

GESTÃO DE PESSOAS: CONFLITOS NA SUCESSÃO EMPRESARIAL DE EMPRESAS FAMILIARES

Adriana Polloni

Lucila Lang Patriani de Carvalho

Monique Tucci

Sérgio da Rocha Paris

RESUMO

A sucessão empresarial em empresas familiares frequentemente desencadeia uma série de conflitos interpessoais e organizacionais que podem comprometer não apenas o desempenho da empresa, mas também as relações familiares. Este contexto suscita questões complexas sobre como lidar com a transição de poder e responsabilidades, especialmente quando os interesses pessoais e profissionais se sobrepõem, gerando tensões e desafios que podem afetar a continuidade e a sustentabilidade do negócio. O presente artigo buscou estudar o assunto sucessão empresarial, apontando informações sucintas que venham a contribuir ao ambiente acadêmico e empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Sucessão empresarial, empresas familiares, conflitos organizacionais.

ABSTRACT

Business succession in family businesses often triggers a range of interpersonal and organizational conflicts that can compromise not only the company's performance but also family relationships. This context raises complex questions about how to deal with the transition of power and responsibilities, especially when personal and professional interests overlap, generating tensions and challenges that can affect the continuity and sustainability of the business. This article sought to study the subject of business succession, pointing out succinct information that may contribute to the business academic and environment.

KEYWORDS: Business succession, family businesses, organizational conflicts.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Empresa Brasil de Comunicação (2024) citando dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), a grande maioria, ou seja, 90% das empresas brasileiras, apresentam uma estrutura familiar. Paralelamente, um estudo conduzido pelo Banco Mundial também citado pela EBC (2024) aponta que cerca de 30% dessas empresas familiares conseguem chegar à terceira geração, contudo, apenas metade delas consegue manter-se em atividade. Portanto, a presente pesquisa se justifica devido à sua influência direta na dinâmica organizacional, na manutenção da harmonia familiar e na sustentabilidade econômica das empresas. Compreender os diferentes aspectos dos conflitos na sucessão é essencial para desenvolver estratégias e práticas de gestão de pessoas que possam mitigar os impactos negativos e promover uma organização familiar suave e bem-sucedida. Dado o exposto, a presente pesquisa busca obter informações em prol de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares?

Diante desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar uma revisão de literatura em Gestão de Pessoas sobre os principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares brasileiras.

A pesquisa realizada adota uma abordagem básica, conforme definido por Gil (2002), que se concentra no desenvolvimento ou aprimoramento de conhecimentos teóricos e práticos, sem necessariamente buscar uma aplicação imediata em problemas específicos ou contextos práticos. Além disso, ela adota uma abordagem qualitativa, utilizando principalmente métodos e técnicas para coletar, analisar e interpretar dados não numéricos, como destacado por Gil (2002). Ou seja, trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

A abordagem e procedimento bibliográfico enfatiza a compreensão aprofundada dos fenômenos e a interpretação dos significados e contextos envolvidos, sem focar em aspectos numéricos. A pesquisa tem um objetivo descritivo, conforme explicado por Gil (2002), focalizando a descrição de um fenômeno, evento, processo ou sistema, sem a interferência do pesquisador. Isso também é definido por Gil (2002) como uma revisão sistemática e análise crítica da literatura existente sobre um determinado tema ou problema de pesquisa. Ou seja, para o teórico o pesquisador busca explorar, sintetizar e interpretar informações provenientes de fontes bibliográficas diversas, como artigos científicos, livros, teses e relatórios técnicos.

A avaliação faz uso da análise de conteúdo de Bardin, do qual Bardin (1977) afirma ser uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas para analisar e interpretar o conteúdo de textos, imagens, discursos ou qualquer forma de comunicação. Essa abordagem visa extrair significados, identificar padrões, categorizar e interpretar o conteúdo de forma sistemática e objetiva. Por meio da análise de conteúdo, é possível compreender mais profundamente as mensagens transmitidas e os discursos presentes em diferentes tipos de materiais, contribuindo para a pesquisa qualitativa e a produção de conhecimento em diversas áreas do saber.

DESENVOLVIMENTO

No processo sucessório das empresas, Sanchez et al. (2021) identificaram uma série de conflitos, especialmente relacionados à relutância dos fundadores em se desvincular completamente da empresa e às dificuldades enfrentadas pelos sucessores ao assumirem o comando. Na empresa A, embora a transição do fundador para os filhos tenha ocorrido em vida e parecesse tranquila, houve indícios de que o fundador enfrentou dificuldades em se afastar completamente, mesmo após delegar o controle para os filhos. Na empresa B, a morte inesperada do fundador apresentou desafios para os filhos, que tiveram dificuldades ao

assumirem o comando da empresa. Além disso, ocorreram conflitos de ideias durante o processo sucessório, embora tenham sido vistos como voltados para o benefício da empresa.

Peroni (2020) destaca que a grande maioria dos conflitos acontecem porque a família dona da empresa não tem um processo de sucessão bem estruturado, não tem um plano para orientar esse processo sucessório, e seria somente com ele que seria possível diminuir as expectativas e orientar os herdeiros, e uma das grandes causas desses conflitos é também a falta de comunicação familiar nos processos de tomada de decisão.

Tanto o estudo de Peroni (2020) como também o de Silva et al (2023) confirmam que a existência ou não de conflitos entre os herdeiros posteriormente é bastante influenciada pela cultura deixada pela primeira geração que geriu a empresa, isto é, para eles, nas empresas familiares a cultura frequentemente reflete os valores e práticas estabelecidos pelo fundador, o que pode gerar resistências às mudanças por parte dos herdeiros, visto que o fundador muitas vezes associa a alteração como uma ameaça à sua identidade (Silva et al, 2023). Por isso os teóricos dizem que a centralização do poder nas mãos do fundador pode resultar em impactos significativos e possíveis danos quando ocorrem mudanças na estrutura ou na gestão da empresa familiar.

Silva et al (2023) também pontua que os conflitos de interesse surgem quando há a utilização conjunta dos recursos empresariais e pessoais, dificultando a distinção entre as finanças individuais e corporativas, também destaca que o descontrole financeiro por parte do gestor pode comprometer a estabilidade financeira da empresa, uma vez que a mistura de recursos dificulta a avaliação precisa dos ativos da organização.

Em contrapartida, segundo a visão de Rezende (2020), os conflitos internos nas organizações são influenciados pelo clima organizacional e pelo ambiente de trabalho em que os colaboradores estão inseridos. A autora também sugere que o estresse pode ser uma causa

desses conflitos, muitas vezes decorrente da escassez de pessoal para a realização de determinadas tarefas. Além disso, questões de tomada de decisão são frequentemente associadas a fatores pessoais, segundo a mesma fonte.

Archeto e Oliveira (2021) pontuam que os principais tipos de conflito identificados durante o processo de sucessão nas organizações familiares incluem disputas entre herdeiros, questões relacionadas à escolha do sucessor e desafios associados à mudança no sistema de faturamento. Eles também destacam que esses conflitos emergem de diferentes visões estratégicas do negócio, intensificando-se devido à carga emocional envolvida na sucessão. As disputas entre irmãos e outros envolvidos, as conexões emocionais com o negócio e as incertezas sobre quem será o sucessor também contribuem para a complexidade desses conflitos.

Conforme Machado (2020), os conflitos podem surgir durante a sucessão e podem ser atribuídos à falta de preparo da equipe diante do falecimento do presidente, uma vez que não era uma situação esperada, dada a importância do líder tanto para a empresa quanto para a comunidade local. O estudo entrevista uma conselheira que enfatiza que não vê os conflitos como algo positivo e lamenta que, se houvesse um planejamento prévio adequado por meio de uma governança eficaz, teria sido possível lidar com a situação de forma mais tranquila.

Porém, de acordo com Souza, Souza e Cembranel (2020), os sucessores, mesmo após se prepararem para assumir o controle da empresa, enfrentam desafios decorrentes dos conflitos geracionais. À medida que uma nova geração assume o comando, ocorrem mudanças na percepção do ambiente organizacional e do mercado de trabalho, o que gera uma série de conflitos na gestão. Os entrevistados também destacam que a relação familiar muitas vezes é prejudicada por questões relacionadas ao ambiente profissional.

As estratégias de gestão para lidar com os conflitos

Goettems, Grzybovski e Pereira (2019) citados por Peroni (2020) destacam que uma boa cultura organizacional pode ser uma das estratégias mais eficazes para evitar os conflitos, porém, é necessário que isso venha desde as primeiras gerações, porque é nelas que são impostas os valores e esse bom convívio.

Monteiro et al. (2022) destacam a importância do planejamento de sucessão para a perenidade das empresas familiares. Através de estudos de casos, foi evidenciado que processos de sucessão bem planejados e estruturados contribuíram para a longevidade e o sucesso das empresas. Empresas que adotaram um planejamento formal de sucessão obtiveram resultados positivos, enquanto aquelas que negligenciaram este aspecto enfrentaram dificuldades, chegando até mesmo à beira da falência. Ficou claro que uma das estratégias chave para lidar com o conflito é realizar a preparação prévia antes mesmo desses conflitos acontecerem, então a empresa e todos já ficaram alinhados para a sucessão, o que é algo fundamental para o crescimento e a continuidade das empresas familiares, pois permite identificar e capacitar os futuros líderes, garantindo uma transição suave e eficaz.

De acordo com o Sebrae (2017) aceitar e lidar eficazmente com conflitos, sejam eles familiares ou não, é crucial para o crescimento das empresas. Isso pode ser alcançado através de várias estratégias, como encontrar um ponto comum de interesse entre os envolvidos, melhorar a comunicação dentro da empresa, estabelecer um Acordo Familiar que define regras e normas para a relação entre família, sócios e empresa, formar um Conselho Familiar com votação para tomar decisões importantes e incluir terceiros na resolução de conflitos quando necessário. Ao documentar decisões, envolver todos os membros da família e buscar ajuda externa quando necessário, as empresas podem enfrentar conflitos de maneira construtiva e continuar a prosperar.

Lavall (2023) afirma que para lidar com os desafios inerentes às empresas familiares, algumas estratégias fundamentais incluem promover o diálogo e o consenso entre os membros da família e da empresa, investir na preparação e capacitação dos sucessores para assumir papéis de liderança, estar atento às mudanças do mercado e promover a inovação interna, estabelecer acordos familiares claros para definir as relações entre os envolvidos e buscar a mediação de terceiros, quando necessário, para resolver conflitos e promover o entendimento mútuo. Essas abordagens visam criar um ambiente harmonioso e colaborativo, promovendo a continuidade e o crescimento sustentável das empresas familiares.

Segundo Amaral e Oliveira (2020) a gestão eficaz das empresas familiares demanda uma atenção especial a dois pontos cruciais: a distinção entre interesses pessoais e corporativos, e o planejamento da sucessão organizacional. Embora esses aspectos exijam aprimoramento contínuo, já existem abordagens para lidar com eles, como a avaliação individual dos colaboradores e a definição de diretrizes claras para orientar a gestão da empresa.

Ainda para os autores supracitados, os desafios enfrentados pelas empresas familiares são bastante específicos, porém, a maioria pode ser superada através de ações internas, a exemplo: o envolvimento das pessoas, o reconhecimento de seus talentos e o comprometimento com as mudanças, uma vez que os três são elementos-chave que impulsionam o progresso da organização. Além disso, a pesquisa destaca que capacitar os gestores para enfrentar esses desafios é fundamental para o sucesso e a continuidade do negócio.

Análise dos Dados

A presente análise faz uso da análise de conteúdo de Bardin, do qual Bardin (1977) afirma ser uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas para analisar e interpretar o conteúdo de textos, imagens, discursos ou qualquer forma de comunicação. Essa abordagem visa extrair significados, identificar padrões, categorizar e interpretar o conteúdo de

forma sistemática e objetiva. Por meio da análise de conteúdo, é possível compreender mais profundamente as mensagens transmitidas e os discursos presentes em diferentes tipos de materiais, contribuindo para a pesquisa qualitativa e a produção de conhecimento em diversas áreas do saber.

Dessa forma, a partir da análise foi possível dividir a análise em três grandes categorias: principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares, principais conflitos emergentes no processo de sucessão e as estratégias de gestão para lidar com o conflito. Como é possível observar a seguir:

Categoria 1: Principais conflitos na sucessão empresarial

- **Relutância dos fundadores:** Um dos principais conflitos identificados é a relutância dos fundadores em se desvincular completamente da empresa, mesmo após delegar o controle para os sucessores. Isso pode criar tensões e dificuldades na transição do poder.
- **Morte inesperada do fundador:** A morte inesperada do fundador pode apresentar desafios significativos para os sucessores, que podem não estar preparados para assumir o comando da empresa de forma repentina, levando a conflitos e instabilidades.
- **Conflitos de ideias e visões estratégicas:** Durante o processo sucessório, surgem conflitos de ideias e visões estratégicas entre os sucessores, muitas vezes relacionados à direção futura da empresa. Isso pode intensificar-se devido à carga emocional envolvida na sucessão e às conexões emocionais com o negócio.
- **Conflitos geracionais:** Com a mudança de geração no comando da empresa, surgem conflitos decorrentes de diferentes percepções do ambiente organizacional e do mercado de trabalho, afetando a gestão e a relação familiar.

Categoria 2: Principais conflitos emergentes no processo de sucessão:

- Dificuldades de desvinculação do fundador: Mesmo após delegar o controle para os sucessores, o fundador pode enfrentar dificuldades em se afastar completamente da empresa, criando atritos e tensões na dinâmica organizacional.
- Disputas entre herdeiros e escolha do sucessor: Surgem conflitos relacionados à escolha do sucessor e disputas entre herdeiros, intensificando-se devido à carga emocional envolvida na sucessão e às incertezas sobre quem será o sucessor.
- Conflitos de interesse e controle financeiro: A utilização conjunta dos recursos empresariais e pessoais pode gerar conflitos de interesse, dificultando a distinção entre as finanças individuais e corporativas e comprometendo a estabilidade financeira da empresa.

Categoria 3: Estratégias de gestão para lidar com o conflito

- Planejamento de sucessão: Um planejamento de sucessão bem estruturado e formalizado é fundamental para garantir uma transição suave e eficaz, identificando e capacitando os futuros líderes e evitando conflitos decorrentes da falta de preparo.
- Melhoria da comunicação e estabelecimento de acordos familiares: Investir na comunicação interna e estabelecer acordos familiares claros para definir as relações entre os envolvidos pode ajudar a mitigar conflitos e promover um ambiente harmonioso.
- Mediação externa e conselhos familiares: Recorrer à mediação de terceiros e estabelecer conselhos familiares para tomar decisões importantes pode ajudar a resolver conflitos de maneira construtiva e promover o entendimento mútuo.
- Promoção do diálogo e capacitação dos sucessores: Promover o diálogo e o consenso entre os membros da família e da empresa, bem como investir na preparação e

capacitação dos sucessores, são estratégias fundamentais para lidar com os desafios da sucessão.

Essa análise de dados de conteúdo destaca os principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares, identifica conflitos emergentes nesse processo e expõe as estratégias de gestão utilizadas para lidar com o conflito, conforme solicitado.

CONCLUSÃO

A pesquisa alcançou com sucesso seus objetivos ao apresentar uma revisão de literatura abrangente em Gestão de Pessoas sobre os principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares, identificar os principais conflitos emergentes nesse processo e expor as estratégias de gestão utilizadas para lidar com o conflito. Através da análise das fontes citadas, foi possível delinear uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados durante o processo sucessório, desde a relutância dos fundadores até os conflitos geracionais e de interesses, destacando também as estratégias eficazes para enfrentar esses desafios. Essa revisão de literatura fornece uma base sólida para futuras pesquisas e práticas na área de sucessão empresarial em empresas familiares.

Em relação ao problema de pesquisa "Quais são os principais conflitos na sucessão empresarial de empresas familiares?", a análise revelou uma variedade de conflitos que surgem durante o processo sucessório. Estes incluem a relutância dos fundadores em se desvincular completamente da empresa, disputas entre herdeiros, conflitos de ideias e visões estratégicas, bem como conflitos geracionais e de interesse. Além disso, emergem desafios relacionados à falta de preparo dos sucessores, à mistura de recursos pessoais e corporativos, e à instabilidade financeira resultante. Esses conflitos podem comprometer a continuidade e o crescimento das empresas familiares se não forem adequadamente gerenciados.

No entanto, a análise também destaca várias estratégias de gestão, como o planejamento de sucessão, a melhoria da comunicação, a mediação externa e o investimento na capacitação dos sucessores, que podem ser adotadas para enfrentar esses desafios de forma eficaz e promover uma transição suave e bem-sucedida para a próxima geração de liderança empresarial.

Por fim, recomenda-se a realização de outras pesquisas, em especial de campo que possa compreender tudo o que foi exposto pela presente pesquisa dentro da realidade de empresas em diferentes setores e ramos de atuação a partir da aplicação de entrevistas com gestores e em seguida a comparação desses dados em prol de identificar a existência de um setor com maiores desafios no conflito de sucessão em empresas familiares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Sylvia Helena; OLIVEIRA, Victor Miranda. **Gestão de empresas familiares: um estudo na Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA**. *Gestão-Revista Científica*, v. 2, n. 2, 2020.

ARCHETO, Bianca Oliani; OLIVEIRA, Fabiano de. **Processos de sucessão familiar em organizações agroindustriais da região sudoeste do Paraná**: principais fontes de conflito. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

EBC. IBGE: 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. Brasília: Empresa Brasil de Comunicação, 2024. Disponível em: <[Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. SEBRAE, 2017. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos->](https://radios.ebc.com.br/revista-brasil/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil#:~:text=Segundo%20pesquisa%20do%20Instituto%20Brasileiro,e%20apenas%20meta%20delas%20sobrevive.> Acesso em fevereiro de 2024.</p></div><div data-bbox=)

em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em fevereiro de 2024.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, I, 2000.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

LAVALL, Raquel. **Processo sucessório em uma empresa familiar no setor de alimentos na cidade de Não-Me-Toque.** 2023. 20 f. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo-RS, 2023.

MACHADO, Andreza Scarpari. **Análise de conflitos de interesses em empresas familiares.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis). Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2020.

MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. **Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o rh como fator estratégico nesse processo.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 1449–1465, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i10.7248. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248>. Acesso em: 29 fev. 2024.

PERONI, Carine. **Conflitos decorrentes do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso.** 2020. 20 f. Artigo de conclusão de curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2020.

REZENDE, Alessandra Fernandes. ABREU, Ellen Silva de Paula. **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Resolução de Conflitos Internos.**: 2020. 46 f. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, 2020.

SANCHEZ, André Felipe de Carvalho et al. **Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte.** Iberoamerican Journal of Corporate Governance, v. 8, n. 1, p. e064-e064, 2021.

SILVA, Leno Dias et al. **A difícil conciliação entre os interesses da empresa e dos membros da família na gestão e sucessão dos negócios.** Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 31, p. 380-397, 2023.

SOUZA, Marina Caetano; SOUZA, Jenifer; CEMBRANEL, Priscila. **Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado.** Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 11, n. 3, p. 74-89, 2020.