpretativa através do método de estudo de caso com três empresas em atividade e cinco desativadas em MG onde passavam pelo processo de transição da primeira para a segunda geração.	Fatores como a recusa em abordar temas relacionados aos conflitos familiares, o comportamento de centralização e autoritarismo e não transmissão da capacidade empreendedora para a geração seguinte contribui para a desconstrução do mito. A propriedade está em fase inicial de transição bem como a passagem da gestão entre os familiares e apesar dos conflitos entre os membros da família a empresa encontra-se em grande expansão e profissionalização.
Empresas Familiares e o Processo Sucessório	Silva (2013)	Conhecer as empresas familiares e seu planejamento sucessório com intuito de fortalecer o processo de sucessão	Análise Bibliográfica baseando-se em livros que tinham temas pertinentes à empresa familiar, Sucessão familiar e ciclo das empresas familiares.	As empresas de maneira geral passaram ou passarão pelo processo de sucessão tendo vários os fatores como motivos para a sucessão. O planejamento deve ser feito previamente para que o mesmo ocorra de maneira de natural. A profissionalização dos familiares torna-se essencial para a
				eficiência da sucessão e continuidade da empresa.

De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Compreender o processo sucessório no contexto das PME's familiares, buscando entender o que explicaria o sucesso na transição entre gerações.	Estudo comparativo entre cinco PME's familiares na região metropolitana de Belo Horizonte através de entrevistas semiestruturadas entre os membros das gerações sucessoras que atuam na empresa.	De um modo geral, percebeu-se harmonia entre os interesses familiares e organizacionais mesmo sem um planejamento formal de sucessão. Ainda, as organizações demonstram conseguir passar pelo processo sucessório sem muitas turbulências e ainda obter oportunidades de crescimento. Conflitos em relação à distribuição da herança e perdas financeiras podem surgir devido à falta do planejamento.
Sucessão e Conflitos em Empresas Familiares: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas na cidade de Aracaju	Teixeira e Carvalho (2013)	Analisar a sucessão e os conflitos existentes em empresas familiares na cidade de Aracaju	Estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa em quatro empresas familiares onde fundadores e herdeiros estivessem na direção do negócio. O principal método de coleta de dados da pesquisa foi o de entrevistas.	Na comparação do processo sucessório e os conflitos existente entre as empresas estudadas, observou-se que não ocorrem conflitos na escolha do sucessor e que o herdeiro tem intenção para assumir a empresa no futuro. Conflitos principalmente voltados para as questões financeiras foram os mais identificados, porém, não tem um peso muito relevante em tais organizações.
De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares	De Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013)	Analisar o processo de construção da legitimação dos sucessores de duas organizações familiares mineiras.	Abordagem qualitativa através do método de estudo de caso – multicascos através de entrevistas semiestruturadas com duas empresas familiares mineiras.	As empresas se constituem em uma instância de socialização primária onde é visto o comprometimento de continuidade por parte dos herdeiros. Identificaram caminhos distintos pelos meios de legitimação reforçando a ideia de ser uma construção social.
A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares e a Instrumentalização da Governança Corporativa: Um	Matesco (2014)	Refletir sobre a possível aplicação dos conceitos de governança corporativa como meio de enfrentar tanto a sucessão quanto a pressão pelo estabelecimento de uma nova organização.	Estudo de caso de uma organização através da necessidade e oportunidade da problemática da pesquisa.	A empresa apesar de sempre ter obtido o êxito empresarial, o processo sucessório torna-se um assunto crítico na organização principalmente porque o sucesso da empresa está ligado a traços pessoais do fundador. A sucessão provoca um mudança de cenário onde é proposto um novo modelo de organização.
Estudo de Caso				

A Maturidade do Processo de Sucessão: Um Estudo Multicaso em Empresas Familiares da Serra Gaúcha	Ferraza (2014)	Diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares da Serra Gaúcha a fim de oferecer diretrizes estratégicas para transmissão do comando empresarial e continuidade do negócio.	Estudo de caso em seis empresas da região da Serra Gaúcha. Entrevista com os sucessores e análise dos dados obtidos.	O processo de sucessão nas seis empresas estudadas apresentam desafios pois o grau de maturidade encontrado é considerado comprometido não sendo compreendido com a amplitude e relevância que deveria. Não possuem ações de planejamento, transparência, participação e apoio de todos os membros da família.
Análise do Processo Sucessório em uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso em uma metalúrgica do Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul	Petró e De Castro (2016)	Analisar os benefícios de um plano de sucessão no âmbito da empresa familiar.	Estudo de caso em uma indústria metalúrgica no RS com entrevista semiestruturada e análise dos dados coletos com base em revisão da literatura pertinente ao tema.	Identificou-se que a empresa necessita de um plano de sucessão estruturado e que a partir de tal planejamento é favorável no sentido profissional. Ainda, seria escolhidos para gerir o negócio pessoas que fossem capacitadas para tal, de modo que o crescimento e desenvolvimento da empresa, fortaleceria, perpetuaria e tornaria o alvo de estudo, mais atraente no mercado.

TABELA 1 – Relação artigos da Revisão Sistemática de Literatura
 FONTE: Os autores.