

# REVISTA TÓPICOS

---

## EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

DOI: 10.5281/zenodo.10348640

*Vinicius Martinhago Cadorin<sup>1</sup>*

### RESUMO

As empresas familiares, desempenham papel significativo na economia brasileira e mundial, porém em função de seu ambiente organizacional, enfrentam desafios no momento da sucessão do poder, boa parte delas não sobrevivem mais que três gerações, desta forma, o planejamento sucessório adequado é fundamental para garantir a continuidade dessas organizações. Esse artigo tem como objetivo discutir a importância de um planejamento sucessório em empresas familiares, por meio de estudo de caso realizado em um Organismo de Avaliação da Conformidade localizado na cidade de Criciúma do estado de Santa Catarina. Este estudo adota uma abordagem qualitativa e utiliza entrevistas como método de coleta de dados. Foram entrevistados Sócios e Gerentes e as informações coletadas foram analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, a fim de identificar padrões, tendências e recomendações. Os resultados do estudo, revelam que um planejamento sucessório adequado envolve diversas etapas, como a definição clara dos papéis e responsabilidades dos sucessores; o desenvolvimento e a capacitação da próxima geração; a criação de um

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

plano de governança corporativa e a implementação de mecanismos para prevenir e resolver conflitos familiares. Na empresa em estudo, a visão administrativa contemporânea do fundador, mostrou um grande potencial positivo que nos leva a entender a importância de uma governança focada no conhecimento e nas pessoas, facilitando desta forma, a implementação de estratégias para um futuro plano sucessório.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Planejamento sucessório. Sucessão.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento sucessório empresarial familiar contribui para o melhor desenvolvimento dos sucessores e sucedidos, auxilia nas decisões estratégicas que precisam ser tomadas, aproximam todas as partes interessadas do negócio de tal modo que toda as mudanças necessárias poderão ser implementadas com boas expectativas de sucesso sem conflitos e crises, integrando as novas gerações ao negócio da empresa (SILVEIRA 2021).

Planejar a sucessão administrativa de uma empresa familiar, pode ser uma questão complexa se não observado as relações familiares e as formas de gestão administrativa que envolve este processo, é preciso considerar o contexto na sua amplitude e não apenas uma passagem de poder do fundador para seu sucessor. Portanto, o planejamento sucessório deve ser visto de forma abrangente e estratégico, e deve associar a “governança nas empresas familiares” ao tema específico da sucessão (SILVEIRA 2021).

# REVISTA TÓPICOS

---

No meio empresarial, são diversos os fatores que podem interferir nas ações estratégica de decisões em uma organização com administração familiar, se planejarmos preventivamente o desenvolvimento e a educação de uma governança corporativa estruturada formada por membros da família ou por eles indicado, estaremos contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade daquela organização. (SILVEIRA 2021).

O conceito de empresa familiar tem relativa variação de acordo com o autor e o foco do estudo em que é citado, mas genericamente a empresa familiar é toda organização privada (com ou sem fins lucrativos) que tenha dois ou mais integrantes de uma mesma família em seu quadro de funcionários e que pelo menos um destes integrantes faça parte da composição societária da instituição. (WALLER, 2018, p.29).

Em seu livro Lodi (1998), trata empresa familiar como sendo aquela que mantém sua origem e sua história vinculadas a uma família. Ou seja, a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle e a propriedade da empresa. É consenso entre os autores que estas empresas familiares contribuem com grande relevância para a economia nacional e mundial quando o tema é número de empregos e fechamentos de contratos comerciais.

Na visão de Oliveira (2006), essas empresas possuem um papel significativo tanto econômico quanto social e muitas vezes político. Desta forma, as empresas familiares, precisam ter uma boa estrutura administrativa e gerencial, pois segundo o autor, algumas empresas não sobrevivem até as próximas gerações. Para Casillas (2007) apenas 24%

# REVISTA TÓPICOS

---

chegarão a segunda geração e só 14% na terceira, então, sem um bom plano sucessório, estas empresas certamente terão um resultado futuro desfavorável.

A preferência pelo tema, teve a motivação pela oportunidade de discutir importância de um planejamento sucessório para o futuro e sobrevivência de uma empresa familiar e identificar quais as melhores práticas para se obter sucesso na sucessão de gerações e a contribuição no desenvolvimento dos sucessores bem como na preparação das famílias para transferência do poder.

Esse artigo é dividido em cinco capítulos, onde o primeiro aborda a introdução relacionados ao tema proposto, referente a importância de um planejamento sucessório para o futuro e sobrevivência de uma empresa familiar do ramo de certificação de sistema de gestão, localizada na região do extremo sul catarinense, seguido do segundo capítulo que apresenta o referencial teórico, iniciando com abordagem as empresas familiares e suas características, bem como, sua importância para economia, partes interessadas, estrutura, características, vantagens e desvantagens e o processo sucessório das empresas familiares.

O terceiro capítulo, aborda os procedimentos metodológicos que serão utilizados na obtenção de dados para o projeto de pesquisa, considerando o delineamento e a definição da área da pesquisa, os planos de coleta e análise de dados. O quarto capítulo aborda os resultados da coleta de dados obtidos na pesquisa qualitativa e a discussão, e por fim o quinto capítulo que aborda a conclusão do artigo.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, apresenta-se o referencial teórico, iniciando com abordagem as empresas familiares e suas características, bem como, sua importância para economia, partes interessadas, estrutura, características, vantagens e desvantagens e o processo sucessório das empresas familiares tendo como foco a sucessão familiar.

### 2.1 Empresa familiar

No meio científico, encontramos diversas definições e entendimento sobre forma de identificar uma empresa familiar, suas características, vantagens e desvantagens, porém todos relacionam estas empresas com origem familiar e sua forma singular de gestão. Para Martins, Menezes e Bernhoeft (1999 p. 33) empresa familiar é “aquela em que um ou mais membros da família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”.

Waller (2018, p.28), faz referência a empresa familiar quanto a sua contribuição para a economia, “As empresas familiares foram responsáveis pelo desenvolvimento da economia nacional e representavam quase a totalidade das organizações privadas ativas até a abertura do mercado na década de 90”.

Para Allio (2004), as empresas familiares, mesmo tendo um modelo de gestão tão comum entre elas, cada uma possui suas particularidades, e desta forma o autor afirma que os teores da dinâmica familiar de cada uma delas

# REVISTA TÓPICOS

---

variam significativamente, elevando o perigo da generalização, pois do ponto de vista da estabilidade, qualquer característica ou até vantagem de um dos sistemas, quando levada ao extremo, pode prejudicar o equilíbrio da empresa ou da família.

As empresas familiares possuem um papel importante na contratação de mão de obra, [...] “são as microempresas e empresas de pequeno porte as responsáveis pela contratação de número expressivo de obreiros, merecendo, por isso mesmo, especial atenção do Estado[...]”. (ALMEIDA 2009, p. 14).

No ambiente empresarial, é comum a presença de empresas com gestão familiar, porém com base os estudos, constata-se por outro modo, um percentual alto de empresas deste modelo de administração que fecham suas portas com a saída de seus fundadores principalmente por falecimento. Uma das possíveis explicações para isso, e a falta de uma estrutura organizacional bem definida e uma departamentalização estruturada, pois por se tratar de uma empresa familiar está hierarquia não existe. (OLIVEIRA, 2009).

Para Oliveira (2009) a estrutura organizacional é definida pela descentralização, ou seja, a distribuição de responsabilidades e poder, pela distribuição das atividades e pelo sistema de comunicação que proporcionar à empresa atingir seus objetivos planejado. A departamentalização é um dos pontos a ser considerado nas empresas familiares na visão do autor, uma vez que muitas delas ainda não tenham uma estrutura bem distribuída.

# REVISTA TÓPICOS

---

De acordo com Chiavenato (2000), a departamentalização funcional possui as suas vantagens relacionadas a agrupamento de especialistas com uma única chefia; utilização de habilidade técnicas; investimento na economia de escala integrando pessoas e máquinas; atividades específicas; entre outras vantagens relacionadas com a produtividade operacional. Para Ramalho (2019), as empresas familiares estabelecem formas de gestão diferenciadas e com isso ficam susceptíveis a pontos positivos e negativos, administrar estas variáveis as levam a longevidade e conseqüentemente ao sucesso.

Um ponto fundamental que devemos considerar quando tratamos de empresas familiares e sua governança, está nos modelos que podemos encontrar nestas organizações, ajustar o negócio ao sistema mais adequado, faz muita diferença no seu sucesso, principalmente no momento de transição de poder. Desta forma, a governança das empresas familiares deve estar conscientizada da necessidade desta estrutura organizacional bem definida e organizada garantindo o fluxo da informação, onde as responsabilidades e autoridades estão documentadas, atribuídas, comunicadas e entendidas entre todas as partes interessadas. (ALLIO,2004)

## 2.2 Membros da família no processo sucessório

Em empresas familiares, o processo sucessório pode enfrentar grandes barreiras em função da natureza de existência destas empresas, pois os laços profissionais estão fortemente unidos aos pessoais e esta ligação emocional caracteriza um grande desafio a ser superado. Quando estudamos os fatores que elevam os índices de extinção das empresas

# REVISTA TÓPICOS

---

familiares, nos deparamos com dificuldade na transferência do poder por questões emocionais e apegos pelo negócio, bem como, envolvimento profissional e pessoal com grande envolvimento na administração do negócio e com isso sobrando pouco tempo para um planejamento futuro estruturado e profissional. (MENDES,2016).

Para Longenecker (2007), o processo sucessório é uma mola propulsora no dia a dia das empresas familiares, pois muitos benefícios derivam das forças do relacionamento familiar. Para o autor, os membros da família têm motivação singular, pois os funcionários membros da família apresentam uma característica diferente dos funcionários das outras empresas não familiares onde este tipo de membro muitas vezes não terá a mesma motivação por não fazer parte do processo sucessório daquela organização. Segundo Ramalho (2019), este envolvimento e dedicação advindo do envolvimento espontâneo da família, está relacionado a possibilidade da obtenção de um retorno futuro nos resultados da empresa.

Por consequência de suas características, a administração de empresa familiar requer cuidados por estar envolvida em um ambiente que muitas vezes é motivado por interesses pessoais, disputa de poder e administração informal misturando interesses familiares dos empresariais. (LODI ,1987)

Para Lodi (1987), alguns fatores devem ser considerados em um processo sucessório de empresas familiares, como conflito de membros da família e da empresa; falta de disciplina; ocupação de cargos por pessoas não familiares; falta de planejamento financeiro; apuração de custos na área de

# REVISTA TÓPICOS

---

orçamentários e contábeis; promoção de membros da empresa por favoritismos e não por competência.

Para os autores referenciados, se observa uma forte tendência a desafios relacionados com a interferência da família, a falta de preparo dos herdeiros e interferência familiar. Para Mendes (2016), esta visão distorcida do papel dos acionistas, que muitas vezes são herdeiros e passam a enxergar o negócio como continuidade da família configura um grande desafio a ser superado, entretanto pode ser mitigado com um bom plano sucessório.

Diante deste cenário, buscar ações mitigadoras dos riscos existente e programas de crescimento podem inserir a objetividade necessária as empresas familiares garantindo a manutenção de um cenário favorável as tomadas de decisões, pois quando organizadas, as empresas familiares crescem e se consolidam, conquistam seus espaços e atingem mais que os objetivos iniciais de fundação.

## 2.3 Contexto organizacional e empresas familiares

A identificação e avaliação de questões internas e externas podem ter um efeito positivos nas empresas familiares para que estas empresas alcancem seus objetivos. Este estudo demanda planejamento e conhecimento sobre o negócio e sobre a organização, pois para que as empresas saibam quem são, aonde querem chegar e quais são seus valores e crenças, estudar o contexto organizacional são práticas indispensáveis em sua gestão, será um marco inicial dos estudos para entender estes tipos de organizações e em especial

# REVISTA TÓPICOS

---

cada uma de forma individual, pois num contexto geral, as empresas familiares apresentam particularidades que se diferenciam umas das outras mesmo sendo do mesmo seguimento, logo, as estratégias utilizadas por uma não necessariamente devem ser as mesmas adotada por outra pois cada uma, certamente estará inserida em um contexto particular. Realizar um diagnóstico empresarial sem observar o contexto da organização os resultados podem não serem atingidos pois uma avaliação geral do ambiente interno e externo irá garantir os melhores resultados estratégicos. (WALLER, 2018).

No caso de as empresas familiares conhecer o contexto organizacional pode ser o fator determinante de sua longevidade, pois umas das grandes ameaças enfrentadas por estas empresas está no momento da transição do poder, um processo que muitas vezes é frustrado, fazendo com que não alcancem seus objetivos de longo prazo. “estima-se que 70% das empresas familiares extinguem-se após a morte do seu fundador. Dos 30% que sobrevivem e têm sua gestão mantida pela segunda geração, apenas 5% superam o processo de sucessão para a terceira geração”. (WALLER, 2018, p.30).

O contexto da organização corresponde à realidade da empresa e ao meio em que ela está inserida. Conforme dito, é um conjunto de fatores críticos (tanto internos identificando forças e fraquezas como externos através da identificação das oportunidades e ameaças), que interfere nos processos de uma empresa por isso o seu conhecimento é tão importante.

# REVISTA TÓPICOS

---

Para definir o contexto de uma organização se aplicarmos o conceito estabelecido pela NBR ISO 9001:2015, requisito 4.1 é necessário fazer uma análise estratégica considerando o mercado, os processos internos, os riscos e oportunidades que impactam com os resultados da empresa, bem como pensar na relação com todas as partes interessadas da organização, seu escopo e seus processos.

Portanto entender a organização e seu contexto nas empresas familiares é um processo vital para a manutenção dos resultados e para sustentabilidade econômica futura bem como para o processo sucessório.

## 2.4 Partes interessadas da empresa familiar

Para uma empresa familiar conhecer as partes interessadas de seus negócios, irá contribuir para uma melhor integração entre a empresa e estes indivíduos ou grupos de indivíduos que interagem direta ou indiretamente com sua forma de gestão, saber o nível de engajamento é relevante para a identificação das estratégias adequadas de satisfação.

De acordo com Magalhães (2021 p. 69), partes interessadas é uma expressão usada na ISO 9001:2015, que correspondem a todos os elementos que afetam ou são afetados de alguma forma pela organização, e podem ser representados por empresas, instituições, investidores, grupos, pessoas.

Em um processo sucessório, temos o envolvimento e a participação das partes interessadas, considerar seus interesses e anseios é fundamental para uma adequada transição do poder. Segundo Magalhães (2021) é consenso

# REVISTA TÓPICOS

---

entre as empresas que em longo prazo o valor é desenvolvido de forma mais eficaz identificando e atendendo os interesses de todas as partes interessadas.

Em seu livro, Magalhães (2021) demonstra a evolução das partes interessadas na linha do tempo com a inserção das Partes Interessadas na gestão das organizações, ele coloca que já no ano de 1930 o “O Stanford Research Institute” introduziu a definição de Partes Interessadas, em um memorando interno como sendo um membro dos "grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”. E listou originalmente os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade.

Independentemente de quem seja a parte interessada, sejam elas clientes, sócios, fornecedores colaboradores, governo entre outros, a empresa deve considera-los, entende-los e atendê-los quanto aos seus requisitos, pois sua satisfação irá ao encontro dos melhores objetivos da organização.

## 2.5 O perfil do sucessor

Nas empresas familiares, o processo sucessório muitas vezes acontece naturalmente, sem um planejamento e sem um plano preparatório para saída do sucedido e entrada do sucessor, a preparação para a sucessão ocorre, muitas vezes, de forma vivencial através da experiência prática de convivência entre sucessor e sucedido. Nestes casos, não há uma avaliação e nem um estudo adequado do perfil do sucessor para o cargo que vai suceder na empresa. (MENDES, 2016).

# REVISTA TÓPICOS

---

Para o autor, o sucessor precisa atender aos requisitos profissionais estabelecidos para sua função, precisa garantir que possua certas competências, habilidades e conhecimento de um empreendedor para que possa suceder com segurança o cargo do fundador, para isso é importante que a empresa estabeleça o perfil de um sucessor ideal para a governança. Este perfil segundo o autor, pode ser traçado a partir de uma avaliação de cenários atual e o futuro desejado.

Para Mendes (2016) se faz necessário e deva ser um fator a ser considerado para a identificação do perfil do sucessor, que sejam delimitadas as responsabilidades do sucessor, para que não haja confusão entre a figura do filho herdeiro e do sucessor.

Para Cury (2014), o desenvolvimento de pessoas é uma tarefa que deve ser realizada de forma sistematizada e as pessoas precisam ser educadas a partir de um método organizado e preciso, algumas qualidades são inerentes e devem ser observadas na escolha do sucessor. O processo sucessório se inicia muito antes da escolha do indivíduo que ocupará o mais alto cargo da empresa, é um processo de longo prazo que necessita de acompanhamento sério e profissional, logo o perfil de um sucessor deve ser definido para que se possa ser identificado a pessoa certa para ocupar a cadeira do fundador. De acordo com o autor, um dos principais requisitos a ser considerado no perfil do sucessor é sua capacidade de continuidade do negócio preservando o estilo de gestão do sucedido e impondo de forma inteligente seu ritmo de gestão contemporâneo, pois um dos grandes riscos

# REVISTA TÓPICOS

---

a ser mitigado no momento da sucessão é uma ruptura entre sucedido e sucessor.

Na visão de Cury (2014), o perfil de um sucessor está nas atitudes e habilidade empreendedora, nesta visão, o autor faz referência a uma relação de característica identificada em um sucessor de sucesso e destaca as seguintes:

- Capacidade de preservar e enriquecer os bens que receberam;
- Potencial em construir seu próprio legado;
- São peritos em agradecer;
- Habilidade em conquistar;
- Pensam no futuro, planejam e sonham a médio e longo prazo;
- São empreendedores, amam a lei do maior esforço.

## 2.6 Processo sucessório na empresa familiar

Para Lodi (1987), o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares é o ponto chave do sucesso e futuro das empresas familiares. O fundador que conseguir dar este direcionamento adequado enquanto está no comando de sua empresa, irá reduzir os riscos de conflitos no futuro. Iniciar um processo sucessório de poder de uma empresa familiar não é tarefa fácil para os dirigentes das organizações, muito menos para um fundador quando estes sempre esteve à frente dos negócios. O autor coloca que uma boa profissionalização se consolida com a sucessão bem-feita, a família precisa equacionar as possíveis crises de lideranças, assim, o planejamento para o processo sucessório com resultados positivos será

# REVISTA TÓPICOS

---

mais garantido, se for realizado com antecipação e de forma amena com a presença do fundador.

Em seu livro Lansberg (1997) propôs que durante o processo de sucessão, o fundador da empresa familiar deve olhar para o sucessor como um recurso que será utilizado para a continuidade de sua empresa, desta forma, deve valorizar e dar a importância necessária, bem como, fornece os recursos tanto pessoal como material, caso contrário, o processo de sucessão, pode não obter o sucesso desejado. O autor salienta que não só o fundador, mas também toda a família envolvida na empresa, deve estar presente neste processo para entender como é difícil para aquele que será o sucedido modificar as posições de poder em sua empresa.

Por sua vez, o sucessor deve mostrar sua capacidade enquanto auxilia seu antecessor a conseguir uma retirada estratégica e honrosa. O momento da sucessão em empresas familiares exige que os laços familiares cedam espaço à objetividade, pois a liderança deve ser exercida pelo sucessor mais capaz e com amplo respaldo dos demais membros da empresa (TONDO 2008).

## 2.7 Plano de sucessão

O planejamento sucessório é uma medida essencial para garantir uma transição suave e conseqüentemente a longevidades das empresas familiares. Para Mendes (2016), um bom plano de sucessão descreve como ela deverá ocorrer e quais critérios serão utilizados para avaliar quando o sucessor estará pronto para assumir a tarefa. Esta medida irá diminuir as

# REVISTA TÓPICOS

---

preocupações do fundador quanto à passagem da responsabilidade para um terceiro, e também incentiva os herdeiros a trabalharem na empresa em vez de optarem por carreiras alternativas.

De acordo com Casillas (2007 p.270), o planejamento da sucessão tem como objetivo “compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente”. Para o autor, quanto mais cedo iniciar o processo sucessório, maiores as probabilidades do sucesso.

Para Mendes (2016), o sucesso de um processo sucessório está na capacidade da família em separar as questões familiares das empresariais, bem como a necessidade da preparação da família para lidar com o processo sucessório minimizando desta forma os conflitos entre os membros familiares.

Mendes (2016) sugere um plano de sucessão, onde apresenta etapas a serem estabelecidas e planejadas, e considera as seguintes fases primordiais: Uma política de participação da família com a garantia e compromisso da continuidade; investimento na competência dos gestores acompanhados por conselhos competentes; bem como, um plano estratégico alinhado com os investimentos e com o próprio plano sucessório.

Em resumo, estabelecer estratégias para o processo sucessório é primordial, pois os objetivos estabelecidos precisam ser implementados, operacionalizados e acompanhados, evitando imprevisibilidades que poderão surgir no processo. Estas ações estratégicas e operacionais deverão

# REVISTA TÓPICOS

---

estar protegidas de desvios provocados por objetivos pessoais o que serão prejudiciais para empresa e para o processo de transferência do poder. Desta forma, os requisitos básicos para que um planejamento seja eficaz, é planejar objetivamente, de forma estratégica. De acordo com Casillas (2007), tais requisitos são: Planejar objetivamente; formular claramente o objetivo; estabelecer prioridades; ações para satisfazer os objetivos; elaboração e implantação de um cronograma e planejar de forma realista e estrategicamente.

### **3. METODOLOGIA**

O método utilizado na pesquisa para testar a hipótese se caracteriza pela aplicação prática de métodos investigativos onde se enquadra como pesquisa descritiva utilizando abordagem de natureza qualitativa e com finalidade também exploratória enquanto os meios de investigação utilizados se caracterizam como bibliográficos e estudo de caso.

O estudo teve como objetivo, conhecer os modelos de processos sucessórios, quais métodos utilizados para preparação dos sucessores e as ações estabelecida para se alcanças os objetivos futuros no momento da sucessão. Inicia-se esta seção relatando o processo de coleta de dados, as características do cenário da pesquisa e, por fim, os resultados obtidos e a proposta apresentada.

#### 3.1 Coleta de dados

# REVISTA TÓPICOS

---

Esta pesquisa, adotou uma abordagem qualitativa com a utilização de dados obtidos pelo pesquisador com uso de questionários de pesquisa, entrevistas, roteiros, acompanhamento participativo e observação no local de trabalho e foi destinado a duas categorias de lideranças, uma direcionada para direção geral e outra para as demais categorias gerenciais. A pesquisa foi realizada para obtenção de dados referente ao processo sucessório da empresa, com objetivo de conhecer o modelo do processo sucessório, quais métodos utilizados para preparação dos sucessores e as ações estabelecida para se alcanças os objetivos futuros no momento da sucessão.

A pesquisa conteve elementos de coleta de dados que envolveram questionários de perguntas diretas e temas livres para que o entrevistado explanasse suas formas de pensar sobre o processo sucessório e como ele deveria acontecer na empresa pesquisada, bem como, estratégias de acompanhamento de atividades administrativas envolvendo rotinas operacionais e decisões estratégicas bem como, análise e acompanhamento de ações estabelecida em planejamento estratégico da empresa.

No contexto do processo sucessório, a empresa tem como objetivo, preparar pessoas para a sucessão, de tal modo, que possam assumir o comando da empresa tendo o fundador ainda fazendo parte da estrutura organizacional na figura de acionista e do conselho administrativo, devido ao fato deste deter grande conhecimento e experiência do negócio e possuir um bom relacionamento com o mercado de consultoria, empresas e organismo acreditadores.

## 3.2 Amostra

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de serviços de avaliação e certificação de sistemas de gestão, localizada no município de Criciúma na região Sul de Santa Catarina. A empresa embora localizada no sul do estado de Santa Catarina, atua com empenho nas regiões sudeste, norte e nordeste do Brasil, com foco comercial no estado de São Paulo. A amostragem qualitativa da pesquisa é composta por três pessoas, um sócio presidente que dá suporte as funções e responsabilidades dos processos administrativos, financeiro, técnico e comercial, uma gerente administrativa e financeira, e uma coordenadora de educação de nível gerencial em seu processo.

Considerando que uma das limitações de uma pesquisa qualitativa está na veracidade e precisão das informações coletadas, buscamos uma amostra onde todas as informações estivessem disponíveis em todos os níveis da organização para garantir que a amostra proporcionasse informações seguras do pensamento dos atuais dirigentes e futuros sucessores, desta forma o nível de confiança da amostra foi a principal razão de sua escolha.

## **4. RESULTADOS**

Para uma melhor compreensão do tema, todas as informações obtidas, foram organizadas para análise detalhada de cada elemento pesquisado. Nas entrevistas com a direção da empresa estudada, podemos evidenciar o seu comprometimento com as políticas da qualidade e de imparcialidade garantindo desta forma o atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da organização.

# REVISTA TÓPICOS

---

Foi evidenciado a importância dos gestores e dirigente da empresa possuírem um bom relacionamento com entidades acreditadoras e um bom conhecimento do negócio de avaliação e certificação de sistemas de gestão, atributos indispensáveis para os futuros sucessores. Conhecer e atender as expectativas de todas as partes interessadas que possam interagir com os resultados da empresa contribui para reduzir as barreiras no momento de um processo sucessório.

Para os entrevistados, um sucessor necessariamente precisa conhecer todas as partes interessadas da organização e suas expectativas, bem como, a estrutura do conhecimento que envolve a implementação de sistemas de gestão e auditorias nos diversos escopos e normas utilizado como referência para as certificações. Com base na pesquisa, se destaca também, a necessidade dos dirigente ter uma visão sistêmica dos serviços prestados pela empresa onde envolve as etapas de um processo de certificação, embora esta direção, tenha suas atividades voltadas mais para as questões estratégica, mas entender o fluxo da informação desde a solicitação de uma proposta até a emissão de um certificado de conformidade, auxiliará este gestor nas tomadas de decisões.

Outro fator identificado na pesquisa referente ao processo sucessório, é a necessidade de entender o estilo administrativo, pois garantir a continuidade do modelo na maioria das vezes e determinante para o sucesso da organização no momento da transição e do comportamento das pessoas frente aos novos dirigentes.

# REVISTA TÓPICOS

---

Em entrevista com a Direção, observa-se uma visão administrativa contemporânea, totalmente avesso a autocracia em função do perfil do negócio da empresa, os resultados são alcançados de forma mais eficiente dando voz ao colaborador, garantindo seu desenvolvimento e liberdade nas ações operacionais e estratégica. Ficou claramente entendido, que na empresa, o controle das atitudes do colaborador e o antigo conceito de chefe não tem espaço.

A empresa possui uma estrutura organizacional onde está estabelecido os deveres do pessoal, as responsabilidades e autoridades da direção, do pessoal de certificação e de outro pessoal envolvido na certificação. Estas distribuições de responsabilidades estruturadas, prove um clima organizacional favorável influenciando na percepção positiva dos colaboradores quanto a seus gestores. Segundo os entrevistados, o grande desafio de um gestor é garantir que pessoas desenvolvam sua atividade de tal forma que suas atitudes, valores, egos e posturas não afetem outros colaboradores ou até toda a equipe. Do ponto de vista da direção e gerentes, há algumas barreiras a serem vencidas, entre elas, a preparação dos sucessores com potencial administrativo e técnico necessário para se candidatarem a sucessão.

Considerando o perfil empresarial de um organismo certificador, o profissional para assumir a função de Diretor Geral, deve possuir algumas características operacionais e estratégica com destaque na prospecção de novos negócios, capacidade de manter uma rede de relacionamento sustentável alinhado com os propósito da empresa, conhecimento do

# REVISTA TÓPICOS

---

mercado de certificações e consultorias em sistemas de gestão, bem como, visão financeira relacionada aos processos de negociação e perfeito relacionamento com entidades acreditadoras como INMETRO, SiAC entre outras partes interessadas.

## 4.1 Discussão

O objetivo do estudo foi discutir o planejamento sucessório de uma empresa familiar, deste modo, o artigo busca compreender o sistema de governança, para trazer maiores insumos para elaboração de um plano sucessório nas empresas familiares, como complemento do estudo, foi analisado as características do planejamento sucessório e os reflexos entre as partes interessadas para poder propor uma estrutura organizada e sistemática de plano sucessório para a empresa familiar estudada.

Garantir a sustentabilidade de uma empresa familiar através de um bom processo sucessório, é um grande desafio que precisa ser considerado, estatísticas indicam que boa parte das empresas familiares enfrentam dificuldades em se manterem vivas na falta de seus fundadores, para Casillas (2007) poucas chegarão a segunda e terceira geração, então, sem um bom plano sucessório, estas empresas certamente terão um resultado futuro desfavorável, desta forma, precisamos entender todas as variáveis que possam oferecer riscos eminentes a estas empresas e estabelecer métodos seguros que auxiliem e as mantenham neste ambiente corporativo com ritmo frenético e competitivo.

# REVISTA TÓPICOS

---

O artigo deu oportunidade de entender a importância da relação sistematizada entre governança nas empresas familiares com as partes interessadas no que se refere a membros da família, pois a empresa familiar exige de seus dirigentes muita dedicação e controle, porque a sua gestão pode ser comprometida por alguns fatores comuns quando a família está envolvida nos negócios da empresa como por exemplo: falta de qualificação de seus funcionários; por decisões emocionais onde parentes assumem cargos sem a devida qualificação; a dificuldade na descentralização entre outros. Estes fatores preferencialmente devem ser observados.

Referente as características do planejamento sucessório no contexto da governança corporativa e os impactos entre as partes interessadas se evidencia na pesquisa que a empresa estudada embora não possua de forma estruturada um planejamento estratégico que possa auxiliar na elaboração de um plano sucessório, entretanto sua estrutura administrativa e de governança, oferecem segurança para que o tema seja tratada de maneira sistematizada, pois o perfil empresarial da empresa, apresenta uma estrutura favorável a um processo sucessório futuro. A visão administrativa do fundador e sua forma de gerenciar garante uma gestão focada no conhecimento, na informação na inovação e na valorização das pessoas com foco na meritocracia, garantindo desta forma uma governança capaz de alcançar os resultados estabelecido em um plano sucessório.

Também foi constatado que a empresa possui uma estrutura formal estabelecendo a hierarquia, não exclusivamente de funções, mais de

# REVISTA TÓPICOS

---

responsabilidades e atribuições onde garante uma comunicação entre os departamentos o que facilita quando o assunto é estabelecimento de diretrizes interna para transferência de responsabilidades e poder.

Esta constatação reforça os pressupostos defendido por Oliveira, (2009), de que uma das possíveis explicações dos problemas enfrentado pelas empresas familiares no momento do processo sucessório, é a falta de uma estrutura organizacional estruturada, desta forma, a governança das empresas familiares deve estar conscientizada da necessidade desta estrutura organizacional adequada e organizada.

Esses resultados confirmam a necessidade de se propor uma estrutura de plano sucessório para empresas familiares e tendo a empresa como referência, foi possível com base nos estudos realizados, nas pesquisas bibliográficas e através da entrevista com o pessoal da empresa propor um plano de tal forma que possa ser utilizado como diretriz para um planejamento sucessório sistematizado e alinhado com as melhores práticas de planejamento e referencias nacionais e internacionais de sistema de gestão.

Considerando o objetivo proposto neste artigo, foi elaborado um planejamento sucessório para empresa estudada. Este plano está descrito nos parágrafos a seguir:

Entender a empresa e seu contexto e definir ações estratégicas. Conhecer a empresa e o contexto da qual está inserida é fundamental para um bom planejamento estratégico e desta forma a estruturação de um Plano de

# REVISTA TÓPICOS

---

Sucessão e transferência de poder. Com esta estrutura estratégica definida e organizada, as tomadas de decisões e o destino da empresa será realizado em um cenário conhecido e previsível.

Identificar as partes interessada da empresa, suas expectativas e necessidades. Conhecer quais são os elementos, como pessoas, entidades, grupos, órgãos governamentais, etc., que podem interagir de forma positiva ou negativa nas rotinas de suas atividades se torna um fator importante na gestão de uma organização, pois precisamos garantir que os requisitos destas partes interessadas sejam atendidos.

Definir o escopo do processo sucessório, limites, poderes e pessoas. A empresa deve estabelecer o escopo, os limites do qual um plano sucessório precisa abranger para que os resultados sejam aceitáveis e os objetivos atingido, desta forma, os envolvidos nestes processos poderão se posicionar e contribuir para que seja atingido os resultados esperados.

Identificar os processos críticos da empresa e os riscos relacionados com o processo sucessório estabelecendo ações de mitigação e melhorias. Com base na bibliografia estudada e na pesquisa realizada, podemos entender que para um planejamento possa ser implementado de forma satisfatória e com poucas intervenções nas ações definidas, conhecer os processos da empresa e suas interações, bem como, conhecer os riscos relacionados com as atividades destes processos irão contribuir para um bom plano de continuidade em um planejamento sucessório.

# REVISTA TÓPICOS

---

Definir a estrutura organizacional da empresa e suas responsabilidades. A empresa deve garantir que as responsabilidades e autoridades sejam documentadas e conhecida para uma boa comunicação no processo de gestão, garantindo desta forma a comunicação interna.

Identificar os objetivos, metas e programas do processo sucessório. Nesta etapa a empresa deve estabelecer os objetivos nas funções, níveis e processos necessários para o sistema de gestão da organização e para o plano sucessório. Estes objetivos preferencialmente devem ser mensuráveis, coerente com as políticas de sucessão, deve levar em consideração a cultura organizacional da empresa e a dinâmica de gestão dos sucessores e de quem será sucedido. Os objetivos também devem ser monitorados, comunicado e atualizado ao longo do processo de sucessão.

Escolher e desenvolver do sucessor. Esta etapa é uma tarefa decisiva e necessária para o sucesso da empresa, desenvolvê-lo, é primordial e sustentável. Para um planejamento sucessório é importante que a empresa defina as competências emocionais e técnicas dos líderes estabelecendo os requisitos profissionais de educação, habilidades, conhecimentos e experiência necessária para a função. O importante é encontrar competências técnicas e comportamentais que completam o melhor perfil para dar continuidade ao seu negócio.

Estabelecer a política de participação da família no negócio. Uma política de participação da família irá auxiliar para um processo de sucessão sem conflitos. Cabe a empresa envolver quando possível a família nas decisões de quem serão os candidatos a secessão.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Criar um conselho de administração. Um grupo multidisciplinar das áreas de finanças, contabilidade e direito poderão auxiliar a sucessão familiar de forma coerente e bem-sucedida.

Implementar melhorias. Esta é a última etapa do planejamento sucessório proposto para empresa estudada. A empresa deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do plano de sucessão. Entre as melhorias, podemos destacar aquelas relacionadas ao sistema de governança, aos riscos e as de desempenho do plano de sucessão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos discutir o planejamento sucessório de uma empresa familiar, localizada na região do Extremo Sul Catarinense, considerando o sistema de governança nas empresas familiares e sua interação entre as partes interessadas, para trazer maiores insumos para elaboração de um plano sucessório estruturado capaz de garantir a sustentabilidade de uma empresa familiar.

O momento da transição de poder entre gerações é complexo e desafiador pois integram relações familiares e de poder e apresenta variáveis que oferecem riscos, precisamos estabelecer métodos seguros que nos auxiliem a nos manterem neste ambiente competitivo, um plano sucessório é primordial para continuidade da empresa de forma segura e natural.

# REVISTA TÓPICOS

---

Outros fatores a serem considerados é a utilização de estratégias de gerenciamento de risco como ferramentas para desdobramento das ações na elaboração de um planejamento sucessórios e a a profissionalização da empresa, com distribuição do poder para as pessoas certas, adotando medidas controle e gerenciamento eficaz.

Esta pesquisa destacou a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar, mostrando o quanto é importante e fundamental para a sua continuidade, pois o processo de sucessão nas empresas familiares apresenta inúmeros fatores condicionantes positivos e negativos, entende-los é de extrema importância para garantia da segurança, estabilidade e longevidade destas empresas.

Ao analisar o sistema de governança nas empresas familiares, foi possível obter insumos para elaboração de um plano sucessório, tivemos a oportunidade com este trabalho de entender a importância da relação da governança nas empresas familiares com os membros da família, pois a empresa familiar exige de seus dirigentes muita dedicação e controle, porque a sua gestão pode ser comprometida por alguns fatores comuns quando a família está envolvida nos negócios da empresa.

O perfil gerencial da empresa pesquisada, apresenta uma estrutura favorável a um processo sucessório, a visão administrativa do fundador e sua forma de gerenciar garante uma gestão focada no conhecimento, na informação na inovação e na valorização das pessoas com foco na meritocracia, garantindo desta forma uma governança capaz de alcançar os resultados estabelecido em um plano sucessório.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Quanto as características do planejamento sucessório no contexto da governança corporativa, a estrutura administrativa e de governança, oferecem segurança para que o tema seja tratado de maneira sistematizada, em função da utilização da norma NBR ISO IEC 17021- 1 como padrão norteador dos seus processos com uma estrutura organizacional bem definida. Garantindo a comunicação entre os departamentos o que facilita quando o assunto é estabelecimento de diretrizes interna para transferência de responsabilidades e poder.

A proposta de uma estrutura de plano sucessório para empresas familiares tendo a empresa como referência, foi possível com base nos estudos realizados, nas pesquisas bibliográficas e através da entrevista com o pessoal da empresa de tal forma que pode ser utilizado como diretriz para um planejamento sucessório sistematizado e alinhado com as melhores práticas de planejamento e referencias nacionais e internacionais de sistema de gestão.

Esta pesquisa, contribuiu para a valorização de um plano de sucessão em empresas familiares para garantia da continuidade do negócio no momento que um fundador deixa a função para um sucessor. Considerando a empresa estudada, foi possível visualizar um cenário favorável para a implementação do plano proposto, ficando desta forma o resultado da entrevista como fonte de estudo para um plano sucessório detalhado para empresas familiares.

Considerando a limitação desse estudo pelo fato dos dirigente da empresa não considerarem o momento apropriado para se iniciar a preparação da

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

empresa para o processo sucessório, dificultando desta forma a obtenção de maiores informações estratégicas para análise e estabelecimento de planos operacionais detalhados, ainda, podemos considerar que os objetivos foram atingidos pois a condução da pesquisa possibilitou uma visão muito próximo de um cenário onde uma empresa esteja diante de uma transição de poder. Frente a isso, o presente estudo, foi capaz de responder todas as questões do estudo proposto, alinhado com as expectativas dos resultados esperados.

Como sugestões de estudos futuros, novas pesquisas possam ser realizadas com empresas em processos sucessão efetivo, oferecendo desta forma uma amostragem mais próxima de um cenário real onde as variáveis deste cenário possam ser testadas, analisadas e as ações implementadas.

Por fim, conclui-se que o planejamento do processo sucessório é primordial para uma empresa familiar e que muito provavelmente as empresas no momento da sucessão do seu dirigente, poderá enfrentar desafios e problemas caso não haja um planejamento estruturado em tempo adequado, portanto sua antecipação antes que tardia é fator essencial para a sobrevivência da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 9001. **Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**, 2015.

# REVISTA TÓPICOS

---

ALLIO, M. K. **Family business: their virtues, vices, and strategic path.** *Strategy & Leadership*. v. 32, n.4, 2004, p. 24-33.

ALMEIDA, A. P. et al. **Comentários ao estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CASILLAS, José. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Learning. 2007. 270 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ªed, 2000.

CURY, Augusto. **Pais inteligentes formam sucessores, não herdeiros.** 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2014.

Guia sobre gestão de empresas familiares. Sebrae, s.d, s.l.

LANSBERG, Ivan et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987. p.17.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson learnig, 2007.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Satisfação das Partes Interessadas - Poderes e Responsabilidades com os stakeholders em Negócios Conscientes** – Rio de Janeiro, 1. Ed, 2021.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (Coordenadores). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MENDES, Luís Augusto Lobão. **Coleção Família e Negócio: Vol. 1 - Os desafios da empresa familiar**. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**, 22<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

RAMALHO, Josélia Gomes et al. **Empresas Familiares: Análise Bibliométrica Das Principais Produções Científicas Brasileiras**. Josélia Gomes Ramalho et al. Goiânia, GO, Kindle Serviços. 2019. 58 p.

SILVEIRA, DI Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: Teoria e prática**. 3.Ed, 2021.

TONDO, C. (org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

WALLER, Michael. **Empresa familiar: ame ou deixe** – São Paulo: Reino Editorial, 2018.

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC. E-mail: [viniciuscadorin.adm@gmail.com](mailto:viniciuscadorin.adm@gmail.com)

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**