

Sucessão Familiar: Resistências e Estratégias de Transformação

Por Agnaldo Antonio dos Santos e
Bruna Sanches Carvalho



Fonte: Imagem de Freepik

A sucessão familiar é o processo pelo qual a propriedade, liderança e controle de uma empresa ou negócio são transferidos de uma geração para outra dentro de uma família. Esse processo é especialmente comum em empresas familiares, onde os fundadores ou atuais líderes passam as responsabilidades para os herdeiros, sejam eles filhos, netos ou outros membros da família.

A sucessão em empresas familiares é um momento de transição que pode encontrar resistência organizacional. Os problemas mais comuns são: conflitos familiares (rivalidades e diferenças de opinião), preparação do sucessor (treinamento e preparo para assumir o comando), resistência à mudança (tanto os colaboradores quanto os membros familiares) e separação de interesses (interesses da família com os interesses do negócio).

Quando bem planejada e executada, a sucessão pode proporcionar estabilidade e crescimento ao longo das gerações. Contudo, requer diálogo, planejamento estratégico e, muitas vezes, suporte externo para lidar com questões emocionais e práticas.

As empresas familiares são bastante comuns no Brasil e no mundo, com portes diferenciados e atuando em diversos setores. Bernhoeft (2010) enfatiza que uma empresa familiar é aquela controlada por uma ou mais famílias que tenham passado pelo processo sucessório, encontrando-se, no mínimo, na segunda geração.

Ao longo do tempo, as empresas familiares tornaram-se preponderantes no cenário do agronegócio, destacando-se pelo potencial significativo na geração de empregos. Essas empresas demonstram uma inclinação constante em direção à transformação e inovação como estratégias-chave para impulsionar o crescimento e garantir a continuidade do negócio.

Algumas recomendações são fundamentais para uma boa sucessão familiar:

Figura 1: Recomendações para a Sucessão

Desenvolvimento de Liderança

- Preparar sucessores com habilidades tanto técnicas quanto emocionais.

Engajamento dos Colaboradores

- Incentivar o feedback contínuo para alinhar expectativas.

Planejamento Estratégico

- Antecipar potenciais resistências e desenvolver estratégias específicas para enfrentá-las.

Cultura Organizacional

- Valorizar a história da empresa enquanto promove inovação.

Como minimizar os conflitos familiares?

Para evitar que a família seja prejudicada e minimizar os conflitos durante a sucessão, é recomendado que haja um equilíbrio delicado entre comunicação transparente, preparação estratégica e sensibilidade emocional.

Aqui estão algumas práticas eficazes:

- incentive conversas regulares entre os membros da família;
- desenvolva um plano de sucessão estruturado, detalhando etapas claras para a transição;
- certifique-se de que cada membro da família tenha clareza sobre suas funções;
- um mediador de conflitos neutro, como um consultor ou mentor externo;
- valorize as ideias e esforços de todos os envolvidos, independentemente de sua posição na hierarquia familiar;
- estabeleça limites claros entre os interesses da família e os interesses do negócio; e
- reforce os momentos positivos e celebre marcos importantes da transição.

Essas estratégias podem ajudar a transformar o processo de sucessão em uma experiência mais harmônica e produtiva.

Separação de interesses pessoais e interesses da empresa

A separação de interesses em uma empresa familiar é essencial para manter a harmonia entre a família e a gestão do negócio. Para uma separação de interesses eficaz:

- Estabeleça um acordo familiar ou um estatuto que delimite as responsabilidades e os direitos de cada membro da família na gestão e na propriedade.
- Diferencie papéis operacionais (gestores) e papéis estratégicos (acionistas).
- Contrate profissionais externos para cargos-chave, garantindo decisões imparciais e baseadas em meritocracia.
- Priorize a competência e experiência para ocupar posições importantes, evitando favoritismo.
- Institua conselhos de administração ou consultivos, que incluam tanto membros familiares quanto especialistas externos.
- Use o conselho como um mecanismo de supervisão e alinhamento entre os interesses familiares e empresariais.
- Crie uma holding ou outro instrumento jurídico para gerenciar os bens da família e os ativos da empresa separadamente.
- Estabeleça critérios claros para distribuição de lucros, dividendos e herança.
- Promova reuniões regulares entre os membros da família para discutir o andamento do negócio e evitar mal-entendidos.

- Seja claro sobre os objetivos tanto da empresa quanto dos membros familiares.
- Treine as próximas gerações para entender a diferença entre papéis familiares, empresariais e patrimoniais.
- Inclua sucessores no planejamento estratégico para que compreendam as decisões e respeitem as fronteiras estabelecidas.
- Utilize um mediador externo, quando necessário, para resolver desentendimentos e facilitar o diálogo.
- Estabeleça mecanismos formais para tratar conflitos de forma imparcial.

Estudo de caso em empresa de Naviraí

Um estudo desenvolvido em uma empresa familiar de Naviraí, destacou os desafios da resistência à mudança, os impactos na cultura organizacional e estratégias eficazes para uma gestão de transição bem-sucedida. A pesquisa aponta a falta de comunicação, receio de mudanças culturais, percepção de favoritismo e insegurança como barreiras comuns em uma empresa familiar. Para a sucessão familiar, estratégias de liderança inclusiva e diálogo transparente mostraram-se fundamentais para o sucesso. É através de reuniões regulares, protocolos claros e iniciativas para engajamento de colaboradores, como recomendações práticas, que foram sugeridos como soluções para suavizar o processo.

A pesquisa conclui que o sucesso da sucessão familiar depende de uma gestão equilibrada, que considere tanto os objetivos da empresa, quanto as necessidades emocionais dos colaboradores. A transição de gerações pode ser desafiadora, mas, com um planejamento eficaz, é possível garantir a continuidade e o crescimento sustentável.

SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA:

<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/8097>

Referências:

BERNHOFTE, R. **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas. 2010.

+ NGDI INFORMA

Saiba mais sobre o projeto NGDI Informa. Entre em contato por um dos nossos canais.

Endereço: Rod. MS 141 KM 02 – Naviraí-MS

Telefone: (67) 3409-3456

E-mail: jaiane.pereira@ufms.br

Acesse mais boletins

