ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES, SOB A ÓTICA DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Valquíria Bianca Lopes do Nascimento[1]

Cláudio Costa[2]

RESUMO

Atualmente as empresas familiares representam cerca de 90% das empresas no Brasil, e um dos maiores problemas enfrentados está concentrado no período da sucessão, que se não conduzido de maneira correta pode levar a empresa ao fim. O objetivo foi analisar o processo de sucessão nas empresas familiares, sob a ótica de uma revisão sistemática. Para a realização desse trabalho aplicou-se o procedimento de revisão sistemática, a base de dados utilizada para pesquisa foi o Google Acadêmico, foram selecionadas páginas apenas em português, classificando por data a partir do ano de 2015, para seleção dos artigos, primeiro buscou-se a palavra "sucessão", e foram encontrados 736 resultados, em seguida buscou-se pela combinação das palavras "sucessão" e "familiar", e obteve um resultado de 131 artigos. Desse total foi feita a leitura dos resumos e selecionados 15 artigos de maior relevância que apresentou conteúdo que tinham relevância com o tema a ser abordado. Ressaltasse-se que, a cada 100 empresas familiares somente 30 chegam à segunda geração e menos de 10% destas irão sobreviver até a quarta geração. A sucessão envolve uma série de dificuldades e desafios, visto que seu processo pode ser permeado por conflitos oriundos de fontes como: ausência de planejamento prévio, incerteza dos *stakeholders* (acionistas, fundador, membros da família, gestores, fornecedores, e clientes) quanto às possíveis alterações que podem ocorrer com a mudança no poder e na autoridade. A elaboração de um plano de sucessão foi tratada como uma das formas de se estabelecer menos riscos à empresa, com a morte de seu gestor. O planejamento antecipado da sucessão se caracterizou como a melhor forma de conduzir o processo, o herdeiro/sucessor deve participar das atividades da empresa para adquirir maior conhecimento e melhor convívio com os demais sócios, clientes e colaboradores. Dessa forma, haverá probabilidade de uma posição duradoura no mercado futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Sucessão;Empresa Familiar; Planejamento.

ABSTRACT

Currently, family companies account for about 90% of companies in Brazil, and one of the biggest problems is concentrated in the succession period, which if not conducted correctly can lead the company to the end. The objective was to analyze the process of succession in family companies, from the perspective of a systematic review. For the accomplishment of this work the systematic review procedure was applied, the database used for research was Google Academic, only Portuguese pages were selected, classifying by date from 2015, for the selection of the articles first, the word "succession" was found, and 736 results were found, followed by the combination of the words "succession" and "family", and obtained a

[1]Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.
[2]Orientador – Prof.Msc. do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

result of 131 articles. From this total was made the reading of the abstracts and selected 15 articles of greater relevance that presented content had relevance with the subject to be approached. It is worth noting that, every 100 family businesses, only 30 reach the second generation and less than 10% of these will survive until the fourth generation. Succession involves a series of difficulties and challenges, since its process can be permeated by conflicts from sources such as: lack of previous planning, uncertainty of stakeholders (shareholders, founder, family members, managers, suppliers, and customers) regarding the possible changes that may occur with the change in power and authority. The drafting of a succession plan was treated as one of the ways to establish less risk to the company, with the death of its manager. The successor planning is characterized as the best way to conduct the process, the heir / successor must participate in the activities of the company to acquire greater knowledge and better acquaintance with the other partners, clients and collaborators. In this way, there will be a probability of a lasting position in the future market.

KEY WORDS: Succession; Family Business; Planning.

1-INTRODUÇÃO

As empresas familiares são reconhecidas por sua relevância econômica e social em todo o mundo. No Brasil, as empresas familiares representaram cerca de 90% das empresas não estatais e têm grande importância na absorção de mão de obra, geração de emprego e renda e aquecimento do mercado (MACEDO *et al* apud VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2016). A empresa familiar está pautada na questão da propriedade, gestão e sucessão. O controle da mesma pertence a uma família, os lugares no topo da empresa são ocupados por membros dela e a segunda geração assume os postos deixados pelas gerações anteriores e assim sucessivamente (LEONE apud PARABONI, 2017).

Um dos desafios das empresas sempre foi lidar com o momento de sucessão na administração societária. No âmbito das empresas familiares aquestão torna-se ainda mais complexa, sendo a reiterada falta de perspectiva de sucessão um dos pilares das crises enfrentadas por negócios familiares (MAMEDE; MAMEDE apud FONSECA, 2016). Embora não exista uma definição universal do que é a sucessão, a mais usada pelos investigadores tem sido a passagem do bastão da liderança do fundador-proprietário para o sucessor que será um membro familiar ou um membro não familiar (BECKHARD; DYER apud VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2016). Ressalta-se que, a cada 100 empresas familiares somente 30 chegam à segunda geração e menos de 10% destas irão sobreviver até a quarta geração (STEINBER apud OLIVEIRA; PEREIRA, 2017).

No sul do Brasil a sucessão e a herança eram consideradas como processos tardios, em que os pais tendema realizar estes encaminhamentos ao final da vida ou a partir do fim da sua capacidade física de trabalho (PAULILO; PERONDI apud SPANEVELLO *et al* 2017).

Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço. E essa preparação apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária é ainda um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer para o futuro (LEA apud COSTA; VALDISSER, 2017).

Na empresa familiar o poder de comando deve ser passado aos poucos do dono para o herdeiro sucessor. O processo de sucessão deve ocorrer estável e tranquilamente. O novo líder deve apresentar o desempenho e as características imprescindíveis à eficaz gestão do negócio, não podendo ainda deixar pendência com antigos dirigentes. (LEITE apud OLIVEIRA; PEREIRA, 2016).

É necessário considerar uma característica fundamental que torna uma empresa familiar, a confiança mútua entre os familiares (BERNHOEFT apud FILIPPIM; LEBKUNCHEN, 2016). Por mais difícil que possa ser, separar problemas familiares das questões societárias é o passo fundamental para a manutenção do sucesso do empreendimento (MANGANELLI, 2016). A empresa, de acordo com Manganelli (2016), deve buscar qualificação profissional aos herdeiros que mostrarem interesse em assumir a administração do grupo, e principalmente, o relacionamento cordial dos sócios.

A questão, contudo, é que parece ser muito elevado o número de empreendedores que não atentaram para a sucessão, tornando-a muito mais um problema do que um processo de continuidade (FLORIANI; RODRIGUES apud TREVISAN, 2016). O processo de sucessão sem planejamento e sem a adequada preparação tende a ser conflituoso e por vezes mal sucedido (PARABONI, 2017). Com base nesta discussão, o objetivo deste trabalho foi analisar o processo de sucessão nas empresas familiares, sob a ótica de uma revisão sistemática.

2– METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho aplicou-se o procedimento de revisão sistemática, que é descrito como um método útil e aplicável em diversas áreas de conhecimento, mas ainda pouco explorada, consiste em uma prática eficiente para coletar dados existentes e ajudar a definir agendas e temáticas de trabalhos futuros (MEDINA; PAILAQUILÉM apud SOUZA *et al,* 2017).

A ferramenta utilizada para pesquisa foi o Google Acadêmico, acessado no mês de agosto do ano de 2017, foram selecionadas páginas apenas em português, classificando por data a partir do ano de 2015. Para seleção dos artigos, primeiro buscou-se a palavra "sucessão", e foram encontrados 736 resultados, em seguida buscou-se pela combinação das palavras "sucessão" e "familiar", e obteve um resultado de 131 artigos. Desse total foi feita a leitura dos resumos e selecionados 15 artigos de maior relevância, que possuem conteúdo que condizem com o tema a ser abordado, esses artigos serão utilizados como o pilar para a elaboração deste trabalho.

3 - FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

3.1- EMPRESAS FAMILIARES: uma revisão de literatura.

As sociedades familiares são a mais antiga forma de se organizar uma sociedade que se conhece. Seja pela proximidade, afetividade ou comunhão de objetivos, tende-se na grande maioria das vezes, serem as próprias famílias as geradoras de empreendimentos mercantis (MANGANELLI, 2016). As empresas familiares predominam em todo o mundo, ocupando grande parte da paisagem econômica global (GERSICK apud FELIPPIM; LEBKUCHEN, 2016). Estudos demonstraram a importância econômica e social da empresa familiar. O peso econômico das empresas familiares é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do Produto Interno Bruto (PIB) e movimentaram dois terços da Bolsa de Nova York (DALLA COSTA apud COSTA; VALDISSER, 2017).

O envolvimento da família é, por vezes, considerado como o tópico chave que as diferenciam. Existem, porém, uma imensidão de outros aspectos envolvidos e que poderão igualmente ser considerados, como a estratégia, governança, recursos humanos e sucessão (NOGUEIRA, 2016). A empresa familiar é uma organização cuja estrutura é similar à das outras empresas. No entanto, tem como fator diferencial a incorporação de laços e vínculos afetivos fortes, o que consequentemente culmina na interferência de relações pessoais nos processos decisórios da empresa (ARAUJO apud FONSECA, 2016).

Nas empresas familiares existem presenças de comportamentos centralizadores, autoritários e diversas circunstâncias paternalistas dos dirigentes em relação a seus subordinados. Ou seja, o autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações da alta administração com os seus subordinados (MACÊDO apud OLIVEIRA; PEREIRA, 2016).

Quando há vários familiares que trabalham na empresa, precisa-se compreender e considerar que existem muitas diferenças entre os mesmos. Essas diferenças podem ser de idade, sexo, valores pessoais, temperamento e caráter. As mesmas também são de conhecimentos, habilidades, criatividade, metas de vida ou de capacidade de lidar com o estresse. É preciso conviver e administrar as relações afetivas e as gerenciais entre familiares quando se está em um campo que exige objetividade (BORNHOLDT apud PARABONI, 2017).

O conceito de empresas familiares emerge do relacionamento dos dois sistemas, família e empresa, possuem regras e diretrizes independentes, propiciando na maioria das vezes conflitos, discussões e outros entraves para a empresa (USSMAN apud CAMARGO, 2016). Os administradores devem estabelecer diretrizes e restrições formais para que a participação familiar atue apenas até o momento em que ela contribua para o fortalecimento da empresa (DONNELLEY apud FONSECA, 2016).

As empresas familiares oferecem inúmeras possibilidades de ação e garantem autonomia para os seus membros. No entanto, as empresas demandam a habilidade de superar adversidades e tornar o negócio viável (ARAUJO; MALUSCHKE; PEDROSO apud FONSECA, 2016). As vantagens de uma empresa familiar estão relacionadas com a estrutura interna da organização, que pode ser caracterizada por mais lealdade e dedicação do que em outros modelos (DONNELLEY apud FONSECA, 2016).

Quando bem alinhadas, segundo Neto (2016), as empresas familiares são imbatíveis, pois seus integrantes contam com uma relação de confiança e agilidade nas relações, que se tornam muito importantes (NETO, 2016). A mesma foi vista como uma organização que visa ao lucro por meio do capital empregado pela família proprietária, e a partir deste aspecto, entende-se que as empresas familiares possuem tanto relações familiares assim como relações de labor, tornando a sua natureza de grande complexo (KELM; SCHORR apud FELIPPIM; LEBKUCHEN, 2016).

No que se referem à gestão do conhecimento, as empresas precisam criar condições para o compartilhamento do conhecimento, não só daquele acumulado e disseminado ao longo da sua existência organizacional, como também, e principalmente, daquele ainda implícito (tácito), de posse individual de seus integrantes, não explicitado, não compartilhado espontânea e horizontalmente com toda a equipe. Assim, a perenização das empresas, incluindo as familiares, depende muito da aliança entre competência e profissionalismo na condução dos negócios, ou seja, da sua maturidade organizacional em termos de gestão e governança, com seu ápice quando do processo sucessório (NETO, 2016).

O processo sucessório, de acordo com Costa e Valdisser (2017), é um dos momentos mais críticos e aguardados dentro de uma empresa familiar, pois é um momento de muitas expectativas, aflições, ansiedades. Para alguns membros da empresa, esta transição pode ser uma oportunidade, quanto para outros uma ameaça devido à resistência a mudanças. No próximo discute-se este momento.

3.2 -DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS

A sucessão é abordada como um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, ocorrendo em duas possibilidades gradativas e planejadas ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre a morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo (LEONE apud CAMARGO, 2016). A questão sucessória não é um problema apenas em empresas familiares, qualquer executivo deveria preocupar-se com a formação do seu sucessor e com a eficiência na continuidade do seu trabalho; contudo quando se trata de uma estrutura familiar, a atenção deve ser redobrada. Como a questão de tempo e planejamento varia muito de empresa para empresa, recomenda-se que o processo sucessório seja iniciado e conduzido pelo próprio fundador, enquanto este detiver o controle (LODI apud PARABONI, 2017).

A sucessão envolve uma série de dificuldades e desafios, visto que seu processo pode ser permeado por conflitos oriundos de fontes como: ausência de planejamento prévio, incerteza dos *stakeholders* (acionistas, fundador, membros da família, gestores, fornecedores, e clientes) quanto às possíveis alterações que podem ocorrer com a mudança no poder e na autoridade (VOZIKIS; WEAVER; GIBSON apud VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2016). A empresa também experimentará uma mudança em seu cenário, a partir domomento em que a nova gestão tomar posse. Diversas empresas familiares conseguem passar pela transição em sua gestão, mas também existem muitos casos onde a empresa começa a definhar no momento em que o sucedido se ausenta. O declínio nos negócios da empresa reflete exatamente o processo desucessão não planejada – o que ocorre na maioria das vezes (MAMEDE; MAMEDE apud YUSUF, 2016).

Muitos dos fracassos das empresas familiares decorrem da dificuldade dos fundadores e herdeiros, compreender a necessidade de desvincular, primeiro, a empresa da vida familiar e, segundo, o crescimento da empresa e seu lucro das demandas familiares (BERNHOEFT; GALLO apud FONSECA, 2016). A preparação da empresa também deve ser

considerada, o principal desafio é deixá-la pronta para a sucessão em perfeita ordem e não em uma situação em que meses ou até mesmo anos seriam necessários para sanar os problemas herdados (LANZ apud FONSECA, 2016).

Geralmente o sucessor é o filho primogênito, pois a regra de sucessão consiste no contrato informal da hereditariedade (DRUCKER apud SOUZA *et al*, 2017). Mesmo quando a sucessão envolve apenas um herdeiro, pode ocorrer que o sucedido, se um empreendedor de sucesso, uma figura lendária, assuste o herdeiro, por este achar que dificilmente será um sucessor de mesmo nível de competência e não desejar ser uma sombra do sucedido. Assim, por esta razão, há o perigo do sucessor preferir construir o seu próprio ninho, muitas vezes, também por considerar um desafio mais nobre começar um novo negócio do que herdar (WARD apud NETO, 2016). Para que a sucessão intrafamiliar seja bem-sucedida, é preciso que os membros da próxima geração tenham a intenção de assumir a empresa e que os sucedidos – que são os atuais gestores da organização – tenham a intenção de transferir a liderança do negócio para a próxima geração (MASSIS *et al* apud VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2016).

A elaboração de um plano de sucessão é tratada como uma das formas de se estabelecer menos riscos à empresa, com a morte de seu gestor. Algumas empresas familiares têm tido declínio, exatamente pela ausência de uma perspectiva permanente de sucessão, de modo que torne a empresa fragilizada pela ausência de sintonia da empresa com o seu novo gestor (MAMEDE; MAMEDE apud YUSUF, 2016). O procedimento sucessório é complexo, delicado e pode culminar em danos irreparáveis à organização caso não seja realizado da forma correta (FONSECA, 2016). O ato da valorização do processo sucessório em uma empresa familiar contribui diretamente no crescimento da empresa, de modo que o sucessor tenha maiores chances de se adaptar à rotina da empresa e, assim, arquitetar estratégias de melhoria em cada um dos setores (YUSUF, 2016).

3.3 -VANTAGENS DO PROCESSO SUCESSÓRIONAS EMPRESAS

"As empresas são criadas para nunca acabarem". Este pensamento pode ser imputado à grande maioria de empresários. Quase todos eles desejam perpetuar a empresa que criaram ou que receberam pequenas e a fizeram crescer (NETO, 2016). Aproximadamente 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobrevivem à morte do fundador (SOUZA-SILVA apud NETO, 2016). De acordo com Trevisan (2016) o planejamento da sucessão deverá representar, então, para essas organizações, um momento decisivo já que sua sobrevivência

repousa, em grande parte, no êxito desse processo. O planejamento e o processo sucessório devem ocorrer com o engajamento de todas as partes interessadas. O termo processo caracteriza a necessidade de um trabalho organizado, com atividades programadas, onde cada envolvido tem a sua responsabilidade e tarefas para desempenhar a fim de garantir a continuidade do negócio (CASTRO *et al* apud PARABONI, 2017).

A sucessão não se realiza em curto prazo, é um processo em longo prazo que requer anos de preparo. Indica-se a iniciação do processo a cerca de quinze anos antes da saída completa do sucedido, considerando-se que quanto maior a antecedência dos fatos e preparação, maior serão as chances de o processo obter êxito e conseqüentemente a sobrevivência da empresa familiar (LEONE *et al* apud GAIDZNSKI, 2016).

O comportamento do líder, suas habilidades profissionais como a visão para o futuro da empresa, resolução de problemas e perspectivas de novos empreendimentos, atitudes e qualificação para essa transição e as mudanças geradas por ela, são vitais para que o processo venha a ser conduzido da melhor forma (MELLO apud CAMARGO, 2016). A sucessão tem seus pontos positivos, uma vez que pode funcionar como uma alavanca em empresas limitadas. Através da substituição do gestor, por meio da sucessão, este pode atuar proporcionando o crescimento da empresa familiar, através de novas práticas de gestão e direcionamento empresarial (BORGES; LESCURA apud YUSUF, 2016).

Planejar a sucessão significa, dentre tantas coisas, refletirem sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Um deles trata-se do desenvolvimento das competências e habilidades necessárias e importantes para o sucessor dar continuidade ao negócio da família (SILVA; SOUZA-SILVA apud NETO, 2016). Para tornar-se um sucessor é necessário que o candidato, em conjunto com a empresa, tenha estratégias traçadas de aprendizagem para que consiga adquirir as características essenciais para tornar-se apto a assumir a organização (FELIPPIM; LEBKUCHEN, 2016).

A qualidade do relacionamento entre o sucessor e o sucedido é considerada um fator determinante da transferência de conhecimento, havendo uma correlação empiricamente confirmada entre competência relacional e a transferência de conhecimento dentro da sucessão familiar (HATAK; ROESSL apud NETO, 2016). Para que o procedimento sucessório tenha êxito, os sucessores devem principiar a carreira na empresa em um momento anterior à entrada nos cargos de diretoria, iniciando de baixo e paulatinamente caminhando em direção ao topo (FONSECA, 2016).

Assim, o sucessor ao alcançar o posto de chefia terá conhecimento de toda a empresa, seus processos e produtos; dos procedimentos decisórios formais e informais; das

pessoas que possivelmente poderão trabalhar sob seu comando; e, por fim, das peculiaridades daquela organização (BORNHOLDT apud FONSECA, 2016). Nesse sentido, os herdeiros devem ser educados para assumirem o papel de acionistas e de agregar valor ao capital, muito mais do que se prepararem para serem executivos (BERNHOEFT; GALLO apud FONSECA, 2016).

3.4 - CAPACITAÇÃO DO SUCESSOR: uma etapa fundamental para o sucesso do processo.

Os participantes da empresa familiar buscam e utilizam as mais diversas ações, para encarar o processo sucessório. Muitos assumem a necessidade de auxílio externo na forma de consultoria, ou então pela inserção de gestor externo (FELIPPIM; LEBKUCHEN, 2016). A preparação se relaciona com as capacitações atribuídas ao sucessor no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento, não apenas somente a educação formal de nível superior como também a experiência direcionada a prática gerencial a partir de atividades executadas dentro e fora da empresa (LODI apud GAIDZINSKI, 2016).

A correta preparação do sucessor atende muitas necessidades e soluciona muitos dos problemas citados, além de aumentar a probabilidade de sucesso na transição entre gerações, 86% das empresas familiares que fazem um planejamento antes da transição para a geração seguinte a realizam com sucesso (LEA apud COSTA; VALDISSER, 2017). Sendo assim, aaprendizagem e a formação do sucessor assumem posição estratégica para o êxito do processo sucessório (SILVA; SOUZA-SILVA apud NETO, 2016).

Das inúmeras maneiras que existem para o processo de aprendizagem, destacam-se algumas que são mais conhecidas e utilizadas de forma geral, como por exemplo: cursos aplicados, *trainee*, mentoria, liberdade de prática, simulações, entre outros, afinal a escolha da estratégia de aprendizagem também afetará os orçamentos da empresa, por isso, deve-se analisar qual o melhor método a ser aplicado, observando a relação de custo benefício que trará (FELIPPIM; LEBKUCHEN, 2016).

Além da preparação externa, o sucessor necessita obter experiência interna que se adquire a partir de estágios nas empresas pertencentes à família e nas diversas áreas de conhecimento, sendo assim passa-se a ter clareza sobre o funcionamento e divisão da organização (LEONE apud GAIDZINSKI, 2016). A convivência no trabalho é um auxílio importante para os sucessores, as pessoas obtêm de 50% a 75% das informações relevantes através de outra pessoa. Ou seja, a forma mais efetiva de compartilhamento do conhecimento

é a interação presencial, a tecnologia nunca substitui o presencial (*face to face*), bem como o compartilhamento não é feito somente por políticas, processos e ferramentas, mas sim, por pessoas, razão pela qual é imprescindível conhecer bem todos os envolvidos (*stakeholders*) (EMBRAER apud NETO, 2016).

Existem alguns aspectos facilitadores na transmissão do conhecimento de sucedido para sucessor, que são: a aptidão para os negócios, a educação familiar que desde cedo trata dos assuntos da empresa, o prematuro começo dos filhos (propensos sucessores) nas atividades empresariais e o acompanhamento dos pais/sucedidos na condução dos negócios (FREDERICO; BARBOSA apud PARABONI, 2017).

A preparação acadêmica e profissional do herdeiro é fator preponderante ao êxito da sucessão familiar, mas pouca atenção é dispensada ao relacionamento entre o pai e o filho que pode receber a melhor educação, experiência e conhecimento ao adequado desempenho de suas atividades, mas, se a relação com o patriarca for conflituosa, de nada pode vir a adiantar todo o esforço dispensado ao longo de muitos anos, comprometendo, seriamente, o êxito do processo sucessório. É importante que o herdeiro se desvincule da figura do pai, conquiste a aceitabilidade dos *stakeholders* envolvidos com a empresa para comandar os negócios, imprima seu próprio estilo de gerenciamento, comporte-se como um profissional e não, como um membro da família e fique atento à sua preparação como futuro acionista da empresa (FILHO apud COSTA; VALDISSER, 2017). Se a empresa oferecer suporte para o compartilhamento dos aprendizados organizacionais, a eficiência e eficácia almejada são mais prováveis de serem alcançadas, pois os colaboradores estarão alinhados (ROTHMANN; COOPER apud SOUZA *et al*, 2017).

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são a forma mais antiga de organizações existentes no mundo, o momento da sucessão é considerado o ápice dessas empresas, que em alguns casos é feita apenas quando ocorre a morte ou na incapacidade do gestor, por ser feita de maneira inesperada pode gerar conflitos entre os sócios e colaboradores, isso pode causar o fim da empresa.

Visando melhorar esse processo, estudos apontam que a sucessão deve ocorrer de forma tranqüila com a inserção do sucessor antecipada, em torno de 15 anos antes de o processo de fato ocorrer. Mesmo não garantindo que a empresa sobreviva por muitos anos o planejamento antecipado e as capacitações do sucessor são vistos como uma forma de

amenizar os riscos no processo. Nesse sentido, a empresa deve antecipar-se e criar um plano tendo em vista a probabilidade de uma posição duradoura no futuro.

Assim este trabalho mostrou a importância de se preparar e se planejar bem uma sucessão dentro de uma empresa familiar, buscando capacitar cada vez mais os possíveis sucessores, mostrando a eles a realidade no dia a dia da empresa e a importância de todos os colaboradores para a sobrevivência da mesma, assim quando estes estiverem no comando da empresa saberão valorizar cada colaborador que tanta importância têm para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS-

CAMARGO, Bruna Faccin. **Praticas de governança relevante para o processo de sucessão em empresas familiares:** o caso do Grupo RBS. 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:>. Acesso em: 23 ago. 2017.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. **Sucessão Empresarial:** A preparação do sucessor para o processo sucessório nas empresas familiares de Monte Carmelo – MG. 2017. Disponível em: <http://fucamp.edu.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

FILIPPIM, Eliane Salete; LEBKUCHEN, Lucas. **Sucessão em empresa familiar:** Aprendizagens a partir da experiência. 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

FONSECA, Marco Aurélio Teixeira. **Geração bem sucedida:** Caso do processo sucessório na Viação Andrade. 2016. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/>. Acesso em 23 ago. 2017.

GAIDZINSKI, Beatrice Tizziani.**Processo sucessório em empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina.** 2016. Disponível em: <http://dspace.unesc.net/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

MANGANELLI, Diogo Luis. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares.** 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufv.br/.>. Acesso em: 23 ago. 2017.

NETO, Emílio da Silva. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar.** 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

NOGUEIRA, Cátia Sofia Saraiva. **Sucessão familiar em empresas de serviços:** Condições para o sucesso. 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

OLIVEIRA, Tatiane Aparecida de; PEREIRA, Eliphas Levi. **Estudo de caso das vantagens e desvantagens em uma empresa familiar em Patos de Minas com foco em sua sucessão.** Caso Apta-Gestão em saúde e segurança ocupacional. 2016. Disponível em: <http://revistas.unipam.edu.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

PARABONI, Mônica Radaelli. **A legitimação de mulheres sucessoras nas empresas familiares:**Uma análise a partir da perspectiva do feminino. 2017. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SOUZA, Esraelyne Olimpio de; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; OLIVEIRA, Gislene Farias de. **Cultura organizacional em empresa familiar:** Uma revisão sistemática. 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SPANEVELLO, Rosani Marisa; MATTE, Alessandra; ANDREATTA, Tanice; LAGO, Adriano.**A problemática do envelhecimento no meio rural sob a ótica dos agricultores familiares sem sucessores.** 2017. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

TREVISAN, Juliana Karine Dalla Vechia. **A gestão humana de pessoas na empresa familiar:** Análise pela perspectiva teórica da liderança humanizada. 2016. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

VASCONCELOS, Andrea Costa Van Herk; OLIVEIRA, Márcia Freire de; FERNANDES, Vivian Duarte Couto. **O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero:** Um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. 2016. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

YUSUF, Said Bitar. **Desafios da sucessão na empresa familiar sob a percepção do sucessor e do sucedido.** 2016. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/>. Acesso em: 23 ago. 2017.