



UNIVERSIDADE DE SERGIPE
CAMPUS PROFESSOR ALBERTO DE CARVALHO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALICE ALVES OLIVEIRA SANTOS

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
PANORAMA E DESAFIOS**

Itabaiana

2021

ALICE ALVES OLIVEIRA SANTOS

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
PANORAMA E DESAFIOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, Centro Campus Universitário Prof^o. Alberto Carvalho, Departamento de Administração. Área: empreendedorismo, em cumprimento às normas do Estágio Curricular regulamentadas pela Resolução nº 38/07/CONEP, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Gracyanne Freire de Araujo.

Itabaiana

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

ALICE ALVES OLIVEIRA SANTOS

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
PANORAMA E DESAFIOS**

Aprovada em Itabaiana/SE, _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Gracyanne Freire de Araujo
Orientadora

Prof^a. Dra. Maria Andrea Rocha Escobar
Membro

Prof. Dr. Antônio Luiz Rocha Dacorso
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me conceber sabedoria ao longo do curso.

Aos meus pais, irmãos e familiares que me incentivaram e estiveram comigo durante toda essa jornada de aprendizado.

Ao meu namorado por todo carinho e companheirismo.

Aos meus amigos de longa data e aos amigos que conquistei na UFS, que tornaram o dia a dia mais leve.

Aos professores por todo o ensinamento, em especial a minha orientadora Gracyanne por todo apoio e dedicação.

A todos que colaboraram diretamente ou indiretamente para essa conquista.

RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa busca analisar o processo de sucessão nas empresas familiares sob a perspectiva de uma revisão sistemática. Para tanto, foi utilizado o procedimento de revisão sistemática em que a base de dados foi o portal de periódicos da CAPES por meio das palavras-chave: empresa familiar; sucessão familiar e processo de sucessão familiar em artigos científicos publicados em periódicos nacionais de 2011 a 2021. Por meio das temáticas “gestão e planejamento” e “valores éticos, morais e afetivos”, organizou-se uma análise descritiva em relação às abordagens e perspectivas descritas na literatura sobre o processo de sucessão familiar em empresas no Brasil. Foi possível perceber que a sucessão familiar é estabelecida como um processo que garante e salvaguarda a continuidade das empresas no mercado, por isso é imprescindível o entendimento sobre todo o processo de sucessão familiar empresarial. Isto posto, a pesquisa busca contribuir para uma melhor compreensão e identificação das especificidades das ações de gestão e planejamento em processos de sucessão familiar. Em suma, confirma-se que a execução de um processo sucessório em empresas deve ocorrer de forma sólida e com eficácia para que não comprometa o desenvolvimento geral da empresa e seu legado, e coloque em prática ações que visem a continuidade no mercado e a inovação.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Gestão. Revisão Sistemática.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 EMPRESA FAMILIAR: ABORDAGENS E ESPECIFICIDADES.....	10
2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	11
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
4.1 TEMÁTICAS NOS TRABALHOS SOBRE SUCESSÃO FAMILIAR NO BRASIL.....	15
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA TEMÁTICA GESTÃO E PLANEJAMENTO.....	16
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DA TEMÁTICA VALORES ÉTICOS E MORAIS	17
5 CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

Segundo Lodi (1994), uma empresa familiar tem sua origem a partir de um membro da família que participa da propriedade ou direção, devendo obrigatoriamente possuir vínculos e valores institucionais das gerações futuras agregados à família fundadora, que pode ser evidenciado pela nomenclatura do sobrenome ou pela representatividade do fundador.

Na visão de Gonçalves (2000), uma empresa familiar é evidenciada quando há recursos específicos da família envolvidos nos processos de administração do negócio, este por sua vez representa o vínculo da família em relação trabalho, e o patrimônio da empresa é uma configuração de toda renda que envolve a família.

A modalidade de empresa familiar, assim como qualquer outra empresa, é uma edificação empresarial elencada por um indivíduo que tem por finalidade a atividade e a representatividade de seus iniciadores ou fundadores. Assim como em qualquer empresa, o retorno financeiro advindo das iniciativas e estratégias da administração dessas instituições almejam o sucesso e o desenvolvimento do negócio. Isto posto, a ligação de pelo menos duas gerações serve para diferenciar as empresas familiares de outras empresas (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

A atividade econômica familiar consiste em um empreendimento permeado por relações de cunho pessoal, que apesar de possuir normas e atribuições comuns a qualquer empresa ou organização, possui um sistema específico de agregação de ligações ou vínculos afetivos robustos entre familiares e funcionários (VOLPATO et al., 2018). Dessa forma, o modelo de empresa familiar oportuniza a ascensão de procedimentos, condutas, decisões e ações também de cunho emocional dentro da organização. Assim, o processo de sucessão familiar empreende uma adversidade difícil, pois permeia os padrões que envolvem a continuação de uma aspiração, realização de uma estrutura empresarial de uma família (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

A constituição de uma empresa familiar está embasada por questões e indicadores que a identificam como uma empresa cuja modalidade é de cunho familiar. A empresa para ser considerada familiar deve contar com a participação de pelo menos um membro da família. Os familiares devem estar presentes no comando e possuírem uma associação com a organização, além disso, os valores devem estar atrelados à figura do fundador ou da família e a sucessão hereditária deve ser

verificada (VASCONCELOS, 2018).

Nesse íterim, o processo de sucessão nas empresas familiares é muito relevante, pois envolve também diretrizes de gestão, planejamento e tomada de decisões que colocam em risco o desenvolvimento e a sucessão da gestão. Assim, o processo de sucessão familiar nas empresas está intimamente ligado a estratégias e ações de gestão empresarial (SALDANHA; BRAMBILLA, 2020).

Todo o sistema sucessório de uma empresa familiar está caracterizado pela ocorrência da sucessão do poder e controle hereditário a partir de um indivíduo ou mais familiares com a expressiva ideia de continuidade da atividade empresarial (VASCONCELOS, 2018). Então, essa pesquisa justifica-se pela importância do tema e pela relevância da sucessão familiar nas empresas no Brasil como um elemento significativo para o desenvolvimento econômico do país.

O presente trabalho buscou entender o processo de sucessão em empresas familiares a partir de discussões, análises e estudos a fim de compreender como ocorre o processo na atualidade. Isto posto, o problema da pesquisa discorre sobre: Qual o panorama das pesquisas sobre o processo de sucessão em empresa familiar no Brasil considerando o viés da gestão e do planejamento e os valores éticos, morais e afetivos.

O objetivo geral dessa pesquisa busca analisar o processo de sucessão nas empresas familiares sob a perspectiva de uma revisão sistemática. Este trabalho buscou reconhecer que essa temática ainda pode agregar mais discussões e estudos sobre o tema. Para isso, foi feita uma revisão sistemática do objeto de pesquisa nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio de artigos científicos publicados de 2011 a 2021. Os objetivos específicos buscam:

1. Levantar os artigos na base de dados da CAPES;
2. Entender como se delinea o processo de sucessão familiar;
3. Verificar as temáticas pesquisadas sobre o assunto;
4. Elencar os desafios sobre a empresa familiar e sucessão familiar.

A pesquisa foi dividida em 3 seções, acrescidos de introdução e conclusão. Na primeira seção, foi apresentado todo o aporte teórico, enfatizando as noções conceituais, funcionais e estruturais de uma empresa familiar. Na segunda seção, foi expressa a metodologia utilizada na pesquisa; e na terceira seção, foi delineada o resultado da análise encontrados nas produções científicas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, serão elencadas e analisadas algumas definições que envolvem a contextualização das empresas familiares no tocante ao entendimento do processo de sucessão familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR: ABORDAGENS E ESPECIFICIDADES

Na visão de Oliveira e Silva (2012), o conceito que permeia a definição de empresa familiar é evidenciado pelas ações de controle da diretoria ou por sociedade que pertencem a uma ou até mais de uma família e está atrelado aos fundadores e seus descendentes. Não obstante, os mesmo autores mostram que não são raros os casos de existência de empresas familiares com direção em regime multifamiliar, composta por uma ou mais família de origens diferentes, com especificidades e afinidades que se relacionam e complementam.

Laimer e Tonial (2013) mostram que toda a adequação e organização de uma empresa familiar está baseada em um viés afetivo e empresarial que visa atrelar ações de convívio e atividades empresariais. A empresa familiar representa de forma conceitual a extensão das relações familiares e mostram o desdobramento da criação de riqueza ao longo das gerações e descendências, e o seu êxito e desenvolvimento é baseado em condições e ações dos sucessores. Assim, a capacidade de revitalização e ressignificação de uma empresa familiar ao longo das gerações e descendentes envolvidos representa uma forma de adaptação à nova sociedade de cada época e sua forma de economia como fator preponderante à sobrevivência, desenvolvimento e sucesso da empresa familiar (BARRETO; LEONI; ANGELONI, 2016).

As especificidades que envolvem a atuação das empresas familiares são muito peculiares, pois dentro de seu ambiente e cultura organizacional são interligados por relações familiares, diferentemente de outras empresas de cunho não familiar que busca a aplicabilidade e soberania de emprego de técnicas administrativas que envolvem a capacidade e desempenho geral dos envolvidos. A empresa familiar está muito ligada aos princípios e modelos de gestão dos seus fundadores, e a execução de algo diferente disso representa um desafio que empreende muitas dificuldades de modificar a forma de gerir (SCHNEIDER; BARONI; MONTEIRO, 2020).

Para identificação de uma empresa familiar não se deve apenas considerar os membros da família na diligência ou no poder, além dos vínculos familiares, os laços afetivos e as relações de confiabilidade são característicos dessas empresas. Assim, essas relações entre familiares podem promover nas organizações, relações e ações bem-sucedidas, ou gerar conflitos e fraquezas dentro do ambiente organizacional. Os laços afetivos podem conceber relações vantajosas e voltadas para o desenvolvimento da gestão da organização ou se tornar um elemento conflituoso capaz de maximizar os pontos fracos de uma empresa (LAIMER; TONIAL, 2013).

Para Almeida-Santos et al., (2016), um dos principais pontos fortes envolvidos com as empresas familiares é o respeito, o reconhecimento e a sua influência na sociedade contemporânea por conta da intangibilidade e importância da continuidade e da representatividade do nome da família como forma de mostrar confiança, decisão e credibilidade dentro da realidade mercadológica.

Schneider; Baroni e Monteiro (2020) corroboram afirmando que dessa forma, o processo de continuidade envolve a relação proximal entre os fundadores, os familiares, os sucessores e até os funcionários da empresa, tornando essencial descobrir e entender as funções de cada um dentro da instituição bem como as condições gerais da empresa como necessidades, metas, valores, expectativas e todo o impacto que o processo de sucessão familiar exerce dentro da empresa, como forma de ampliar a manutenção da mesma no mercado de forma competitiva e ativa.

Assim, diante das explicações e percepções de Schneider; Baroni e Monteiro (2020), a empresa familiar está diretamente atrelada com a transferência de ações e atividades para as futuras gerações no controle das organizações envolvendo sempre questões de obediência, respeito e entendimento da representatividade em relação aos fundadores.

2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Todo o processo de sucessão familiar está relacionado com a avaliação da estabilidade da empresa no rol mercadológico. Batista et al., (2015) mostram que toda empresa familiar se inicia como um empreendimento individual e após o processo de sucessão familiar passa a ser um negócio familiar e a realização da sucessão de forma eficiente, clara, organizada e planejada é essencial para o correto direcionamento e desenvolvimento da empresa, a fim de que seja efetivada a continuidade e

representatividade do negócio, além disso, quando surge a necessidade de delegação de tarefas pelo dirigente é salutar que haja uma pessoa de confiança, por isso a necessidade de preparação de uma pessoa para assumir o cargo para administrar a empresa é essencial no processo de sucessão.

Barreto; Leoni e Angeloni (2016) enfatizam que o processo de sucessão familiar pode colocar em evidência a estabilidade e o progresso da empresa caso seja realizado de forma desregulada e sem preparo, por isso, é preferível que a escolha do sucessor seja realizada enquanto o fundador da empresa estiver em vida, a fim de implementar o processo de preparação do sucessor, ampliar a discussão sobre as pretensões e preceitos envolvidos com a pessoa que irá assumir a empresa, e verificar quais os anseios da nova direção escolhida. Tudo isso, permite desenvolver todo o âmbito organizacional da empresa sem levar exclusivamente em xeque as relações consanguíneas, a fim de que os laços afetivos e familiares não interfiram ou causem entraves na família ou na organização.

O processo sucessório pode ocorrer e ser executado de duas formas: a primeira leva em conta a escolha do gestor entre os familiares; a segunda, leva em conta a contratação de um profissional que tenha competência de gerir a empresa no processo de tomada de decisões, e os sócios fazem parte do conselho como forma de discutir o direcionamento das ações de gestão sem interferir nas decisões. Ademais, a escolha correta leva em conta sempre as exigências e especificidades impostas pelo cargo de diretor, e qualquer intercorrência ou julgamento dos familiares levará em conta apenas os quesitos profissionais, e não afetivos ou familiares (BATISTA et al., 2015).

Hillen e Lavarda (2020) salientam que todo o processo de sucessão deve ocorrer de modo tranquilo, sem transtornos ou entraves para a empresa, por isso é essencial que o processo de transição seja organizado e planejado e as diretrizes sejam definidas ainda na infância ou juventude dos filhos, a única ressalva está relacionada ao interesse ou desinteresse de algum filho em assumir a diretoria, ou mesmo pela ausência de habilidade, competência e desempenho em exercer as atividades e tarefas delegadas aos sucessores, ou até mesmo os conflitos gerados por mais de um sucessor em querer exercer a função de dirigente.

Por isso, Batista et al., (2015) afirmam que muitas estratégias e mecanismos têm sido utilizados e reformulados pelos familiares a fim de aprovar o sucessor escolhido como método de preparar os colaboradores para um futuro em que assumam o cargo de chefia da empresa sem nenhum questionamento ou dúvida sobre

o profissionalismo e capacidade do sucessor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse capítulo busca demonstrar o método de abordagem e direcionamento da pesquisa, a forma como foi realizada a coleta de informações e como ocorreu o desenvolvimento dos parâmetros e dados pesquisados.

A presente pesquisa buscou analisar os estudos que circundam o panorama do processo de sucessão familiar em empresas de grande porte, para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa a fim de estudar os aspectos e fenômenos envolvidos com o objeto de pesquisa, com prevalência do tipo de pesquisa descritiva-bibliográfica sobre a temática pesquisada.

Para tanto recorreu-se à pesquisa de literatura do tipo sistemática realizada no Portal de Periodicos CAPES por meio das seguintes palavras-chave: empresa familiar; sucessão familiar e processo de sucessão familiar em artigos científicos publicados em periódicos nacionais no período compreendido entre os anos de 2011 e 2021. Foram encontrados 172 artigos, mas foram selecionados 24 artigos após o refino por meio dos filtros de pesquisa que levaram em conta, respectivamente: seleção de artigos científicos, escolha baseada em palavras-chave, seleção de trabalhos e pesquisas revisadas por pares, exclusão de repetições e idioma somente em português.

Primeiramente, foi realizada a leitura do resumo dos artigos para categorizar a área trabalhada em cada pesquisa, levando em conta as palavras-chave, e termos que fizessem menção a gestão, planejamento, valores éticos, morais e afetivos, as quais foram utilizadas para estabelecer as categorias de análise de cada temática elencadas e abordadas nos resultados e discussões. Posteriormente foi realizada a leitura integral de cada artigo, a fim de entender e aprofundar ainda mais sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os achados da literatura pesquisada permitiram uma maior explanação e contextualização sobre o processo de sucessão familiar em empresas no Brasil como uma possibilidade de assegurar a permanência dessas empresas no mercado. Além disso, foi possível definir um perfil sobre o processo sucessório, e assim, elencar os principais entraves e dificuldades relacionados com o panorama da execução de uma sucessão familiar em empresas no Brasil.

4.1 TEMÁTICAS NOS TRABALHOS SOBRE SUCESSÃO FAMILIAR NO BRASIL

Em todos os trabalhos selecionados, foram elencadas algumas temáticas centrais recorrentes que tratassem sobre gestão e planejamento, e valores éticos, morais e afetivos na maioria dos trabalhos pesquisados sobre sucessão familiar em empresas. Dentro dessa temática foram selecionadas abordagens mais específicas sobre o assunto, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Temáticas quanto à produção acadêmica sobre sucessão familiar

Temática Principal	Categoria Específica	Referências que abordaram a categoria
Gestão e Planejamento	Ambiente organizacional; Liderança; Tomada de decisão e Governança.	(FLORES JR e GRISCI, 2012; BORGES e LIMA, 2012; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012; CANÇADO <i>et al.</i> , 2013; PEREIRA <i>et al.</i> , 2013; LAIMER e TONIAL, 2013; SILVA, 2014; BATISTA <i>et al.</i> , 2015; SANTOS <i>et al.</i> , 2015; BARRETO, LEONI e ANGELONI, 2016; MANGANELLI, 2016; MURITIBA <i>et al.</i> , 2016; MEDEIROS <i>et al.</i> , 2019; SCHNEIDER, BARONI e MONTEIRO, 2020; HILLEN e LAVARDA, 2020; GARCÍA, AYALA-CALVO e SCHUMACHER, 2021.)
Valores éticos, morais e afetivos	Racionalidade; afetividade; influência familiar; continuidade da empresa; tradicionalismo.	(OLIVEIRA e SILVA, 2012; CRUZ e OLIVEIRA, 2013; MATTE, SPANEVELLO e ANDREATTA, 2015; TESTON e FILIPPIM, 2016; ALMEIDA-SANTOS <i>et al.</i> , 2016; MOREIRA, ALTAF e TROCCOLI, 2016; OLIVEIRA, VASCONCELOS e FERNANDES, 2018; PICCOLI <i>et al.</i> , 2019.)

Fonte: Autora (2021).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA TEMÁTICA “GESTÃO E PLANEJAMENTO”

Em relação a essa temática gestão e planejamento, foi observado que as ações de gestão e planejamento fazem parte do rol de estratégias inerentes ao processo de sucessão familiar como forma de implementar as atividades dentro da empresa, e por isso, a maioria dos artigos selecionados trouxeram esse assunto de forma majoritária.

Todos os trabalhos acadêmicos selecionados mostraram que o processo de sucessão familiar representa um momento de mudança complicado dentro de uma organização em relação às diferenças de ações de gestão e planejamento presentes no processo de continuidade das empresas.

Os trabalhos de Flores Jr e Grisci (2012), Silva (2014), Batista et al. (2015), Hillen e Lavarda (2020), mostram que nem sempre a ocorrência de ideias renovadoras, modernidade, tecnologia mais avançada e inovações em ferramentas administrativas essenciais para a inserção das organizações no mercado contemporâneo são bem vistas por todos os dirigentes, por isso, a falta de sincronicidade e planejamento no processo sucessório pode representar uma das maiores dificuldades para uma empresa e causar entraves no ambiente organizacional.

Além disso, os desafios e as perspectivas, abordados pelos trabalhos de Santos et al. (2015) e Barreto, Leoni e Angeloni (2016) geradas pela necessidade de inserção mercadológica, competitividade, tomada de decisões e manutenção do ambiente organizacional são entraves contínuos e complexos, pois estão atrelados a uma relação proximal de gerações com opiniões e percepções diferentes capaz de criar divergências em ambiente organizacional interno ocasionando problemas em relação ao desenvolvimento empresarial de forma geral.

A relação e o envolvimento afetivo ascendem a diferença entre uma empresa familiar e outras empresas, evidenciando que se não houver uma cisão de aspirações pessoais e vínculos empresariais muitas situações conflituosas ocorrerão, e por conta disso, o processo de tomada de decisão e as ações de liderança ficaram cada vez mais difíceis de serem implantadas. Os trabalhos de Borges e Lima (2012), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Cançado et al. (2013) abordaram esse perfil em seus trabalhos.

Os autores Manganelli (2016), Muritiba et al. (2016), García, Ayala-Calvo e Schumacher (2021) chamam a atenção para a importância da interação entre as ações empreendedoras e o ambiente organizacional da empresa familiar durante o processo

de reorganização e remodelação do processo sucessório. Isto posto, o empreendedorismo oportuniza um maior desenvolvimento, sucesso, permanência e sobrevivência mercadológica, e o processo de sucessão sempre estará ligado à sobrevivência da empresa sob o controle e direção familiar como possibilidade de continuidade no mercado, entretanto, para que isso ocorra a formação socioeducacional, seleção, treinamento profissional e o controle emocional devem fazer parte do ambiente da empresa familiar.

As pesquisas de Pereira et al. (2013), Laimer e Tonial (2013), Medeiros et al. (2019), Schneider, Baroni e Monteiro (2020) elencam que no processo de sucessão as ações de planejamento sejam compreendidas de forma efetiva, só assim o ciclo de vida da empresa ao longo do desenvolvimento da sociedade é mantido, além disso, a identificação das forças que envolvem as decisões empresariais como a natureza do negócio, as questões que envolvem a gestão, planejamento e motivação, as expectativas diante do cenário econômico e social e o perfil de empreendimento são condições basilares para a perpetuação da empresa de forma eficiente ao longo do tempo. Dessa forma, os autores salientam que é irrevogável que o processo de sucessão tenha seu planejamento de forma muito antecedente, preferencialmente quando os sucessores ainda são crianças ou jovens, assim, possibilita a construção de um caminho formativo de base a partir de um plano de desenvolvimento gerencial, organizacional, administrativo, afetivo e jurídico.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DA TEMÁTICA “VALORES ÉTICOS E MORAIS”

A temática que leva em consideração a relevância dos valores éticos, morais e afetivos mostra que é uma grande preocupação dentro do processo sucessório, e que são questões que envolvem a ocorrência de diferentes costumes, valores éticos e morais, crenças e percepções da família na cultura organizacional da empresa.

Os autores Oliveira e Silva (2012) e Cruz e Oliveira (2013) chamam a atenção para o destaque das questões éticas e o dilema dicotômico entre emoção-profissão e racionalidade-afetividade. Além disso, há a contradição entre os valores remetidos aos fundadores e as perspectivas dos sucessores, pois, nem todos possuem a mesma tipologia financeira e administrativa o que fomenta a necessidade de um processo de sucessão iniciado ainda com o fundador em vida, com o intuito de identificar a diversidade de dificuldades que pioram no processo de transição e verificar as forças

e potencialidade que uma nova administração pode trazer para a empresa.

As pesquisas de Almeida-Santos et al. (2016), Moreira, Altaf e Troccoli (2016) mostram que deve ser priorizado o estabelecimento do vínculo entre ações tradicionais do passado e modernas do presente e futuro, ou seja, as empresas familiares devem se inserir e consolidar no mercado atual, mas manter vivo o tradicionalismo relacionado a sua fundação. Para Piccoli et al. (2019), o que não há discussão é que o modo como o fundador se afasta da empresa influencia diretamente na forma como ocorre a sucessão, na gestão, no planejamento e na eficácia da administração presente, para isso, o desenvolvimento da capacidade de reflexão sobre a ética e o planejamento nas organizações são cruciais para a minimização das polêmicas e problemas, e finalização dos entraves e controvérsias.

Se tratando do tradicionalismo envolvido no processo de sucessão a pesquisa de Oliveira, Vasconcelos e Fernandes (2018) mostra que a continuidade dos negócios está relacionada com as relações afetivas e profissionais entre os membros da empresa, e esses preceitos são bases para a legitimação das normas e valores tradicionais nas empresas como forma de instituir o legado do fundador e a continuidade das atividades da empresa.

Os autores Matte, Spanevello e Andreatta (2015) e Teston e Filippim (2016) mostram que a sucessão deve começar cedo, assim, possibilita e facilita um maior entendimento sobre as ações do cotidiano da empresa, sobre a agregação de valores da família e controle emocional e profissional das decisões a serem tomadas em prol de uma construção da legitimação do poder, da edificação de uma nova identidade e um novo método de implantar ações de gestão e planejamento que se adequem à realidade do mercado da atualidade, sem infringir os valores éticos e morais que preceituam sua fundação.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral dessa pesquisa busca analisar o processo de sucessão nas empresas familiares sob a perspectiva de uma revisão sistemática. Portanto, conclui-se que a sucessão não é manifestada apenas como uma transferência de gestão e poder, mas um processo com várias especificidades e sistemas contínuos que possibilitam maior desenvolvimento, continuidade das atividades e solidez da organização. Essa análise é corroborada no fato que todo o processo sucessório ocorre a partir de decisões, treinamentos, responsabilidades adquiridas, comunicação, socialização, planejamento e contentamento em assumir o negócio.

A apreciação descritiva deste trabalho levou em consideração 02 temáticas diferentes: a primeira trata da importância da gestão e planejamento, e a segunda, leva em conta os valores éticos, morais e afetivos. Essas abordagens surgiram a partir da revisão sistemática dos artigos pesquisados no Portal Periódicos da CAPES nos últimos 10 anos. Foi verificado que o processo de sucessão familiar representa uma forma de unir uma vertente tradicional/conservadora e outra baseada na inovação, para isso, é importante colocar em prática a implementação de novas ideias que embasem a continuidade dessas empresas no mercado de forma inovadora, flexível e organizada.

Assim, a implementação de ações que visem o profissionalismo, competência e capacidade de gerenciar e organizar o processo de sucessão é imprescindível e um verdadeiro desafio em prol de melhores condições de desempenho e desenvolvimento das empresas, e para que isso ocorra, as relações e vínculos afetivos não devem ser superiores às habilidades técnicas e profissionais dos envolvidos.

Acrescidos a isso, pode-se afirmar que o presente trabalho serve de forma cooperativa para um melhor entendimento sobre todo o panorama da sucessão em empresas, a fim de melhor explicar sobre o tema como forma de enfrentar os desafios que possam surgir na execução de processos sucessórios.

Este trabalho acadêmico oportuniza de forma significativa a ampliação de estudos sobre o tema, uma vez que há sempre especificidades a serem observadas e examinadas. Além disso, essa pesquisa estimula o interesse e a curiosidade de forma mais intensificada sobre a importância de se entender todo o panorama do processo de sucessão em empresas familiares. Por fim, confirma-se que a execução de um

processo sucessório em empresas deve ocorrer de forma sólida e com eficácia para que não comprometa o desenvolvimento geral da empresa e seu legado, e coloque em prática ações que visem a continuidade no mercado e a inovação.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA- SANTOS, P. S. A.; DANI, A. C.; MAGRO, C. B. D.; MACHADO, D. G. Propriedade familiar e o earnings management no Brasil: uma análise sob a ótica do take a bath e do income smoothing. **Enf.: Ref. Cont. UEM – Paraná**, v.36, n. 1, p. 23-44, janeiro / abril, 2016.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 299–326, 2016.

BATISTA, J. D.; SILVEIRA COELHO LOPES, G.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. de. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região do sul de santa catarina. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 4, n. 3, p. 62–86, 2015.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 1, n. 1, p. 131–154, 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37- 54, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32678/praticas-de-inovacao-em- empresa-familiar--estudo-de-caso>. Acesso em 03 out. 2021.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **READ | Porto Alegre – Edição 75 - nº 2 - p.485-516**, maio/agosto, 2013.

CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DIAZ, C.. **Gestão de empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: THOMSON, 2007.

CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos Sucessores em empresas familiares: O desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências e Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, ago, 2013.

FLORES JR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Recursos Humanos e Organizações. **Rev. Adm.** (São Paulo) 47 (2), Jun, 2012.

GARCIA, G. M.; AYALA-CALVO, J. C.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **RAE**. São Paulo, v. 61, n. 6, 2021.

GONÇALVES, J. S. R.C. As empresas familiares no brasil. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 1. São Paulo, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 02 out. 2021.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. **Inovar**, Bogotá, v. 30, n. 77, p. 11-24, Sept, 2020.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 4(1), p. 123-140, 2013.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Ed.Pioneira, 1994.

MANGANELLI, D. L. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 8, n. 02, p.95–118, 2016.

MATTE, A.; SPANEVELLO, R. M.; ANDREATTA, T. Perspectivas de sucessão em propriedades de pecuária familiar no município de Dom Pedrito – RS. **HOLOS**, [S.l.], v. 1, p. 144-159, fev, 2015.

MEDEIROS, A. B. DE; COSTA-NUNES, S.; MOYZES-SARSUR, A.; COSTA DE AMORIM, W.-A. Processo sucessório: O complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. **Estudios Gerenciales**, v. 35, n. 151, 2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOREIRA, J. M.; ALTAF, G. J.; TROCCOLI, E.R. O caso RSM pneus: estratégias de sucessão em uma empresa familiar. **Revista Foco**, v.9, nº1, 2016.

MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M.; DIO, G. D.; ZAVARIZZI, F. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume VI - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez, 2016.

NETO, A.B, MOREIRA JR, A.L. Dificuldades para realizar a sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p.8-9, 2001. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001217893>. Acesso em 03 out. 2021.

OLIVEIRA, D. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Rev. bras. gest. neg.** São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8063/sucessao-em-uma-empresa-familiar--valores--racionalidades-e-dilemas>. Acesso em 15 set. 2021.

OLIVEIRA, M. F.; VASCONCELOS, A. C. V.; FERNANDES, V. D. C.; MARITAM, R. F. Possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** | v.7 | n.3 | p. 167-189 | Set/Dez. 2018.

PASSOS, É.. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36799/empresa-familiar--sim--mas-qual-o-problema--se-a-gestao-e-profissional-->. Acesso em 02 out. 2021.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 1, pp. 518-535, Set./Out. 2013.

PICCOLI, A.; MATTE, J.; CHAIS, C.; GANZER, P.; MIRI, D.; OLEA, P. Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da serra gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais** – v. 6, n. 1, p. 237-268, abr/2019.

SALDANHA, B. S.; BRAMBILLA, F. R. Processos de gestão da qualidade em empresa familiar: estudo de caso na Empresa Bertolo e Bianchini Madeireira. **Revista da Edu. Superior do Senac -RS**, v. 13, n.1. 2020. Disponível em: <http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/745>. Acesso em 15 set. 2021.

SANTOS, A. T.; RADAÊ GEWEHR CARGNIN, F.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Gestão de Mudanças na Sucessão de uma Empresa Familiar –um Caso Para Ensino. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 5, n. 1, p.261–277, 2015.

SCHNEIDER, M. D.; BARONI, I. F.; MONTEIRO, D. S. Sucessão familiar: os desafios do processo em uma empresa localizada no distrito do Caravaggio –SC. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, v. 10, 2020.

SILVA, R. Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Melhores Empresas”. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.04 n.01 Jan/Fev/Mar/Abr. 2014.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, pp. 524-545, Set./Out. 2016.

VASCONCELOS, M. C. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da micro e pequena empresa**, [S.l.], v.12, n. 2, p. 72-91, ago. 2018. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1195>>. Acesso em: 15 set. 2021.

VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; SANTOS, G. S. D. O Compartilhamento do Conhecimento em uma Empresa do Setor do Vestuário Localizada na Cidade de Criciúma, SC a Partir do Processo de Sucessão Familiar. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 101-111, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49192/o-compartilhamento-do-conhecimento-em-uma-empresa-do-setor-do-vestuario-localizada-na-cidade-de-criciuma--sc-a-partir-do-processo-de-sucessao-familiar>. Acesso em 16 set. 2021.