

CENTRO UNIVERSITÁRIO PADRE ALBINO – UNIFIPA – CAMPUS SÃO FRANCISCO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA CYNTHIA POZENATO

LUIS CARLOS DE LIMA POZZETTI

PATRÍCIA MELO DE OLIVEIRA

**OS CONFLITOS SUCESSÓRIOS NUMA EMPRESA FAMILIAR E  
COMERCIAL DO RAMO DE FERRAMENTAS**

Catanduva

2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO PADRE ALBINO – UNIFIPA – CAMPUS SÃO FRANCISCO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA CYNTHIA POZENATO

LUIS CARLOS DE LIMA POZZETTI

PATRÍCIA MELO DE OLIVEIRA

**OS CONFLITOS SUCESSÓRIOS NUMA EMPRESA FAMILIAR E  
COMERCIAL DO RAMO DE FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Graduação em Administração, do Centro Universitário  
Padre Albino.

Orientador: Prof. Me. Antônio Àgide Mota Junior

Catanduva

2023

Ficha catalográfica

Centro Universitário Padre Albino - Biblioteca

P893o Pozenato, Jéssica Cynthia

Os conflitos sucessórios numa empresa familiar e comercial do ramo de ferramentas / Jéssica Cynthia Pozenato, Luis Carlos de Lima Pozzetti, Patrícia Melo de Oliveira, Antônio Àgide Mota Junior— 2023.

30 f. ; 30 cm.

Orientador: Antônio Àgide Mota Junior

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Centro Universitário Padre Albino, Curso de Administração, 2023.

1. Empresa familiar. 2. Sucessão. 3. Planejamento estratégico. 4. Conflitos. - TCC. I. Pozzetti, Luis Carlos de Lima. II. Oliveira, Patrícia Melo de. III. Mota Junior, Antônio Àgide. IV. Centro Universitário Padre Albino, Curso de Administração. V. Título.

## RESUMO

Durante toda a existência de uma empresa familiar, vários acontecimentos tornam-se um desafio a ser enfrentado, ficando marcados ao longo de sua trajetória. Certamente, o obstáculo que demanda atenção especial é quando chega o momento da sucessão da gestão, acarretando graves conflitos, caso esse processo não seja realizado de forma clara, planejada e estruturada. Assim, este artigo possui por finalidade apresentar conflitos que ocorrem nessa gestão com sua subsequente sucessão, voltados diretamente ao nível estratégico de uma organização familiar do ramo varejista de ferramentas, localizada no interior de São Paulo. No decorrer desse trabalho serão apontadas as principais problemáticas enfrentadas por esse modelo empresarial (administrada por duplo comando) e os seus respectivos impactos, causados por gerações distintas. Busca-se, ainda, o apontamento de estratégias cabíveis para um plano de ação na transição da sucessão de pai para filho, com base em levantamento de estudos bibliográficos e documentais; podendo contribuir de alguma forma, para demais administradores de ramo similares.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Sucessão. Planejamento estratégico. Conflitos.

## ABSTRACT

Throughout the existence of a family business, various events become a challenge to be faced and are marked throughout its history. Certainly, the obstacle that requires special attention is when it comes to management succession, which can lead to serious conflicts if this process is not carried out in a clear, planned and structured manner. The purpose of this article is therefore to present the conflicts that occur in management and its subsequent succession, aimed directly at the strategic level of a family organization in the tool retail sector, located in the countryside of São Paulo. In the course of this work, the main problems faced by this business model (managed by dual command) and their respective impacts, caused by different generations, will be pointed out. The aim is also to identify appropriate strategies for a road map for the transition of succession to the next generation, based on a survey of bibliographic and documentary studies; This may contribute in some way to other managers in similar industries.

**Keywords:** Family business; succession; strategic planning; conflicts.

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciando os estudos desse artigo, serão abordados assuntos referentes às problemáticas que ocorrem nos processos sucessórios de uma empresa familiar do ramo de ferramentas, especialmente, aos aspectos que refletem direta/indiretamente nessa sucessão e as dificuldades que os administradores enfrentam no âmbito organizacional e/ou nas rotinas administrativas.

Esse processo é um dos momentos mais delicados e comprometedores do sucesso ou fracasso desse tipo de instituição, onde as mesmas levam em consideração, na sua sucessão de diretoria, pontos ligados ao fator hereditário, que poderão acarretar em grandes desafios a serem superados.

O principal talvez seja a aceitação do provável membro sucessor, em fazer parte do negócio com comprometimento e lealdade, visto que o alto índice de mortalidade desses modelos de negócios na mudança de geração, podendo ser um reflexo de escolha equivocada, bem como, no despreparo relacionado no ato em si de assumir o rumo dos negócios, e na insegurança do fundador em passar essa responsabilidade ao seu “herdeiro”.

Outro fator está relacionado ao estabelecimento das estratégias dessa etapa dentro das organizações, por tratar-se de garantir a continuidade do negócio, com um processo de transição de poder e controle eficaz, objetivando apenas a agregar ao ambiente corporativo e a todos os que ali atuam, valorizando, assim, a sua história.

Levando em consideração a representatividade das empresas familiares na economia brasileira, o momento de transição na sua gestão torna-se um passo cauteloso a ser tomado. Os desafios desse processo sucessório podem repercutir na insegurança do quadro de colaboradores, da mesma forma, como em instabilidades contratuais de fornecedores e clientes.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de abordar os obstáculos que essas instituições enfrentam nessa transferência de gestores, apresentando os conflitos aos quais poderão enfrentar, estudando possíveis propostas de solução, a depender da situação em que se encontram.

## 2 OBJETIVOS

O principal objetivo desse estudo é contribuir na identificação de desafios na gestão de uma empresa familiar, através de pesquisas bibliográficas, apontando uma possível estratégia de processo sucessório em prol do êxito empresarial e que se dê suporte às futuras gestões. Além disso, apresentar as problemáticas que acontecem em muitos casos pelo seu subsequente processo no nível estratégico, com proposta de melhoria direcionada sobre o tema a ser desenvolvido.

Desdobrando o objetivo inicial, serão abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o conceito de empresa familiar, sucessão e conflitos presentes nelas;
- b) Apontar as eventuais problemáticas enfrentadas por essas instituições, administrada por duas gerações simultaneamente;
- c) Pontuar estratégias para elaboração de plano de ação no processo sucessório.

Diante disto, surge a necessidade de maior discussão sobre este modelo de administrar, obtendo benefícios como uma reestruturação mais saudável dessas empresas familiares com seu impacto na sociedade, como um todo.

### 3 MÉTODO

O presente estudo evidencia-se por sua natureza como pesquisa bibliográfica básica, ou seja, visa gerar conhecimento, por meio de uma reflexão crítica, com base em teorias de sucessão de empresa familiar.

Com relação a finalidade da pesquisa, enquadra-se como descritiva, baseando-se em aspectos a serem considerados na sucessão familiar como aborda Oliveira (1999, p. 25): “a realidade da família, quanto a crenças, valores, comportamentos pessoais; se colocam nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e a atuação do patriarca [...]”.

Sua abordagem é de modo qualitativo, o que permite uma reflexão transversal na análise de dados teóricos, permitindo um cunho bibliográfico como método. A reflexão do estudo será discutida com base em levantamento teórico, de maneira bibliográfica, extraindo o máximo de informações possíveis sobre o tema, a fim de compreender os objetos da pesquisa, a partir de textos, livros publicados, revisões bibliográficas e estudos de caso, tornando-o mais acadêmico.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte questão: quais os impactos que o processo de sucessão em uma empresa familiar pode ocasionar para as duas gerações de administradores, as consequências de tais conflitos para ambas e ao negócio em si, voltados especialmente ao nível estratégico da organização e as possíveis hipóteses de solução?

## 4 DESENVOLVIMENTO

### 4.1 Empresa Familiar

O conceito de empresa familiar vem sendo abordado no Brasil desde as imigrações ocorridas por volta do século XIV. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entidade de caráter privado com o intuito de proporcionar o desenvolvimento e outros fatores empresariais às micro e pequenas empresas, esse tipo de negócio representa um índice de 90% dos empreendimentos brasileiros, originários, muitas vezes, da necessidade de cobrir as necessidades financeiras de determinada família. (ABREU, 2016).

Adentrando ao assunto, segundo Lima (2009, p. 82-83) “A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empreendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil” que, com suas experiências, propaga os conhecimentos adquiridos no mercado, no decorrer de seu percurso profissional e pessoal. Paiva *et al* (2008) enfatiza a relevância das instituições familiares e seus impactos para a sociedade, em virtude de sua vinculação aos processos de transformações nacionais, alcançando da área política até a socioeconômica, estimulando o aumento de empregos e o crescimento no ramo de atuação.

**Figura 1** – Definição: O que é empresa familiar?



Fonte: SEBRAE (2017)

Dentro das variadas características desse tipo de organização, pode-se estruturá-las através da interligação aos fatores hereditários, fundamentada e sustentada com os possíveis valores, sobrenomes familiares que, estratégica e criteriosamente foram definidos, com atenção especial, pelo primeiro fundador desse empreendimento. (LODI, 1993; OLIVEIRA, 1999).

**Figura 2** – Conceito de empresa familiar.

**Empresa familiar** é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Fonte: Macedo (2009, p. 29)

A insegurança nos aspectos socioeconômico, financeiro, produtivo e gerencial que circulam ao redor deste modelo de negócio geram demasiados conflitos no alinhamento para as tomadas de decisões cabíveis pelo nível estratégico gerencial, visto que, o choque decorrente de duas gerações distintas entre si impacta direta/indiretamente no êxito geral da organização. (LODI, 1993).

#### **4.2 Sucessão Familiar**

De acordo com Calegari (2016), a sucessão dentro de uma empresa relaciona-se com o ato de um indivíduo passar a assumir as responsabilidades organizacionais de outro, dentro de algum cargo/nível. No que tange às familiares, torna-se um ponto muito mais importante, no sentido de estar prosseguindo todo o trabalho realizado pelo primeiro empreendedor por vários anos. Essa operação ocorre de forma gradativa e deve ser planejada pelo coordenador/administrador, com a interação de todos os participantes para que ocorra um alinhamento assertivo dos problemas que possam surgir, dando entrada nas diversas etapas até a finalização definitiva. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

No ato da transição desses diretores, a instituição inicia a fase de mudança com adaptações necessárias, momento esse em que os conflitos começam a serem detectados, porém é nesse instante em que devesse fazer as correções e os devidos reajustes. Esse processo atingirá seus objetivos de forma específica, quando o fundador alcançar a plena ciência de que seu provável herdeiro atingiu todas as “exigências” para liderar, sem grandes dificuldades, e a agir superando os obstáculos desse campo de atuação. (CALEGARI, 2016).

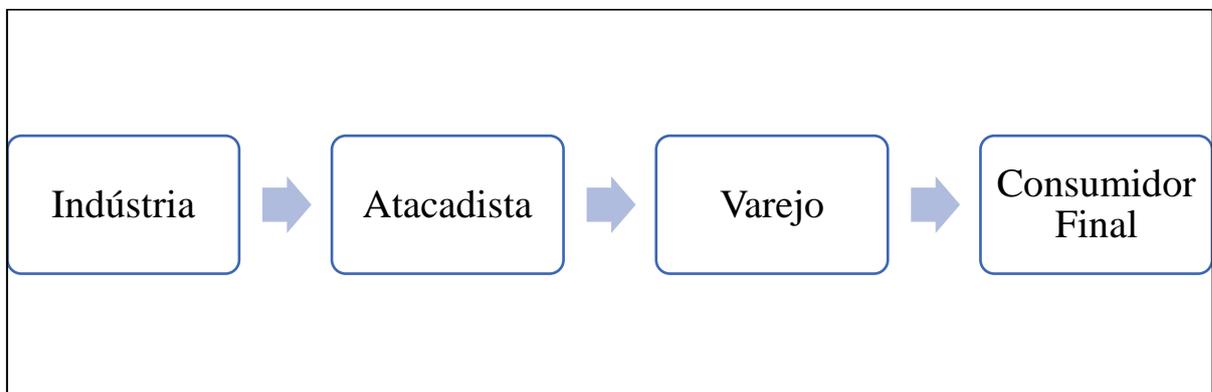
### 4.3 Comércio Varejista de Ferramentas

O comércio varejista trata-se do conjunto de operações tradicionais no ramo comercial que engloba desde a classificação, obtenção e distribuição de seus produtos, até a venda e entrega dos mesmos aos seus clientes finais, sendo assim, o último nível a fornecer a mercadoria ao consumidor final. (GIULIANI, 2003).

Esse modelo comercial possui inúmeras classificações dentro do mercado brasileiro, sendo descritos a depender da sua área física – pequeno, médio, grande porte –, na sua segmentação e relacionada ao tamanho do estabelecimento (loja, mercado, supermercado, entre outros), da mesma forma, pelos seus respectivos públicos-alvos. (SAAB; GIMENEZ, 2000).

Essa espécie de empreendimento também pode ser definida por meio dos agrupamentos das unidades, que formam redes de negócio regionais, locais ou a nível nacional. (SANTOS et al, 1996). Entretanto, esse artigo especializou seus estudos em organizações locais que atuam apenas na sua regionalidade. No gráfico a seguir, percebe-se os processos que os produtos acabados circulam dentro do mercado brasileiro:

**Gráfico 1** – Processos de segmentação do mercado varejista.



Fonte: Criado pelos autores.

#### **4.4 Conflitos em Empresas Familiares**

Da mesma forma como graves conflitos são frequentes em multinacionais, o mesmo ocorre neste ramo empresarial, apontando a afirmativa de Hampton (1990, p. 296) que, “o conflito é usado, normalmente, para significar [...] competição, oposição, incompatibilidade [...], discordância. [...]. Discordância e luta sugerem que o conflito prejudica algumas pessoas e alguns interesses”, pode-se presumir que fatos do gênero serão detectados no ato inicial do processo sucessório, necessitando, assim, de um estudo aprofundado das ações a serem tomadas pelos envolvidos.

Com atenção especial aos assuntos voltados a aqueles que ocorrem na etapa de definir a lotação dos parentes nos seus respectivos locais de trabalho/posições gerencial na organização, sem se atentar aos devidos cuidados que são exigidos pelo cargo/função administrativa. (BARRETO; BARRETO, 2014).

#### **4.5 Realidade das Empresas Familiares**

De acordo com Oliveira (1999) e Rossetto (2017), as maiores preocupações que uma empresa dessa área pode possuir, com o passar de sua existência, são: os conflitos entre seus membros familiares, o elevado índice de informalidade na administração da organização, as discussões entre as duas gerações e a sucessão de seus gestores.

Permeando esse processo de caráter administrativo, analisando outra afirmativa de Oliveira (2015), o planejamento estratégico promove uma metodologia sustentada, estabelecendo, assim, uma direção mais precisa, buscando solucionar casos similares.

Por ser um ponto de referência para a organização, esse planejamento tem por finalidade aprimorar a relação com aspectos e fatores externos, gerando ideias inovadoras. Os cargos mais elevados na hierarquia organizacional são os responsáveis pela administração dessa esfera, elaborando planejamentos, estratégias e ações para o bom andamento da instituição. (OLIVEIRA, 2015).

Entretanto, esse modelo organizacional reflete em até 90% do total de grupos empresariais atuante no território brasileiro, conseqüentemente, gerando mais da metade dos empregos oferecidos no mercado, o que resulta em uma parcela significativa que contribuem com governo nacional, segundo Grzydowski e Tedesco (1998).

#### 4.6 Desafios das Empresas Familiares

Posterior a análise e estudo das referências bibliográficas, alguns dos conflitos que podem ser identificados neste estudo dos processos sucessórios deste ramo corporativo estão relacionados a interligação de assuntos das áreas família (grupo familiar) e profissional que, embora contidas em lados separados, acabam se sobressaindo. (COHN, 1991).

Pode-se observar esses problemas, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1** – Conflitos que podem frequentemente ocorrer nas empresas familiares do comércio varejista de ferramentas.

CONFLITOS FREQUENTES NAS EMPRESAS FAMILIARES DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FERRAMENTAS	
01	Falta de alinhamento e planejamento organizacional.
02	Falhas na comunicação interna.
03	Questões pessoais confundidas com as empresariais.
04	Valores não bem definidos.
05	Duplo comando ao mesmo tempo na gestão.
06	Despreparo do sucessor.

Fonte: Criado pelos autores.

Esses pontos se, porventura ou desinteresse, não forem bem definidos, poderão contribuir para o inevitável fracasso da administração desse negócio, elevando ainda mais o índice de 70% dessas empresas que declinaram ao ponto de fecharem as portas, de acordo com apuração desenvolvida pelo SEBRAE (2016).

A partir de tais aspectos, esses problemas surgem da ausência de liderança natural de um dos gestores. Logo, percebe-se que a insatisfação e/ou despreocupação pessoal do provável sucessor (com relação ao clima organizacional e ao futuro da empresa) e a resistência oriunda do fundador para desvincular-se dela (por conta da incapacitação de seu sucessor), leva-os a não acreditarem na aptidão de seu filho para gerir a organização de modo assertivo. (LODI, 1993). Outro ponto a mencionar, seria o êxito na mediação quanto a inovação com os valores tradicionais da instituição, visto que o patriarca julga que sua forma de coordenar seja indiscutível quanto a qualquer outro método. (ROSSETTO, 2017).

Esses debates contribuem, decisivamente, para macular a imagem de uma empresa familiar exemplar. Caso os gestores não atuem de forma pacífica, equilibrada e harmônica, impedem que surjam novas ideias, melhores decisões sejam tomadas, investimentos a longo, médio e curto prazo não resulta de forma esperada; desmotivando, assim, seus colaboradores, perdendo seus atuais e novos clientes e fornecedores. (RICCA, 2007).

No caso da empresa em que participam duas gerações de gestores ao mesmo tempo (duplo comando), torna-se uma questão muito mais delicada. Isso ocorre pelo simples fato de uma das gerações, ainda não possuindo experiência no ramo, desejar alterar imediatamente a forma de administrar o negócio sem um breve planejamento; enquanto a outra, que não mediu esforços para manter o patrimônio funcionando, depara-se com o desespero de ver seu legado sendo comprometido. (FREIRE et al, 2010).

#### **4.7 Desafios da Sucessão nas Empresas Familiares**

Com o início do processo de sucessão, a principal desvantagem trata-se da barreira e a competição entre os próprios membros da família. O fator primordial que acarreta as problemáticas entre os mesmos, origina-se do caráter do fundador que assume um papel de inspiração ao sucessor, muitas vezes seu filho. (LODI, 1993; OLIVEIRA,1999).

Cohn (1991) complementa essa questão afirmando que, de fato, certos comportamentos praticados dentro do ambiente familiar – com atenção especial aos descendentes – tolerados, ensinados e encorajados pelos pais, passem a serem refletidos no interior da organização, mesmo que sejam inadequados ao campo profissional. Conseqüentemente, a forma como os filhos são educados tornam suas visões de mundo com aspectos de sua tradição familiar, isso proporciona uma certa rivalidade entre pais e filhos no parâmetro organizacional.

Isso pode ser constatado quando novas ideias e conceitos, originados da evolução dos processos administrativos e das organizações, fazem que essa hierarquia fique muito rígida e acima da compreensão dessas transformações, levando à ignorância o diálogo ético para as tomadas de decisões no nível estratégico. (OLIVEIRA, 1999).

Cohn (1991) também menciona que o desenvolvimento e, subsequente, busca por novas estratégias, planos expansionistas, de engrandecimento do negócio familiar e novas oportunidades (se analisados e bem planejados) não devem ser desprezados pela geração fundadora e/ou ativa, uma vez que essas perspectivas são pontos cruciais para a sobrevivência e perpetua permanência do ramo dentro do mercado atuante.

Outro ponto importante a ser mencionado, trata-se que nem sempre aquele membro familiar possuirá todas as habilidades e capacidades exigidas por esse nível da organização. Essa certeza não é concluída facilmente pelo atual administrador (pai), sua identificação é percebida somente com aprofundado estudo e análise dos comportamentos, ideias e atitudes

tomados pelo filho (sucessor), durante os anos de trabalho na empresa em diferentes níveis hierárquicos. (OLIVEIRA, 1999).

A mercê desses fatores, Lodi (1993) afirma que se torna possível identificar a real vocação quando o mesmo passar por todas as etapas e demonstrar pleno interesse e capacidades de ocupar o cargo da gerência por méritos próprios, proporcionando que o pai tenha a certeza que contrataria ou não seu filho como um de seus colaboradores. Por conseguinte, sabendo que sua saída será de forma triunfante (por seu legado se perpetuar, passado ao longo das gerações futuras) ou se todo seu trabalho desenvolvido a anos, acabará em breve.

Retornando ao ponto que, a principal estratégia de sucessão é passada de pai para filho, grandes são os desafios para uma empresa familiar. O ponto central a ser descrito seria a aceitação do membro em fazer parte do negócio com comprometimento e lealdade, o alto índice de mortalidade na mudança de geração pode ser um reflexo de escolha equivocada. (SEBRAE,2016).

Para evitar tais acontecimentos, Matias (2018) afirma que o estabelecimento de estratégias de sucessão em uma empresa familiar garante a sua perpetuidade. Com o processo de transição de poder e controle desenvolvido de forma eficaz, possuindo apenas a agregar ao ambiente corporativo e a todos os envolvidos, acaba por valorizar ainda mais a história empresarial. O foco da implantação das estratégias, portanto, é a empresa.

#### **4.8 Proposta de Melhoria**

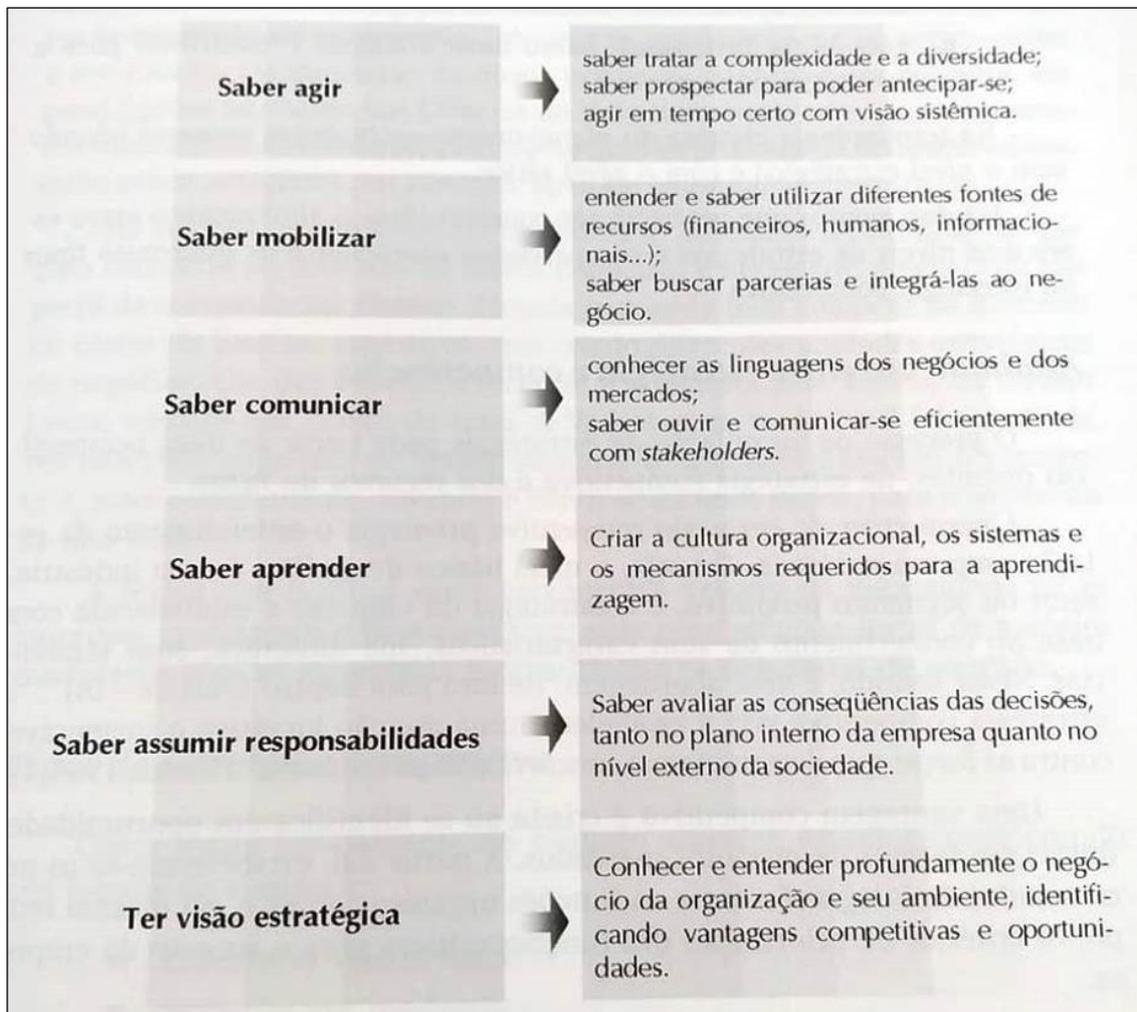
Para obter sucesso nos procedimentos sucessórios, o desenvolvimento estratégico nos planejamentos torna-se de extrema importância. Adotando as ideias de Chiavenato (2014), onde apresenta-se um modelo de projeto como fator primordial para o bom andamento das rotinas da empresa; torna-se crucial que, num primeiro instante, o atual líder se reúna com o provável sucessor, estabelecendo os critérios, pontos e domínios que o referido deverá estar coordenando na organização, desenvolvendo, assim, um roteiro onde será apurado todas as principais competências e suas respectivas responsabilidades.

Complementando essa ideia, Cohn (1991) também apresenta a importância da realização dessa reunião entre pai e filho, pela mesma possuir um peso, fatores e impactos semelhantes aos assuntos abordados em uma de cunho profissional, onde ambos deverão apontar todos os assuntos a serem pautados, com especial zelo aos males que os impedem de gerir com discernimento, responsabilidade e seriedade esse negócio, desenvolvendo suas discussões até o momento em que encontram uma forma de solucioná-los.

Caso esse agrupamento organizacional possua algum colaborador que não faça parte do meio familiar, sua participação também será de extrema importância para a realização desse encontro, tendo como principal finalidade assumir um papel de “balança”, afim de se evitar que as questões a serem colocadas em diálogo e os envolvidos não percam o devido controle, chegando ao ponto de se tornar uma iniciativa em vão, acarretando em perdas de tempo e possíveis investimentos feitos. (COHN, 1991).

Averiguando os elementos em reflexão e voltando a questão dos requisitos profissionais básicos que o gestor deve possuir para que todo e qualquer negócio prospere, abaixo Fleury (2001) apresenta as principais competências para se administrar um ramo de negócio no mercado:

**Figura 3** – Dimensões da competência para a formação de estratégias.

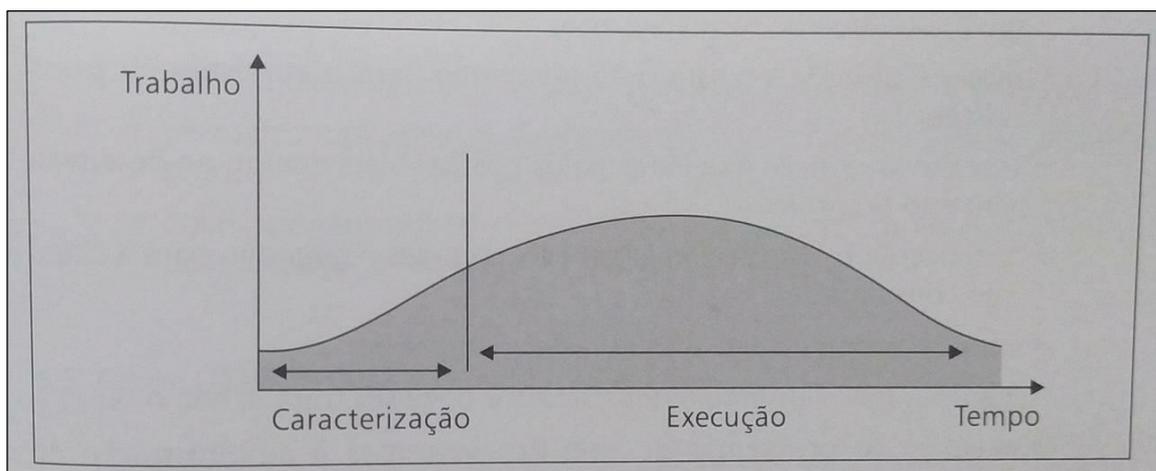


Fonte: FLEURY (2001, p. 43)

No decorrer desse encontro, fundador e sucessor da empresa familiar devem estabelecer um projeto que, por se tratar de uma tarefa com período de tempo, pontos abordados, recursos necessários e metas a serem alcançadas pré-estabelecidas, conectados com um plano de ações, permitirão que esses gestores determinem o trajeto a ser percorrido para a preparação e, inevitável, concretização dos processos sucessórios. (OLIVEIRA, 2015).

Seguindo o modelo proposto por Oliveira (2015) – onde é apresentado um guia para a elaboração de um projeto, seja qual for a finalidade – esse caminho tornar-se-á mais fácil de ser visualizado por ambos. Na figura a seguir, pode-se observar um gráfico apresentando o período de tempo para a execução de um plano de ação sucessório, com base em um projeto a ser definido posteriormente que oscila de acordo com a exigência da instituição até a sua finalização, onde as etapas iniciam-se na definição do modelo de gestão, crescendo à medida que as propostas são praticadas e encerrando-se quando os resultados são atingidos:

**Figura 4** – Fases do projeto.



Fonte: OLIVEIRA (2015, p. 251)

Esse projeto pode ser dividido entre duas fases. Na primeira, denominada “Caracterização”, esses administradores deverão identificar:

**Tabela 2** – Etapas da primeira fase do projeto de implantação de processos decisórios.

<b>FASE 1: CARACTERIZAÇÃO</b>	
<b>ETAPAS</b>	
01	Qual o principal problema que gera todos os conflitos internos.
02	Realizar um diagnóstico da empresa familiar atualmente.
03	Estabelecer metas e objetivos a longo prazo para essa organização (visão de seu futuro).
04	Traçar os parâmetros da avaliação e os critérios a serem adotados (nesse caso, o fundador ocupar a função de avaliador, imparcial; e o sucessor como sendo o avaliado).
05	Estabelecer um único comando ativo (sucessor), através de qualificações e profissionalização em si do fundador, visando assumir futuramente a gestão estratégica da organização.
06	Definir os recursos indispensáveis para o desenrolar do projeto.

Fonte: Criado pelos autores.

Com relação a segunda fase, denominada “Execução”, ambos deverão iniciar a implantação do projeto, a seguir as orientações:

**Tabela 3** – Etapas da segunda fase do projeto de implantação de processos decisórios.

<b>FASE 2: EXECUÇÃO</b>	
<b>ETAPAS</b>	
01	Usufruir dos recursos necessários, conforme planejado.
02	Realizar a supervisão do sucessor – pelo patriarca – de maneira imparcial, clara e aberta ao diálogo ético e profissional. Orientando-o em casos de necessidade pelo fator experiência no mercado de atuação.
03	Coordenar as etapas do projeto e aplicar correções, caso sejam necessárias.
04	Avaliação final com a comparação dos resultados esperados e alcançados.

Fonte: Criado pelos autores.

Apesar desse modelo ser uma bússola para a mudança de sucessão dentro do nível estratégico de uma organização familiar, essas transformações não são fáceis de serem resolvidas. Visto que, cada empresa possuirá diversos fatores que refletirão no decorrer da elaboração e execução desse projeto.

Outro ponto que deve ser mencionado, trata-se do medo do fundador (pai) em abrir mão da administração de seu negócio, com o receio que sua saída espontânea ou forçada por

fatores diversos, significará que seu empreendimento sucumbirá a ruínas em curto espaço de tempo e todo seu esforço e trabalho duro dedicados a décadas estarão se esgotando com sua partida e entrega da direção ao seu filho.

Para sanar essa questão, podemos novamente apontar a visão de Cohn (1991) onde o pai pode optar entre duas estratégias de transferência de seus poderes ao provável suplente, de acordo com a realidade em que se encontra sua organização, sendo uma fácil de ser adotada e desenvolvida – mais comum de ser escolhida pelos empresários familiares – e outra menos utilizada, em decorrência de sua extrema complexidade e alto nível desafiador.

A primeira seria de transmitir e proporcionar ao filho todos os meios, métodos, técnicas e ferramentas de se administrar aquele determinado ramo, divididos em estágios no decorrer de sua vida profissional (a se iniciar pelo nível mais baixo até os mais altos) dentro daquele ambiente até o instante em que o sucessor consiga dominar boa parte das rotinas e demais operações dessa empresa, possibilitando que ocorresse adaptação natural com a supervisão e apoio de seu antecessor.

Com relação a segunda opção, mais difícil de ser praticada, porém a que surte efeitos em um espaço de tempo mais curto que a anterior, consiste em transferir as responsabilidades ao filho de forma total, de uma única vez em questão de alguns anos. Contudo, essa em si acarretará num impacto emocional mais forte para ambos os lados, visto que essa sucessão ocorrerá enquanto os processos estão em pleno funcionamento, correndo riscos de não conseguirem lidar de maneira assertiva com essas mudanças, conseqüentemente, contribuindo para uma maior ocorrência de conflitos.

Entretanto, adotando essas orientações e, conseqüentemente, colocando-as em discussão e prática nos altos níveis organizacionais, de certa forma, contribuirão para o início de uma grande e importante mudança corporativa. Sendo, em muitos casos, o pontapé necessário para alavancar a organização no mercado, diminuindo as preocupações oriundas da possível saída súbita do atual gestor (pai), garantindo a perpetuidade do negócio com maior estabilidade e segurança nesse tão concorrido mercado varejista.

## 5 CONCLUSÃO

Com base nos assuntos abordados no decorrer desse trabalho, estudados, analisados e fundamentados em levantamentos bibliográficos, pode-se concluir que os processos sucessórios dentro de uma empresa familiar não são planejados e oficializados de forma rápida, livres de problemas nas situações cotidianas.

Entretanto, com a prática da proposta discorrida, o atual gerente e seu possível sucessor - pai e filho - terão um ponto de referência a seguirem e, buscando juntos observar os fatores que circulam no seu ambiente organizacional, conseguirão, de certa forma, solucionar essa problemática ou amenizá-la.

Conforme frisado, a sucessão precisa passar por processos sérios de planejamentos, onde, havendo interesse por parte do sucessor, o mesmo deverá demonstrar suas competências atuando pelos diversos departamentos da empresa, para que enfim, o profissional possua as responsabilidades para assumir (efetivamente) o cargo dos níveis estratégicos. Logo, possibilitando que fortaleça a organização e despertando a confiança do diretor para as demais operações futuras.

Ocupando a posição de líder, o pai precisa compreender as mudanças que ocorrem no mercado durante o passar dos anos, bem como seu filho em si. Por outro lado, o futuro diretor também deve observar a visão do todo que o pai possui perante o patrimônio construído há anos, levando em consideração que, para chegar à solução de algum problema, ambos necessitarão se ouvirem com respeito e maturidade profissional, aplicando, assim, a melhor metodologia e obtendo os resultados almejados, a fim de beneficiar a empresa, os colaboradores e os proprietários a curto, médio e longo prazos.

Ao analisar o artigo, observamos que a teoria apresentada, foi de grande relevância para apresentar as dificuldades encontradas em uma sucessão familiar. Determinar que esse processo seja passado de pai para filho com resultados significativos requer força de vontade, muito planejamento, tentativas e experiências. O fundador e o sucessor precisam garantir um bom relacionamento para colocar em a prática as ações estratégicas, desenvolvidas no decorrer do ciclo e torná-las saudáveis perante os resultados obtidos.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABREU, Vitor. *Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão*. SEBRAE Nacional, 19 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 03 jun. 2023.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá; BARRETO, Eduardo Fausto. A mediação como instrumento para resolução de conflitos nas empresas familiares. *Rev. Brasileira de Administração Política*, v.7, n.2, p. 149-149, 2014.
- CALEGARI, Juliana Alves. *Empresa familiar e sucessão: o significado da sucessão para empresa familiar*. 2016. 30 f. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Organização da ação empresarial. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 215.
- COHN, Mike. Como abrir mão. In: COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 47-50.
- COHN, Mike. Resolvendo conflitos familiares. In: COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Markron, McGraw-Hill, 1991. p. 18-25.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias, aprendizagem e competências empresariais. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 42.
- FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. *Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares*. 2000. 14 f. Artigo (Encontro de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas) – Universidade Regional de Blumenau – FURB em Maringá, Paraná, 2000.
- FREIRE, Patricia de Sá et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, p. 713-736, 2010.
- GIULIANI, Antonio Carlos. *Varejo no Brasil: as razões para reinventá-lo*. Gestões de marketing no varejo. São Paulo: Edições OLM, 2003.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. *Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. *Rev. Teoria e Evidência Econômica*. v.6, n.11, p.37-68, nov. 1998.
- HAMPTON, David R. Conflito, mudança e desenvolvimento. In: HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. p. 296-299.
- LIMA, Maria José de Oliveira. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

LODI, João Bosco. O que é uma empresa familiar; O problema da sucessão na empresa familiar. In: LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 03-09.

MATIAS, Alberto Borges. *Sucessão familiar: como preparar um plano sucessório?*. INEPAD Consulting, 25 jun. 2018. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>>. Acesso em: 27 maio 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Conceitos de planejamento e de sistema. In: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 18-19.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Projetos e planos de ação. In: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 249-251.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Nova Realidade da Empresa Familiar. In: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-25.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Processo de planejamento na empresa familiar. In: OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 62-64.

PAIVA, Kely César Martins de; et al. *Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007*. Rev. de Administração Mackenzie, v.9, n.6, p.148-173, set./out. 2008.

RICCA, Domingos. A realidade das empresas familiares brasileiras. In: RICCA, Domingos. *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: Editora CLA, 2007. p. 12.

ROSSETTO, Ricardo. *Inovação e planejamento sucessório são fundamentais à sobrevivência de empresas familiares*. Estadão, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/economia/governanca/inovacao-e-planejamento-sucessorio-sao-fundamentais-a-sobrevivencia-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *A segmentação do comércio varejista*. 2000. 6 f. Folheto (BNDES Setorial), Rio de Janeiro, 2000.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins et al. *Comércio Varejista*. 1996. 15 f. Artigo (BNDES Setorial), Rio de Janeiro, 1996.

SEBRAE, NACIONAL. *Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes*. SEBRAE, 06 mar. 2017, atualizado 19 abr. 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SEBRAE, NACIONAL. *Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores*. 27 set. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 02 jun. 2023.