**EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO**

https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p02

Arandi Maciel Campelo[[1]](#footnote-0)

Eronildo Ferreira do Carmo[[2]](#footnote-1)

Clailton Almeida Santos [[3]](#footnote-2)

Cláudia da Silva Tavares[[4]](#footnote-3)

Moisés B. Figueiredo Junior[[5]](#footnote-4)

**RESUMO**

As oscilações transcorridas no meio empresarial têm sido competidoras para as pessoas que integram a gestão de uma empresa familiar. O objetivo deste estudo foi identificar os problemas relacionados à gestão nessas empresas, assim como o processo sucessório. Foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Os teóricos em destaque foram Ricca (2012), Ricca (2007) e KPMG (2022). O campo investigativo contou com a participação de cinco setores administrativos e dois setores operacionais, totalizando quarenta funcionários de uma empresa de telecomunicação, localizada na cidade do Recife, em 2022. A entrevista de campo foi realizada com 20 funcionários de um total de 40, utilizando como ferramenta essencial para a coleta de dados um questionário fechado. O estudo expôs que as mudanças de gestão para membros da família, sem planejamento e competência, podem afetar de forma direta o desenvolvimento das empresas familiares, bem como sucumbir o progresso de uma sucessão, formando um clima de descontentamento no grupo.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão de empresa familiar. Sucessão em empresa familiar.

 **Data de submissão: 14/03/2023**

 **Data de aprovação: 22/05/2023**

**ABSTRACT**

The oscillations that have occurred in the business environment have been competitive for people who are part of the management of a family business. The objective of this study was to identify problems related to management in these companies, as well as the succession process. It was elaborated through a bibliographical and field research. The featured theorists were Ricca (2012), Ricca (2007) and KPMG (2022). The investigative field had the participation of five administrative sectors and two operational sectors, totaling forty employees of a telecommunications company, located in the city of Recife, in 2022. The field interview was carried out with 20 employees out of a total of 40, using as an essential tool for data collection a closed questionnaire. The study exposed that management changes for family members, without planning and competence, can directly affect the development of family businesses, as well as succumb to the progress of a succession, forming a climate of discontent in the group.

**Keywords:** Family business. Family business management. Succession in a family business.

**INTRODUÇÃO**

Este trabalho consiste em um artigo que aborda o tema da gestão e sucessão em uma empresa familiar. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada em uma empresa de telecomunicações de pequeno porte, localizada na cidade do Recife, estado de Pernambuco.

A temática indicada é de fundamental importância para avaliar a gestão e os caminhos que são desenvolvidos em uma sucessão, utilizando como base os referenciais que representaram o estudo inicial do artigo. O trabalho foca no sentido de analisar como é dada a construção de uma empresa familiar e suas tendências, compreendendo os desafios enfrentados pela gestão. O artigo visa também focar na questão da sucessão, propiciando assim um melhor conhecimento e entendimento sobre o tema.

**EMPRESAS FAMILIARES E SUAS TENDÊNCIAS**

Parte do tecido econômico e social vem de empresa familiar, compondo uma fração importante no âmbito privado. Existe uma preocupação no Brasil e no mundo por seus gestores em relação à sobrevivência dessas empresas.

Ulrich (1997) afirma que o conceito de empresa familiar está agregado ao sentido amplo, no qual se define como uma empresa cuja propriedade e administração se baseia em uma lógica de controle sobre decisões operativas que ficam nas mãos de uma ou mais pessoas da mesma família.

O desenvolvimento de uma empresa familiar dispõe de muito esforço por parte de seus donos e colaboradores para continuar em um mercado altamente competitivo. Alguns *stakeholders* não acreditam nesse potencial de empresa em seu início. O progresso depende de muitas estratégias por parte da gestão, que, às vezes, não tem, por fazer parte de uma visão do saber fazer algo ou uma necessidade familiar que não foi muito bem planejada ou construída. As crises surgem diante das dificuldades em manter o negócio operacionalizando. Com a chegada da tecnologia esse esforço dobrou. As empresas precisam se adequar à modernização, desafio e adaptação das inovações do mercado. Um universo completamente diferente do cenário arcaico que estão acostumadas a seguir.

 A dificuldade na implantação de tecnologia em uma empresa familiar é, sem dúvida, a grande barreira do desenvolvimento. O maior impasse é construir um modelo mental na gestão que não tem vivência direta com a tecnologia que é utilizada nos processos gerenciais de uma empresa de sucesso, mas sente-se arrastada pelo mercado competitivo. Embora alguns ainda resistam a essa tendência de mercado é muito difícil pensar em um gerenciamento que não aceite tecnologia dentro do seu negócio. O progresso tecnológico tem apresentado um impacto em alta escala, não só no comando da gestão, como também nas ferramentas utilizadas pelas empresas familiares em sua base organizacional, levando a mudanças repentinas, de difícil adaptação. Isso acarreta o fechamento de muitas empresas por não conseguir habituarem-se às exigências de seus receptivos clientes, a quem é atribuído as inovações.

Para se encaixarem nas inovações, as empresas familiares se reinventaram nessa pandemia, acelerando novas práticas de gestão que foram implantadas pela necessidade de continuar atuando. Atividades como *home office,* reuniões virtuais e vendas *on-line p*assaram a ser frequentes em decorrência do afastamento dos gestores no espaço físico e dos seus clientes, provocando uma rotina diferenciada aos envolvidos. Com tantos desafios lançados ao mercado, as empresas familiares passaram a ter um constante reprocessamento de atuações, apostando na gestão assertiva em um universo completamente novo, já que defender o sustento e o patrimônio da família nunca foi tão desafiador. Ricca (2012) afirma que:

[...] os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito a sucessão nos cargos de direção. Porém, há um fator que não se pode desprezar, que são as condições determinadas pelo mercado, sendo consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa. [...] (RICCA, 2012, p. 308).

Decisivamente, a revolução 4.0 já faz parte da realidade do mercado, construindo uma tempestade de mudanças que veio para ficar. A estratégia da empresa concentra-se quase sempre nos membros da família, corroborando para decisões que envolvem o desenvolvimento do patrimônio familiar. De um lado a inovação, do outro, o desejo de manter a cultura baseada nos valores familiares que dominam respectivamente as decisões. A expectativa para atrair clientes define boa parte das atitudes dos gestores, que tendem a criar aproximação afetiva definindo o relacionamento cliente versus empresa.

Com a tecnologia, esses laços vão sendo comprimidos com o surgimento de outros moldes de comportamento dos clientes que buscam a modernidade e a evolução da empresa. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende da atividade e do trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

 Com a contribuição do autor ficam expostas essas mudanças que o dirigente patriarcal precisa adotar. Por sua vez, ele se sente traído pelos clientes, por achar que foi forçado a uma mudança de gestão empurrada. Baseado em uma fundação organizacional de princípios limitados que segue uma visão não sistêmica, as mudanças são catastróficas em relação à implantação das novas tendências do mercado.

 O simples regime de atendimento, compras, controle financeiro e fornecedores seguiram décadas de rotinas por parte dos seus donos que não suportaram a chegada das mudanças que a pandemia trouxe, forçando uma modificação de planos inesperados, assustando os seus fundadores, que acabaram fechando as portas das empresas e dos seus sonhos pela falta de adaptação ao momento. Isto ocasionou desemprego, instabilidade econômica e desequilíbrio regional. Muitas empresas das cidades brasileiras são familiares e orgulham-se por construir o seu legado alavancando uma fatia importante da economia. Com o desastre global, demonstrou-se, através de estudos realizados pela associação de pesquisa brasileira de comunicação empresarial, o quanto é importante as empresas estarem engajadas com mudanças, e assim, acompanhar o mercado e suas variações de forma a garantir a sua sobrevivência por várias gerações. O instituto KPMG (2022) mostrou em suas pesquisas que

As empresas familiares do Brasil e da América do Sul foram significativamente afetadas durante a pandemia, sendo duas as variáveis mais afetadas: receitas de vendas e folha de pagamentos. Enquanto 68% dos líderes sul-americanos confirmam que a receita foi duramente afetada, o número de empregados caiu 10,3% em média. (KPMG, 2022, p. 01).

Os empresários entraram em choque de gestão, deparando-se com um inimigo invisível e de difícil combate. O que fazer diante desse cenário tão assustador? Vender, fechar e aguardar tudo passar ou se reinventar? Movidos pelo desespero, muitas empresas familiares se uniram no intuito de se manter no mercado e assegurar o patrimônio com algumas soluções de natureza decisiva. Coelho, sócio do instituto KPMG informa:

As empresas familiares tiveram que repensar estratégias de desenvolvimento e se adaptar às incertezas. Tanto no âmbito global quanto no regional, seus líderes adotaram quatro estratégias principais para amortecer os efeitos da pandemia. Essas ações incluíram, basicamente, reduzir custos trabalhistas e operacionais, diferir pagamentos, cortar investimentos e revisar a remuneração dos executivos. (KPMG, 2022, p. 01).

A citação confirma os desafios enfrentados, mas os conflitos existentes imperaram em esferas mais delicadas dos relacionamentos. É preciso investir no bem maior das empresas no geral: o capital humano. Empresas foram abaladas em permanecer atuando, por não conseguir manter um relacionamento saudável com seus colaboradores, transferindo responsabilidades incabíveis, ocasionando maiores desafios.

**DESAFIOS DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

A gestão de uma empresa familiar em sua fundação é cheia de dificuldades, conflitos e rupturas. Associados por idealismo, desejos e necessidades são comuns os relacionamentos afetivos entre patrões, funcionários, clientes e, até mesmo, fornecedores. Essa aproximação gera um ciclo vicioso em torno daqueles valores construídos por cada relação. Quando as necessidades obrigam a saída desse ciclo, surgem os conflitos no ambiente externo e interno da organização. Cannizzaro (2019) alega que

[...] em muitas ocasiões assisti ao vivo a dor alheia pelas repetidas desintegrações de famílias, envolvendo pais, filhos, irmãos, primos ou mesmo sócios que eram amigos fraternos, e depois vendo-os absolutamente desencontrados em suas convivências. Muitos desses embates e discussões envolviam empresas de uma ou várias entidades familiares, constatando que emoções humanas descontroladas podem ganhar contornos e comportamentos inimagináveis. (CANNIZZARO, 2019, p. 103).

 A confirmação do autor na citação segue um fluxo de regras, alicerçado nas convicções familiares que tendem a serem conservadoras em relação à gestão do negócio, impactando no clima organizacional e desenvolvimento geral. O tradicionalismo que funciona como uma barreira entre o progresso e crescimento vai se deteriorando na medida em que o favoritismo surge em ocasião figurada, pois alguns fornecedores buscam fidelização por conhecer o dono, agindo de forma exploradora. Clientes apoiam a gestão com o intuito de obter vantagens pessoais. Por exemplo, um amigo que usa essa relação para fazer as coisas como achar melhor, muitas vezes até destratando os funcionários, surgindo então uma insatisfação interna que pode causar muitos conflitos.

Embora muitas empresas familiares brasileiras, dependendo do seu porte, tenham uma cultura empresarial baseada na confiança acima de tudo, fica claro que competência não faz parte do seu escopo de trabalho, colocando membros da família para gerir cargos que não estão preparados para assumir tais atribuições, reproduzindo prejuízos e atrasos no desenvolvimento. Passa-se a medir a autoridade dentro dos setores da empresa, levando todos ao desequilíbrio.

 Ricca (2012) direciona que nem sempre questões financeiras são determinantes nesses conflitos. Muitas das situações são disputas de poder. O mesmo autor defende que os desentendimentos começam nas esferas domésticas e se estendem ao âmbito profissional, levando ao ambiente hostilidade e desconforto para todos os que ocupam o mesmo espaço. Essa situação passa a ser insustentável quando não há separação entre o profissional e o pessoal, o que desencadeia situações incongruentes.

Por sua vez, a gestão é baseada em interesses familiares, que algumas vezes ultrapassam o objetivo geral da empresa: crescer. É possível acompanhar o fracasso de algumas já nos primeiros anos de expansão quando surgem os desatinos da gestão, por ser um momento muito delicado dentro de qualquer empresa. É nessa altura que o conhecimento deve ser aprofundado em definir as estratégias de desenvolvimento baseadas em gestão competitiva e dinâmica, e não um negócio elementar que carrega um legado patriarcal seguido de conflitos e poucas soluções.

Ainda assim, os desafios vêm sempre como um alerta para ajustar algo que não funcionou bem e possibilita uma melhoria, desde que haja interesse do dono do negócio a quem vai depender a tomada de decisão principal. Muitos dos fundadores das empresas familiares não pertencem à era digital, o que dificulta a aceitação. Conforme cita Bornholdt (2005), “governar uma empresa familiar é saber de toda a complexidade das relações afetivas, financeira e tecnológica existente na organização.”

Rocha (2021) acredita que uma gestão familiar de pouco interesse não tem visão orientada para as estratégias de mercado competitivo, levando desvantagens nos resultados dos indicadores de desempenho, ficando abaixo das empresas com ambições em gestão e que usam a tecnologia ao seu favor. O cenário pandêmico revelou a baixa nos resultados, mostrando as falhas ignoradas ao longo dos anos. A gestão familiar é voltada para pessoas confiáveis e não processos confiáveis.

 A crise do mercado global ganhou uma proporção devastadora com a COVID-19, exigindo gestão por competência e conhecimento tecnológico para renovar seus processos de trabalho. A resistência de uma gestão familiar que constrói um patrimônio seguindo um “emocional” voltado completamente para família infere a algo que demanda uma reestruturação mental e renovação dos pontos de apoio.

Na colocação de Teixeira (2009), há dificuldades que uma organização pode representar pela falta de ferramentas que não estão disponíveis em alguns modelos de empresas familiares, principalmente as de pequeno porte que não investem em algo intangível: conhecimento gerencial, ausência de capital de giro, mão de obra qualificada, insuficiência na gestão financeira, controle de estoque, qualidade, novos produtos, e concorrência agressiva. Os pontos citados são resultados da deficiência da parte estratégica e tática de empresas que não acham atraentes esses modelos. Se não há interesse em inovar, como permanecer sobrevivendo em um nicho tão concorrido? O que fazer para se manter em atividade?

 É necessário resolver os conflitos da gestão que é o passo decisório do desenvolvimento da empresa. Quando tudo está alinhado de uma forma mais produtiva, gerando resultados que chamem a atenção dos concorrentes, a empresa começa a sair da zona de conforto e entra em estado de ebulição. Lins (2022) afirma que ser bom tecnicamente já não é o suficiente para permanecer no mercado. Faz-se necessário ser um excelente empreendedor, atualizado, focado e posicionado diante dos desafios que seguirão durante o caminho da sucessão.

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

 A sucessão na empresa familiar é um pesadelo dos empresários que não construíram laços com seus herdeiros. Pode-se afirmar que na maioria dos casos nem existe a consciência de um processo sucessório, agindo com tanta informalidade que é despercebido a importância de tal tema. Nos muitos exemplos que a maioria dos autores apresentam para avaliar um processo sucessório, a dificuldade está na falta de um planejamento que é ligado a vários fatores. Para explicar melhor Lemos (2003) afirma que

Existem casos em que o tema “sucessão” é tratado como tabu, isto é, simplesmente não se comenta a respeito do assunto, apesar de todos serem conscientes da sua importância. Há casos em que empresas familiares não possuem na família herdeiros com idade suficiente para assumir uma presidência, ou são herdeiros que optaram por outro tipo de profissão e não desejam administrar o negócio da família. Também há aquelas empresas cujos sucessores não estão adequadamente preparados para assumir tamanha responsabilidade. (LEMOS, 2003, p. 2).

A linha de raciocínio realça alguns coeficientes que dificultam o processo sucessório, principalmente nas empresas familiares de pequeno porte, passando a surgir uma subversão, principalmente quando acontece por motivo de falecimento do gestor-proprietário ou afastamento por doença. Nesse momento a empresa fica à mercê de herdeiros que muitas vezes frequentaram raramente o trabalho, desprezando qualquer tipo de relacionamento construído pelo seu dirigente. SEBRAE (2022). Observar que esse processo é baseado em questões emocionais, ou seja, é comum famílias entrarem em conflito quando se fala em sucessão familiar, atravessando barreiras psicológicas. Como não foi um planejamento sucessório, a primeira dificuldade que a empresa passa nas mãos dos sucessores são as chamadas mudanças de visão. Nestes casos, buscam substituir funcionários-chave por amigos e parentes de confiança, que não conhecem o negócio, apontando o despreparo do início de uma relação de trabalho que por muito tempo foi defendida e construída na base da confiança e respeito por seu gestor. A mudança de direção começa a surgir em larga escala quando pessoas com diferentes composições organizacionais passam a assumir cargos de lideranças ou diretorias, impondo a desmistificação da cultura organizacional que os funcionários aprenderam a defender e seguir.

 Para atender a pressão da família em torno daquele patrimônio construído, os herdeiros passam a assumir responsabilidades que não gostam, criando uma resistência em levar a frente a importante missão. Quem passa a sentir essa rejeição ou falta de preparo são os funcionários que ficam sem voz diante das decisões apresentadas dentro da organização, gerando um clima de incerteza, desânimo, falta de respeito e desvalorização para com os trabalhadores que correspondem conhecimentos, habilidades, pertencimento ao legado construído e o compromisso com o antigo gestor que representava uma referência.

 Ricca (2012) defende a ideia de que os herdeiros precisam compreender a importância do conhecimento dos colaboradores, agregando ao trabalho cada uma dessas características para dar continuidade ao modelo de gestão da primeira geração e seguir nas sucessoras. Em contrapartida, quando os filiados passam a entender o poder da transição de forma consciente, assumindo as responsabilidades de ouvir seus cooperadores, no propósito de adaptar à fase da mudança ao elaborar oportunidades em torno do objetivo em manter a empresa operando com seus recursos existentes, trazendo de forma cautelosa ao seu escopo a inovação. A tecnologia versus pessoas tem se mostrado um diferencial em favor do crescimento, buscando soluções práticas aos negócios.

Sucessores que buscaram assumir as empresas familiares em meio à pandemia depararam-se com o regime da escassez de todos os segmentos, expondo fraquezas e ameaças que não eram vistos com tanta frequência. Logo, transformaram-nas em oportunidades, surgindo um novo ciclo de inovação.

 Ricca (2012), a respeito dessa fase, diz que

[...] Então, o que é uma inovação radical que deve prevalecer hoje? Ela pode originar-se de quatro modos: Da capacidade de pensar de maneira completamente diferente sobre produtos, serviços e mercados. Ela muda radicalmente as expectativas dos clientes. Quase sempre as inovações são como o DNA recombinante: trata-se de tomar as mesmas ideias e rearranjá-las de modo distinto. Da modificação da economia do setor quando tomamos alguma curva de melhoria e mudamos drasticamente sua forma. (RICCA, 2007, p. 554).

Trata-se de etapas bem mais completas, questionamentos utilizados para atuar de forma planejada dentro das organizações. Embora para algumas empresas familiares os modelos citados apresentam-se como um desafio da administração, precisando mudar a mentalidade de todos, tomando medidas que ajudarão a equipe a responder ao propósito indicado.

Ricca (2007) menciona que para atender essas mudanças existe a necessidade de frequentes encontros e reuniões que permitem a troca de informações que cooperam nas definições e resoluções de vários problemas, nos possíveis conflitos. É preciso desenvolver uma análise interpretativa para resolver atividades futuras dentro da organização, além da necessidade de buscar caminhos inteligentes do conhecimento em qualquer lugar da organização e não centralizar só no topo. Contudo, o trabalho é sempre avaliado pelo olhar mais apurado da empresa: o cliente, pois ele representa o alvo da conquista.

Para se manter firme ao propósito do fundador, a família precisa fazer escolhas difíceis no sentindo de não assustar a todos em volta daquele circuito que antes era movido por um só comandante. Agora, vê-se diante de toda a responsabilidade de conservar a qualidade de vida que gira em favor do patrimônio envolvido. Para tanto, a realidade das empresas de diferentes portes passam pelo desafio da sucessão em tempos difíceis, como a de enfrentar uma crise global em meio a uma pandemia e com isso precisar tomar atitudes rápidas. Abre-se um questionamento aos atuais donos de empresas familiares que se mantêm em uma gestão centralizadora sem a procura da chamada governança corporativa com foco em sucessão planejada, solução para diminuir a mortalidade das empresas familiares já na 2ª ou 3ª geração.

**METODOLOGIA**

O objeto de estudo deste artigo consiste na empresa familiar, sua gestão e sucessão. De modo geral, procurou-se avaliar o desenvolvimento das empresas familiares em suas estratégias de gestão, seguindo para a sucessão. Especificamente, a proposta consiste em:

1. Avaliar de forma teórica e prática como funcionam as empresas familiares;
2. Compreender a importância e implantação da tecnologia para facilitar a gestão e entender o período de transição para fins sucessórios;
3. Propor o uso da tecnologia a favor do desenvolvimento da empresa e do processo sucessório.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de telecomunicações[[6]](#footnote-5), na cidade do Recife. A pesquisa de campo contou com um universo de 40 funcionários. A amostra contemplou quatro supervisores de setores diferentes, um diretor de finanças, e quinze colaboradores de diversos setores, totalizando 20 entrevistados.

 O desenvolvimento dessa pesquisa teve os seguintes parâmetros:

1. Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
2. Quanto à finalidade: Aplicada;
3. Quanto ao método de análise: Propositiva;
4. Quanto à abordagem: Qualitativa.

A pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de um questionário fechado, constante no apêndice deste artigo.

**DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO**

# Há um pré-requisito que influencia para os cargos de direção nesta empresa?

#

Nesta questão 50% dos pesquisados afirmaram que os laços familiares são o que mais influenciam a ocupação de cargos de direção na empresa. Uma afirmativa compatível com a visão de Ricca (2012), que traz essa mesma afirmativa e, ainda, destaca as variáveis do mercado, nessa influência.

# Em

# Na sua opinião qual recurso é mais importante em uma empresa familiar?

#

Nesta questão 70% dos respondentes afirmaram que as pessoas estão como o recurso mais importante nas empresas, conforme cita Chiavenato (2014), ao realçar que um conjunto de recursos constitui uma empresa, mas são as pessoas que as desenvolvem.

# Quais as duas áreas mais afetadas pela pandemia dentro das empresas em sua opinião?

#

Com 41,4%, a maioria dos integrantes apontou que a folha de pagamento foi à área mais afetada nas empresas, pela pandemia, conforme cita a KPMG (2022), ao destacar que a folha de pagamento e a receita de vendas foram duramente afetadas em toda América do Sul para alguns segmentos, comprometendo o seu desenvolvimento.

# 4. As empresas familiares precisaram reduzir custos na pandemia provocando impacto na gestão. Quais estratégias foram adotadas para amortecer os efeitos, nesta empresa?

#

A maioria dos entrevistados opinaram, com 36,4%, que precisaram reduzir custos trabalhistas e operacionais para amortecer os impactos, conforme cita a KPGM (2022), que destaca a redução de custos trabalhistas e operacionais e acrescenta a necessidade de cortar investimentos, revisando a remuneração dos executivos.

# 5. No conflito de uma gestão familiar que envolve membro de uma mesma família qual fator se destaca na alteração do clima organizacional?

#

#

Neste item, observou-se um realce de 35% em referência às emoções humanas como fator das alterações do clima organizacional, estando, portanto, de acordo com Cannizzarro (2019), que presenciou muitos embates e discussões entre familiares alterando o contorno comportamental do grupo.

# 6. Para você qual fator é determinante para gerar conflitos dentro de uma empresa familiar?

#

30% afirmam questões financeiras como geradores de conflitos dentro das empresas, e 30% expõem o poder como também um causador de conflitos, o que foi citado por Ricca (2012), ao afirmar que esse fator é o estopim principal, explicando que nem sempre é questão financeira a causa dos conflitos em empresas familiares.

# 7. Quais ferramentas faltam na gestão de uma empresa familiar?

#

Como citado por Teixeira (2009), a ferramenta primordial de uma empresa familiar está no conhecimento gerencial. 69,6% dos participantes opinaram de forma compatível com a visão do autor, confirmando a ideia de que, para uma empresa familiar desenvolver-se, é necessário conhecimento.

**8. A sucessão é tratada como um tabu, isto é, não comentam a respeito. Para você o que dificulta esse processo na empresa?**



Com 40%, a maior parte dos entrevistados coloca a falta de preparo dos herdeiros como uma das dificuldades da sucessão, conforme cita Lemos (2003), ao afirmar que o declínio da sucessão está relacionado aos herdeiros mal preparados e que se interessam por outros empregos não ficando preso a uma só afirmativa.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

 A pesquisa de campo feita na empresa de telecomunicações, localizada na cidade de Recife, em 2022, com questionário fechado, propôs o estudo em uma empresa familiar, demonstrando a importância da gestão por competência, seguindo para a sucessão. A gestão da empresa tem como entrave a modernização dos seus processos tecnológicos. Implantar, ajustar e tornar usual esse procedimento é tão difícil quanto planejar o processo sucessório com herdeiros despreparados. O estudo revelou compatibilidade da pesquisa de campo com os teóricos citados no referencial.

 Desta forma, ao analisar os dados da pesquisa e o exposto pela metodologia, observa-se que estão plenamente de acordo. Entende-se que uma gestão estratégica por competência surgiu dando voz aos colaboradores capacitados com experiência nas tarefas exercidas, planejando a sucessão como etapa fundamental ao desenvolvimento. Todo esse processo é relevante à sobrevivência da empresa.

 Em face ao exposto, a análise é determinante e gira em torno da gestão voltada para os membros familiares seguindo a sucessão, apresentando que as mudanças necessitam de planejamento e capacitação dos envolvidos, desenvolvendo a gestão por competência, usando os recursos tecnológicos nas implantações dos processos, compreendendo, assim, os objetivos lançados neste artigo.

 A resposta para a problemática foi com base na avaliação da gestão na empresa familiar, e a importância da implantação de tecnologias avançadas a favor do processo sucessório. Por outro lado, a melhoria indicada está em volta de inovação nas ferramentas de trabalho, utilizando o conhecimento de uma consultoria de empresa, melhorando o clima e os processos, que utilizará a tecnologia para acelerar os trabalhos manuais, contribuindo na solução de muitos problemas existentes que afetam o desempenho dos setores. Sugere-se, ainda, ouvir os colaboradores da empresa e capacitar os gestores para uma liderança executiva e aplicar a sucessão planejada aos herdeiros, evitando, com esses métodos, a mortalidade da empresa na segunda geração.

**REFERÊNCIAS**

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** Implementação e prática. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/hsGg3X7TPWTz6kMzGJV3Zym/?lang=pt>. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. Acesso em: 27 mar. 2022.

CANNIZZARO, Roberto Paulo. **Conflitos nas famílias empresárias**: a sociedade Familiar, seus desafios e suas oportunidades - Brasil: Editora Viseu, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: gestão de recursos humanos. Barueri – São Paulo: Editora Manole, 2014.

KPMG. **Empresas ampliadas: novos riscos pedem soluções adequadas**. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/08/empresas-ampliadas-riscos.html?gclid=Cj0KCQjwmuiTBhDoARIsAPiv6L9P0DOKTe8VyQo7Aarppsy1vqCsdeUMfMpEKurS_PXuMzS2TsI7-xoaArLNEALw_wcB>. Acesso em: 16 abr. 2022.

KGMP**. Análise, impactos e perspectivas das empresas familiares na pandemia**. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/kpmg-65-das-empresas-incluem-praticas-esg-nas-estrategias-de-negocios/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

# LEMOS, Monica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresa familiar: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas, Revista Fae business, n.5, abr. 2003

# LINS, Edson. Para quem é a imersão e ebulição empresarial. Disponível em: <https://edsonlins.com.br/palestras/78>. Acesso em: 21 abr. 2022.

RICCA, Domingos. SASD, Sheila. **Governança corporativa nas empresas familiares**: sucessão e profissionalização. São Paulo: Editora CLA, 2012.

# RICCA, Domingos. Sucessão nas empresas familiares: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.

ROCHA, Rui**. Desafios e estratégias da gestão de empresas familiares.** Disponível em: [https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares](https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/)**[/](https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/).** Acesso em: 09 abr. 2022.

SEBRAE. **Como planejar a sucessão familiar.** Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ap](https://WWW.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/UFS/AP). Acesso em: 07 abr. 2022.

# TEIXEIRA, E. B.; TOSO V. C.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial: Ijuí/RS. Revista de Estudos de Administração, v. 9, n. 18, art. 9.

ULRICH, Steffen. **Conceito de empresa familiar: administradores.com**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>. Acesso em: 30 mar. 2022.

**APÊNDICE – Questionário a ser utilizado na pesquisa de campo**

O objetivo desta pesquisa consiste em avaliar o desenvolvimento das empresas familiares em suas estratégias de gestão, seguindo para a sucessão.

# 1. Há um pré-requisito que influência para os cargos de direção nesta empresa?

#  ( ) Resultados dos colaboradores

# ( ) Mercado tecnológico

# ( ) Laços familiares

# ( ) Competência

# 2. Para você qual sentido amplo que define uma empresa familiar no controle das decisões?

# ( ) Funcionários antigos

# ( ) Colaboradores competentes

# ( ) Todos os funcionários

# ( ) Uma ou mais pessoas da mesma família

# ( ) Comitê

# 3. Em sua opinião qual recurso é mais importante em uma empresa familiar?

# ( ) Máquinas

# ( ) Materiais

# ( ) Tecnologias

# ( ) Pessoas

# ( ) Processos

# 4. Quais as duas áreas mais afetadas pela pandemia dentro das empresas em sua opinião?

# ( ) Compras

# ( ) Vendas

# ( ) Receita

# ( ) Folha de pagamento

# 5. As empresas familiares precisaram reduzir custos na pandemia provocando impacto na gestão. Quais estratégias foram adotadas para amortecer os efeitos, nesta empresa?

# ( ) Criar comitê de crise

# ( ) Reduzir custos trabalhistas e operacionais

# ( ) Corta investimento

# ( ) Revisar remuneração de executivos

# ( ) Desenvolver projetos de inovação

# 6. No conflito de uma gestão familiar que envolve membro de uma mesma família qual fator se destaca na alteração do clima organizacional?

# ( ) Grau de parentesco

# ( ) Poder

# ( ) Emoções humanas

# ( ) Convivência

# 7. Para você qual fator é determinante para gerar conflitos dentro de uma empresa familiar?

# ( ) Poder

# ( ) Liderança

# ( ) Questões financeiras

# ( ) Mudança de cargo

# 8. Quais ferramentas faltam na gestão de uma empresa familiar?

# ( ) Pesquisa de mercado

# ( ) Controle de estoque

# ( ) Conhecimento gerencial

# ( ) Novos produtos

# ( ) Gestão de compras

# 9. A gestão familiar é voltada para?

# ( ) Pessoas simples

# ( ) Processos confiáveis

# ( ) Pessoas confiáveis

# ( ) Gestão por competência

# 10. Você concorda que ser apenas bom tecnicamente não é suficiente para permanecer no mercado e sim um excelente empreendedor?

# ( ) Sim

# ( ) Não

 11. A sucessão é tratada como um tabu, isto é, não comentam a respeito. Para você o que dificulta esse processo na empresa?

( ) Herdeiros menores de idade

( ) Os herdeiros não têm interesses no negócio

( ) Falta de preparo dos herdeiros

( ) Centralização de poder do fundador

( ) Conflitos entre familiares

12. O que os sucessores precisam compreender como ponto importante na empresa?

( ) Respeitar a cultura existente

( ) Dar importância ao conhecimento dos colaboradores

( ) Trocar os líderes

( ) Focar nos processos

1. **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador**– Universidade

de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional**–UniversidadAutonoma

de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** -

Universidade Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor** e **Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana

da Grande Recife. **E-mail**: arandimcampelo@gmail.com [↑](#footnote-ref-0)
2. Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: proferon100@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)
3. Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: clailtonalmeida@yahoo.com.br [↑](#footnote-ref-2)
4. Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail:claudia\_tavarees@hotmail.com [↑](#footnote-ref-3)
5. Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: moisesfigueredojunior@gmail.com [↑](#footnote-ref-4)
6. 5 Empresa fundada em 2008, em Recife, capital do estado de Pernambuco. Empresa familiar com propósito de crescimento e reconhecimento no mercado na área Telecom. Visando levar a seus clientes o que há de mais moderno nesse seguimento da fibra óptica. Com 98.938 km2, de área territorial e, uma população aproximadamente com seis milhões de pessoas. Pernambuco integra uma das 27 unidades federativas do Brasil, localizada no centro-leste da Região Nordeste. [↑](#footnote-ref-5)