

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM PARA REDUÇÃO DE RISCOS EM PROCESSOS DE TRANSIÇÃO INTERGERACIONAIS.

ÁLVARO MENDES DA ROCHA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

JÉSUS DE LISBOA GOMES

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

JEOVAN DE CARVALHO FIGUEIREDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

Agradecimento à órgão de fomento:

A pesquisa não recebeu apoio de órgãos de fomento.

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM PARA REDUÇÃO DE RISCOS EM PROCESSOS DE TRANSIÇÃO INTERGERACIONAIS.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são periodicamente confrontadas com o desafio de transferir a direção e a propriedade às novas gerações (Cadioux, 2005). Estima-se que em todo mundo esse tipo de empresa abrange cerca de 85% das companhias (Baron & Lachenauer, 2021). Conforme o país, as empresas familiares podem representar de 60% a mais de 80% das entidades ativas, consistindo na forma mais frequente de controle encontrada no mundo (KPMG, 2007; INSEE, 2015). No Brasil, as empresas familiares representam mais de 80% do total de empresas ativas, respondendo por 54,5% dos empregos formais, 44,5% da massa salarial e 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2018).

Existem mais de 90 definições de empresas familiares (PWC, 2011). Para este estudo, adota-se como definição que as empresas familiares são aquelas majoritariamente controladas por uma ou mais famílias, tendo um ou mais de seus membros encarregados de administrá-la (Sebrae, 2018). O vínculo sentimental dos proprietários com a organização (Pianca & Ferreira, 2017), a história familiar, a perenidade da empresa e a sua transmissão às gerações futuras constituem os elementos que diferenciam estas empresas de outros modelos (PWC, 2011).

Dadas as suas peculiaridades, a preparação de futuras lideranças e a condução de processos sucessórios são etapas que desafiam a continuidade dos negócios (Nishitsuji, 2009). Não mais do que 30% das empresas familiares chegam à segunda geração; 12% à terceira e apenas 3% chegam à quarta geração (SEBRAE, 2016). Apesar da vasta literatura já produzida na tentativa de lançar luz sobre os processos de desengajamento dos dirigentes em empresas familiares, as taxas de fracasso evidenciam a existência de lacunas teóricas e empíricas, justificando o aprofundamento de estudos na área. Este artigo analisa o processo sucessório em empresas familiares, identificando as atividades críticas de cada etapa, com o objetivo de produzir um framework para redução de riscos de transição entre sucessores e sucedidos.

Empresas familiares são entidades distintas de outros tipos de organizações, na medida em que seus fundadores buscam a perpetuação de suas conquistas junto aos membros da família, enfrentando, contudo, interações repletas de complexidades (Flores & Grisci, 2012) envolvendo as relações entre família, propriedade e gestão (IBGC, 2006). Muitas indagações permanecem sem respostas: seriam as empresas familiares predestinadas ao fracasso? (Baron & Lachenauer, 2021); o que caracterizaria um processo de sucessão eficaz? (Costa et al., 2015; Bernhoeft, 1987; Altaf e Troccoli, 2010; Silva et al., 2019); o que fazem os gestores que conduzem processos sucessórios eficazes, diferenciando-os daqueles que fracassam? (Cadioux, 2005); como esses processos são conduzidos? (Oliveira, 2010; Sinanis et al., 2019); como os fundadores preparam seus sucessores (Oliveira, 2010; Machado et al., 2013) e lidam com as angústias do próprio desengajamento do negócio (Leone, 2005; Passos et al., 2006)? Estas dúvidas levantam uma importante questão, teórica e empírica, ainda não respondida: Quais são os elementos que podem ser utilizados como uma abordagem para redução de riscos em processos sucessórios em empresas familiares?

Este artigo procura remediar esse problema, por meio de uma pesquisa qualitativa realizada em três empresas familiares localizadas na cidade de São Paulo. As empresas que fizeram parte da pesquisa possuem mais de vinte anos no mercado, sendo que uma já concluiu o processo de sucessão e está na segunda geração. As demais empresas encontram-se em estágio avançado do primeiro processo sucessório. A amostra foi escolhida de forma intencional, considerando a capacidade das entidades selecionadas em oferecer os elementos essenciais para

a reflexão desejada. O acesso às empresas foi obtido por intermédio de sugestões de contatos pessoais e mídias sociais. Após a apresentação da proposta do estudo, três empresas concordaram em participar.

O artigo inicia-se com uma breve discussão teórica sobre empresa familiar, governança e sucessão. Em seguida, descreve-se os métodos empregados na coleta, organização e análise dos dados. Então, são apresentados os resultados da pesquisa e finalmente um *framework* que descreve as principais etapas do processo sucessório, as atividades e os elementos críticos que podem contribuir para a mitigação de riscos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empresa familiar

A empresa familiar é uma forma de organização presente na economia e no desenvolvimento do Brasil (Oliveira, 2010), representando cerca de 85% das empresas mundiais (Baron & Lachenauer, 2021). No Brasil, esse tipo de entidade corresponde à 80% das empresas legalmente constituídas, gerando 54,5% dos empregos com carteira assinada, 44,5% da massa salarial do país (Flores & Grisci, 2012) e contribui com 27% PIB (SEBRAE, 2018).

Há uma grande diversidade de definições de empresa familiar, considerando diferentes critérios, tais como: o poder familiar, propriedade, valores, costumes, gestão influenciada pelos familiares e quantidade de sucessões (Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães, & Assis, 2015). Entretanto, a maioria das definições considera empresa familiar a entidade de pequeno, médio ou grande porte, gerida por um ou mais membros familiares (Oliveira, Álvares, Pinheiro, & Pimentel, 2011).

A estrutura de gestão de uma empresa familiar, em sua maioria, costuma ser simples e caracterizada acima de tudo pela baixa formalização (Lampel et al. 2014). Geralmente, ela possui uma limitada divisão de tarefas, hierarquia gerencial minimamente elaborada, existindo poucos procedimentos de planejamento das rotinas de trabalho, com o poder concentrado nas mãos do fundador (Ramos & Helal, 2010; Silva & Gonçalves, 2011).

O que caracteriza uma empresa familiar não é o simples fato de o capital pertencer a uma mesma família, mas a maneira como a empresa é administrada, solidamente guiada pela visão empreendedora de um fundador, aproximando os ambientes familiar e empresarial (Lima, 2016). Em síntese, empresas familiares são aquelas que têm a origem e a história vinculadas a determinada família (Bernhoeft, 1987), que a família detém a maior parte da propriedade e cujos herdeiros assumem os cargos deixados pelos fundadores (Teixeira & Carvalho, 2013).

Uma empresa familiar é considerada de primeira geração quando administrada pelo fundador, de segunda geração quando é administrada pelos sucessores mais próximos do fundador (filhos ou sobrinhos) e de terceira geração quando administrada pelos netos do fundador (Casillas, Vasquez, & Díaz, 2007).

Governança na empresa familiar

Governança corporativa define o modo pelo qual as empresas são administradas e controladas estrategicamente (IBGC, 2020). O conceito de governança vem evoluindo e hoje é aplicado a entidades de diferentes portes, inclusive às empresas familiares (Bertucci, Silva, Pimentel & Pereira, 2009). O controle da empresa, o poder que a família exerce na organização e a presença de membros da família na gestão constituem as questões principais de governança em empresas familiares (Silva, Lozada, Villani, Ferreira & Xarão, 2019), formando um sistema composto dos subsistemas família, propriedade e gestão, constituindo processos complementares e interdependentes (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Tagiuri & Davis, 1996). apresentaram um modelo chamado Modelo dos Três Círculos. Por meio do

conjunto de três círculos, o modelo descreve empresas familiares como um sistema dividido em três subsistemas, que estão superpostos, mas são interdependentes, conforme apresentado na Figura 1:

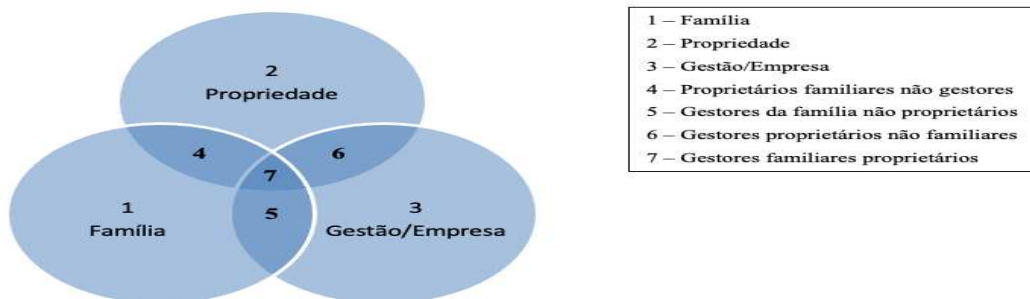


Figura 1. Modelo dos Três Círculos.

Fonte: Adaptado de Tagiuri & Davis (1996).

Apesar de representarem processos distintos, os três círculos estão entrelaçados, possibilitando que uma mesma pessoa possa desempenhar vários papéis, atuando nas três esferas, implicando reconhecer as diferentes atribuições (IBGC, 2016). Os membros da família não devem se comportar na empresa com o mesmo conjunto de referências do âmbito familiar, da mesma que não deveriam trazer discussões profissionais para o círculo familiar (Leone, 2005), compreendendo que cada círculo tem importância e objetivos distintos, que devem ser respeitados, com a finalidade de criar e preservar a harmonia. Quando as dimensões são conciliadas, haverá um clima de estabilidade e cooperação; em contrapartida, se não conciliadas logo surgirão os conflitos e as contradições nos diferentes círculos que compõem o complexo sistema de governança nas empresas familiares (Sinanis, Davis & Collette, 2019).

Sucessão na empresa familiar

Durante muito tempo, a sucessão nas empresas familiares ocorreu sem planejamento, compreendendo-a como um processo natural, que decorreria de algum tipo de impedimento do fundador, principalmente, doença ou morte (Bernhoeft, 1987). Contudo, a sucessão é um momento crucial no desenvolvimento da empresa (Cadieux, 2005), determinante para sua continuidade (Pianca e Ferreira, 2017). Muitas empresas familiares encerram as suas atividades entre a primeira e a terceira gerações em decorrência de problemas sucessórios (Costa et al., 2015).

Em que pese um crescente número de pesquisas constatarem que as mulheres superam os homens no desempenho de funções de liderança (Zenger & Folkman, 2019) e que são aprendizes mais pacientes, aplicadas e com melhores habilidades para as relações interpessoais (Ahrens, Landmann, & Woywode, 2015), elas têm sido historicamente discriminadas em processos sucessórios nas empresas familiares, com os fundadores preferindo transferir o poder aos primogênitos do sexo masculino (Byrne, Fattoum & Thébaud, 2019), enviesando e limitando as oportunidades da organização. Considerando-se os herdeiros naturais, esses ‘garotos favoritos’ podem não se preparar apropriadamente para assumir a liderança dos negócios da família e levar comportamentos inadequados e improdutivos para a gestão da organização (Oliveira, 2010).

A sucessão transcende a transferência da liderança na empresa, implicando mudanças estratégicas, estruturais e culturais, implicando estabelecer procedimentos para proporcionar segurança e motivação aos envolvidos (Silva, 2019). Entre outros temas, o planejamento

sucessório deveria incluir a definição do perfil e do papel do sucessor, a seleção e a sua imersão em um processo de formação, com o objetivo de o preparar para uma gestão efetiva (Sinanis et al., 2019).

METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, cuja questão de pesquisa requer o entendimento da complexidade dos fenômenos organizacionais (Nordqvist et al., 2009), implicando investigá-los em seus contextos de vida real (Godoy, 1995; Yin, 2001; Creswell, 2014), procurando entender e interpretar os significados que as pessoas lhes atribuem (Mitchell, 2011).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, consideradas centrais nos estudos qualitativos (Creswell, 2014), pois estimulam os entrevistados a falarem sobre determinados temas, considerando os fatos em seus contextos históricos (Yin, 2001).

As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com as devidas autorizações dos entrevistados e, posteriormente, transcritas pelos pesquisadores. Seguindo as normas de saúde pública e medidas de distanciamento social, em decorrência da pandemia do Covid-19, as entrevistas foram realizadas com o apoio de plataformas de reunião virtual (principalmente, Zoom, Meet e Skype), de acordo com a conveniência da pessoa entrevistada.

As entrevistas foram transcritas e organizadas em arquivos. Com o suporte do software NVivo, fez-se a codificação dos dados, inicialmente, por intermédio de um processo dedutivo, com base nos treze blocos do roteiro de entrevistas. Posteriormente, fez-se a releitura dos dados à procura de informações não codificadas de textos não codificados, procedendo-se de maneira indutiva, partindo-se dos dados para a complementação das categorias previamente definidas, de acordo com abordagens de análise recomendadas por Mayring (2000) e Creswell (2014). Finalmente, procedeu-se o refinamento da estrutura de códigos, com a fusão de categorias, resultando nos seguintes nove blocos: principais desafios, valores, planejamento sucessório, preparação do(s) sucessor(es), escolha do(s) sucessor(es), expectativa quanto ao desempenho, ligação com o fundador após a sucessão, principais passos percorridos e desafios futuros.

Finalmente, com base nas informações empíricas sistematizadas, elaborou-se um *framework*, descrevendo as etapas e os elementos que podem ser utilizados como uma abordagem possível para a redução de riscos em processos sucessórios.

CONTEXTO INVESTIGADO

Participaram do estudo três empresas posicionadas em mercados distintos e vivenciando diferentes estágios no processo de sucessão. Na empresa A, a sucessão está concluída, nas Empresas B e C, os processos estão em estágio avançado. A Tabela 1 apresenta e caracteriza as empresas. Para preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, nomes fictícios foram atribuídos aos participantes.

Tabela 1

Caracterização da amostra

Nome	Idade	Período de atuação na empresa	Área de formação	Atividade da Empresa	Atua na empresa
Manoel (F)	70 anos	1972 / 2001	Ensino Fundamental	Serviços/Centro Automotivo	Não
Carlos (S)	45 anos	1996 / (-)	Engenharia mecânica	Serviços/Centro Automotivo	Sim
Roberto (S)	42 anos	2001 / (-)	Administração de Empresas	Serviços/Centro Automotivo	Sim

Paulo (F)	66 anos	1986 / (-)	Engenharia mecânica e cursos de mecânica	Serviços/Sistemas técnicos	Sim / 2 vezes por semana
Alice (S)	32 anos	2002 / (-)	Nutrição com pós Gestão de Pessoas	Serviços/Sistemas técnicos	Sim
Marta (F)	62 anos	1986 / (-)	Ensino Médio	Comércio/Atacado e varejo	Sim / 2 vezes por mês
Mara (S)	35 anos	2006 / (-)	Jornalismo e cursos de marketing e mídias sociais	Comércio/Atacado e varejo	Sim

Nota. (F) Fundador; (S) Sucessor; (-) Trabalhando na empresa atualmente.

Empresa A

A Empresa A (São Paulo/SP) atua no ramo automotivo. Foi fundada em 1972, quando Manoel deixou seu emprego em uma empresa de usinagem para abrir o próprio negócio. A filha mais velha de Manoel, Mariana, é formada em Administração de Empresas e trabalha em uma multinacional. Ela é casada e tem um filho. A filha mais nova, Cíntia, é solteira e se formou em Fisioterapia, atuando na área. Ambas não teriam demonstrado interesse em trabalhar na Empresa. Carlos é formado em Engenharia Mecânica. É casado e tem uma filha.

Em 2001, o marido de Mariana, Roberto, graduado em Administração de Empresas, ficou desempregado. Manoel o convidou para trabalhar com Carlos na Empresa. Manoel havia decidido abrir outro negócio e deixar a empresa sob o comando de Carlos e Roberto. Após certa relutância, Roberto aceitou a proposta. Na sucessão, Manoel transferiu 50% da empresa para a esposa, Amélia, e o restante foi distribuído entre Carlos (25%) e Roberto (25%). Carlos passou a cuidar de toda parte operacional e Roberto da parte administrativa.

Empresa B

A Empresa B (São Paulo/SP) atua no ramo de engenharia. Foi fundada em 1986, quando o fundador, Paulo, se desligou da empresa que prestava serviços de ar-condicionado, onde trabalhava, para criar o próprio negócio, iniciando-o em um espaço da sala da casa dos pais. Paulo se encarregava de todos os processos do negócio, tais como compra e venda, contratação de funcionários e confecção de contratos. Com o crescimento da empresa, Paulo se mudou para um local onde ainda se encontra instalada.

Paulo teve quatro filhos. Alice, a sucessora, tinha 32 anos em 2021. Ela tem formação em Nutrição, fez curso técnico em Administração e pós-graduação em Gestão de Pessoas. Alice começou a trabalhar na empresa aos quatorze anos, como auxiliar de escritório. Posteriormente, atuou como vendedora e, após trabalhar em todos os departamentos da empresa, assumiu o comando dos negócios.

Empresa C

A Empresa C (São Paulo/SP) atua no ramo de comércio de bolsas e acessórios de couro. Foi fundada em 1986, época em que João era vendedor de bolsas na Praça da República, na região central da cidade de São Paulo. Ele e sua esposa, que trabalhava como auxiliar administrativa, haviam feito uma reserva financeira para a aquisição de um imóvel para morar. Entretanto, surgiu uma oportunidade para abrir uma loja no bairro do Bom Retiro, tradicional bairro de comércio da cidade de São Paulo. Depois de alguma hesitação entre a compra do imóvel para morar e iniciar um negócio próprio, decidiram pela abertura da loja. Marta se demitiu do emprego e foi trabalhar com o marido na loja.

O casal teve três filhas e todas trabalham atualmente no negócio da família. Mara, de 35, assumiu a direção da empresa em 2006. Clara, de 32 anos, cuida da parte administrativa da empresa e Sarah, de 30 anos, cuida da imagem e divulgação da marca.

Descrição da intervenção realizada

As empresas que participaram do estudo foram selecionadas de modo intencional, tendo em conta a capacidade da amostra em oferecer as informações relevantes para se responder à questão de pesquisa e, também, a possibilidade de acesso às duas gerações participantes da gestão das empresas.

A busca pelas empresas foi realizada por meio de mídias sociais e redes de relacionamentos. Inicialmente, 8 empresas foram contatadas. Destas, 3 que reuniam as condições adequadas aceitaram participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas: uma com o/a fundador(a) e outra com o/a sucessor(a). As perguntas foram enviadas previamente aos participantes, via *e-mail* e *WhatsApp*. Devido às políticas de isolamento social, condição imposta pela pandemia que o mundo vivia em 2021, todas as entrevistas foram feitas por meio de videoconferência (Zoom, Skype, Google Meet). Com o consentimento dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas.

Os pesquisadores envolvidos com a pesquisa declaram não haver conflitos de interesse.

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Principais desafios enfrentados na condução da empresa.

Tabela 2: Desafios na condução da empresa.

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“à concorrência é uma coisa desleal, porque se tem um nome a zelar e uma qualidade. Às vezes por achar nosso serviço caro, o cliente levava o carro em outro [lugar]. Levava e quebrava a cara, só que até o cliente voltar já passou muito tempo e, de repente, você perde capital”.	“a gente acaba enfrentando o desafio de conviver com a família. Tem que separar muito bem as coisas. Meu sogro não estava cedendo muito, não quis acompanhar a evolução”.
B	“o maior desafio foi ser sozinho, não ter alguém, porque hoje eu tenho a Alice. Aquele vice-presidente dos EUA disse: se você quiser ir rápido vá sozinho, mas se você quiser ir longe vá com as pessoas”.	“o meu principal desafio é a parte técnica, eu não tenho conhecimento, esse é uns dos meus maiores medos e preocupações. Eu gosto da parte administrativa, RH e tudo mais, é o que eu domino”.
C	“o Collor ter pegado todo o dinheiro, a gente teve que trabalhar só com cheque. Depois começamos a levantar de novo. E atualmente, pelo fato de ter que ficar fechado, precisa ter o faturamento.”	“comecei a trabalhar e via várias coisas que eu não concordava, falei: nós vamos ter que mudar. Começaram as confusões, meu pai não aceitava e eu queria mudar, a gente brigou e eu saí [da loja]. Minha mãe pediu para eu voltar, ela disse: a gente precisa da sua ajuda, não temos mais o dinamismo de uma pessoa jovem”.

Fonte: A pesquisa

Planejamento do processo sucessório

Tabela 3: Planejamento

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“estou montando uma empresa de plástico, assume a oficina”.	“foi muito rápido. A sensação que dá, é que ele meio que largou na nossa mão”.

B	“Alice sempre se mostrou muito competente. Essa minha filha vai pilotar esse negócio. Indo na contramão, os filhos não quiseram”.	“foi acontecendo na verdade. Já trabalhei em quase todos os departamentos da empresa. Considero que não teve um processo de sucessão”.
C	“começaram a trabalhar meio período e foram aprendendo. Depois eu só ia trabalhar de tarde ou só de manhã, comecei diminuir meu horário”.	“eu já vivia aquilo; então eu tinha uma noção de como era”.

Fonte: A pesquisa

Desafios enfrentados no processo sucessório

Tabela 4: Desafios da sucessão

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“o desafio maior, foi entender que eles eram capazes de assumir e tocar a oficina (...)“mostrar que [eles] tinham o <i>know-how</i> para realizar o trabalho”.	“meu maior desafio foi modernizar a empresa. (...)“trazer essa questão da tecnologia, conquistar novos clientes, implantando um trabalho totalmente diferente”.
B	“confesso que emocionalmente eu fiquei um pouco abatido, porque eu vi que estava velho”.	“meu maior desafio foi ter que aprender tudo sozinho, não contar com alguém para me instruir; (...)“tenho dificuldade de colocar ideias novas, esse é o meu maior desafio”.
C	“para mim foi tranquilo; não teve atrito, nós resolvemos. A gente tem que se aposentar uma hora”.	“os conflitos, as brigas, foram os maiores desafios. Um queria deixar na idade da pedra, e eu queria modernizar da água para o vinho”.

Fonte: A pesquisa

Desengajamento do fundador e preparação do sucessor

Tabela 5: Passagem do bastão

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“aconteceu naturalmente, ao longo dos anos trabalhados”.	“estudei administração, estava sempre em um caminho vendo o que era administração. Não tinha muito segredo, era só colocar em prática o que aprendi”.
B	“esse processo ainda está em andamento. Hoje eu venho aqui alguns dias, porque eu gosto de trabalhar”.	“fiz técnico em Administração, faculdade de Nutrição, achei que gostava. Trabalhava para o meu pai, falei: gosto disso aqui. Então fiz uma pós-graduação generalista em Administração de empresas”.
C	“elas já estavam trabalhando comigo, começaram resolver as coisas sozinhas e fui deixando”.	“eu estava sempre lá, olhando, vendo o que acontecia e como era a dinâmica da coisa”.

Fonte: A pesquisa

Processo de escolha dos sucessores

Tabela 6: Seleção dos sucessores

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“era o filho era o sucessor meio que automático do negócio. A escolha do Roberto para outra parte da sucessão, era confiança e ele é marido da minha irmã”.	“foi consequência, fui convidado. Acho que a preocupação maior do meu sogro era ter alguém para ajudar o Carlos”.
B	“eu queria, tive um insight que todos [os filhos] iriam ficar trabalhando aqui. Trabalharam um tempo comigo, mas não quiseram ficar. O critério foi o comprometimento”.	“só tinha eu, se meu pai pudesse ter escolhido um homem, com certeza escolheria, mas ele não tinha essa possibilidade. Não tinha uma concorrência, tinha meu outro irmão, mas ele foi embora”.

C	“cada uma faz uma coisa, uma fica mais na loja, calculando preços e etiquetando. A Mara está à frente, fica na criação, viaja para trazer os modelos e resolve tudo”.	“sempre fui a que mais liderava, que sempre estava à frente. Minhas irmãs têm as qualidades delas, mas elas são mais tranquilas”.
---	---	---

Fonte: A pesquisa

Expectativas em relação ao desempenho dos sucessores

Tabela 7: Expectativas em relação ao desempenho

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“a expectativa é das melhores, porque vejo que eles têm potencial e têm correspondido com o que foi deixado”.	“eu tenho que montar uma nova fase da empresa A. Para melhorar, estou pensando em fazer uns cursos de reciclagem”.
B	“tenho ótimas expectativas, Alice já comanda muito bem a administração. Temos aqui um engenheiro, que de certa forma estou preparando, para fazer a parte que eu faço”.	“pretendo a cada dia mais, me envolver em gestão de pessoas e cada vez menos fazer as coisas de forma automática”.
C	“muito boas, elas conseguiram fazer a loja subir de patamar. Agilizaram as coisas, mudaram os funcionários. Eu acho que jovem tem outra mente”.	“agora eu achei o meu equilíbrio. Uso muito o Instagram, então estou em casa, mas estou trabalhando. Mas eu não preciso provar nada para ninguém”.

Fonte: A pesquisa

Ligações dos fundadores com a empresa após o desengajamento.

Tabela 8: Ligações do fundador após o desengajamento.

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“tem a dependência financeira, às vezes fazemos reuniões”.	“nós fizemos o acordo de pagar uma aposentadoria vitalícia para meu sogro”.
B	“quero ficar como consultor”.	“ele vem aqui uma ou duas vezes por semana e fica algumas horas. Faz tarefas pontuais”.
C	“eu vou só para resolver uma coisa ou outra. Ela já toma conta de tudo, dou apenas conselhos quando ela me pede”.	“ela quase não participa mais de nenhum processo, faz poucas coisas”.

Fonte: A pesquisa

Percepção sobre os desafios futuros.

Tabela 9: Desafios futuros.

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“investir em marketing e fazer uma atualização tanto de equipamentos quanto dos funcionários, manter a equipe motivada”.	“adequar-se nesse novo sistema de mercado, investir em novas tecnologias para atender novos conceitos de carros”.
B	“eu nem sei se é um desafio, mas é ver que a cada dia essa empresa não precisa mais de mim”.	“o desafio que eu tenho mais medo e acho o mais difícil para mim, é a parte técnica. Acho que preciso aprender um pouco dessa área, para o futuro”.
C	“na minha visão, a loja física vai existir, mas as vendas serão mais pela internet, acho que tem que fazer um investimento nas vendas on-line”.	“a empresa tem que estar aberta para as mudanças. Provavelmente vai mudar muita coisa em relação ao meio ambiente e ao modo de consumo”.

Fonte: A pesquisa

O que poderia ter sido diferente.

Tabela 10: Olhar crítico sobre a própria gestão.

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“teria padronizado bastante coisas na oficina”.	“teria delegado mais. O negócio teria crescido mais rápido seu eu fosse um pouco mais arrojado”.
B	“Teria uma conduta mais ética, que antes eu não tinha, seria mais amigo dos meus colaboradores”.	“eu era uma pessoa muito autoritária, difícil de lidar. Já perdi pessoas muito boas, por causa disso”.
C	“sinceramente, eu acho que deveria ter trabalhado menos, principalmente quando minhas filhas eram pequenas”.	“teria investido antes em mídias sociais. Seria mais líder”.

Fonte: A pesquisa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os pesquisadores indagaram os participantes sobre quais teriam sido os principais desafios enfrentados na liderança da empresa. Bertucci et al. (2009) acredita que a empresa familiar passa por vários estágios até sua maturidade e que em cada um deles surgem desafios.

Fundadores e sucessores demonstram diferenças sobre esses desafios. Os fundadores das empresas A e C destacaram as condições de negócios no Brasil: a concorrência em preços e atuação governamental. Os sucessores dessas empresas, entretanto, apontam os conflitos com os fundadores como o principal desafio com os quais defrontaram. Para o fundador da empresa B o principal desafio foi a falta de um time de apoio. Para o sucessor o desafio é lidar com a falta de conhecimento técnico na área de atuação da empresa.

A sucessão um momento crucial para as empresas familiares (Bernhoeft, 1987) e o planejamento é uma abordagem eficaz para reduzir os riscos de crises de sucessão (Oliveira, 2010). Flores (2010) considera que o processo sucessório deve ocorrer de forma branda, com cuidadosa preparação dos sucessores. Silva et al. (2019) explica que a sucessão está relacionada com mudanças estratégicas, culturais e estruturais na empresa e não somente com a transferência da liderança, exigindo o estabelecimento de procedimentos para a transição de forma a próxima geração que assumirá o negócio. Para Altaf e Troccoli (2010) o processo sucessório deve ser capaz de permitir à empresa continuar com sua essência, cultura e atividade. Os relatos dos participantes da pesquisa evidenciam que nas três empresas ocorreu algum tipo de planejamento e preparação da sucessão, embora nem sempre de maneira formal ou percebida pelos sucessores. Na empresa A, o sucessor deixou a empresa para fundar outro negócio e a percepção do sucessor foi de abandono, embora ele já estivesse atuando na empresa. Nas empresas B e C as falas dos participantes evidenciam esse processo de preparação informal e emergente, a partir do aprendizado no dia-a-dia da empresa.

A pesquisa perguntou aos participantes sobre o que consideravam ser o principal desafio associado ao processo sucessório. Leone (2005) acredita que encarar a sucessão com sensatez transforma o processo em parceria entre o fundador e o sucessor, evitando conflitos. De acordo com Passos et al. (2006), durante o processo sucessório conflitos podem surgir em decorrência das muitas mudanças na vida pessoal e profissional do fundador.

Na pesquisa, sucessores e sucedidos apresentaram percepções distintas sobre os desafios enfrentados. Nas empresas A e C sobressaem os conflitos entre sucedidos e sucessores, ao passo que na empresa B salientou-se a dificuldade em implantar novas ideias e a falta de apoio no aprendizado. O fundador da empresa A destacou a dificuldade em confiar nas competências do sucessor, enquanto o fundador da empresa B revelou certa angústia com a percepção da iminência do encerramento do seu ciclo à frente da empresa. Para o fundador da empresa C não houve conflitos, percepção oposta do sucessor.

Identificar sucessores competentes para perpetuar o negócio da família é uma tarefa complexa (Costa et al. (2015), implicando o reconhecimento da legitimidade (Pianca & Ferreira, 2017) de forma a reunir a capacidade de fazer o alinhamento entre a evolução familiar e empresarial (Machado et al., 2013). Para Byrne, Fattoum & Thébaud (2019) as mulheres ainda são discriminadas em processos sucessórios nas empresas familiares. O viés apareceu nas falas dos participantes da pesquisa. Disse a sucessora da empresa B: “só tinha eu; se meu pai pudesse ter escolhido um homem, com certeza escolheria. Mas ele não tinha essa possibilidade. Não tinha uma concorrência; tinha meu outro irmão, mas ele foi embora”. O fundador da empresa A, por sua vez, expressou-se nos seguintes termos: “o filho era o sucessor meio que automático do negócio. A escolha do Roberto para outra parte da sucessão (...) ele é marido da minha [filha]”. Identificar sucessores competentes para perpetuar o negócio da família é uma tarefa complexa (Costa et al., 2015), implicando delegar o poder de decisão de forma hereditária para um ou mais integrantes da família (Ramos & Helal, 2010). O alinhamento entre família, gestão e empresa é uma das atividades de elevada relevância (Machado et al., 2013). Para Ricca (1998), a forma como o fundador criou e educou seus filhos é determinante. Ao ser indagado pelos pesquisadores sobre as expectativas em relação ao desempenho futuro dos sucessores, todos os fundadores mostraram-se confiantes. Essa confiança está em sintonia com o otimismo manifestado nas falas dos sucessores.

Todos os fundadores manifestam interesse em continuar com algum tipo de relacionamento com a empresa. Na empresa A, há um acordo de pagamento de uma pensão vitalícia ao fundador, que contribui participando de reuniões. Na empresa B o fundador permanece como consultor e na C a participação ocorre em reuniões esporádicas.

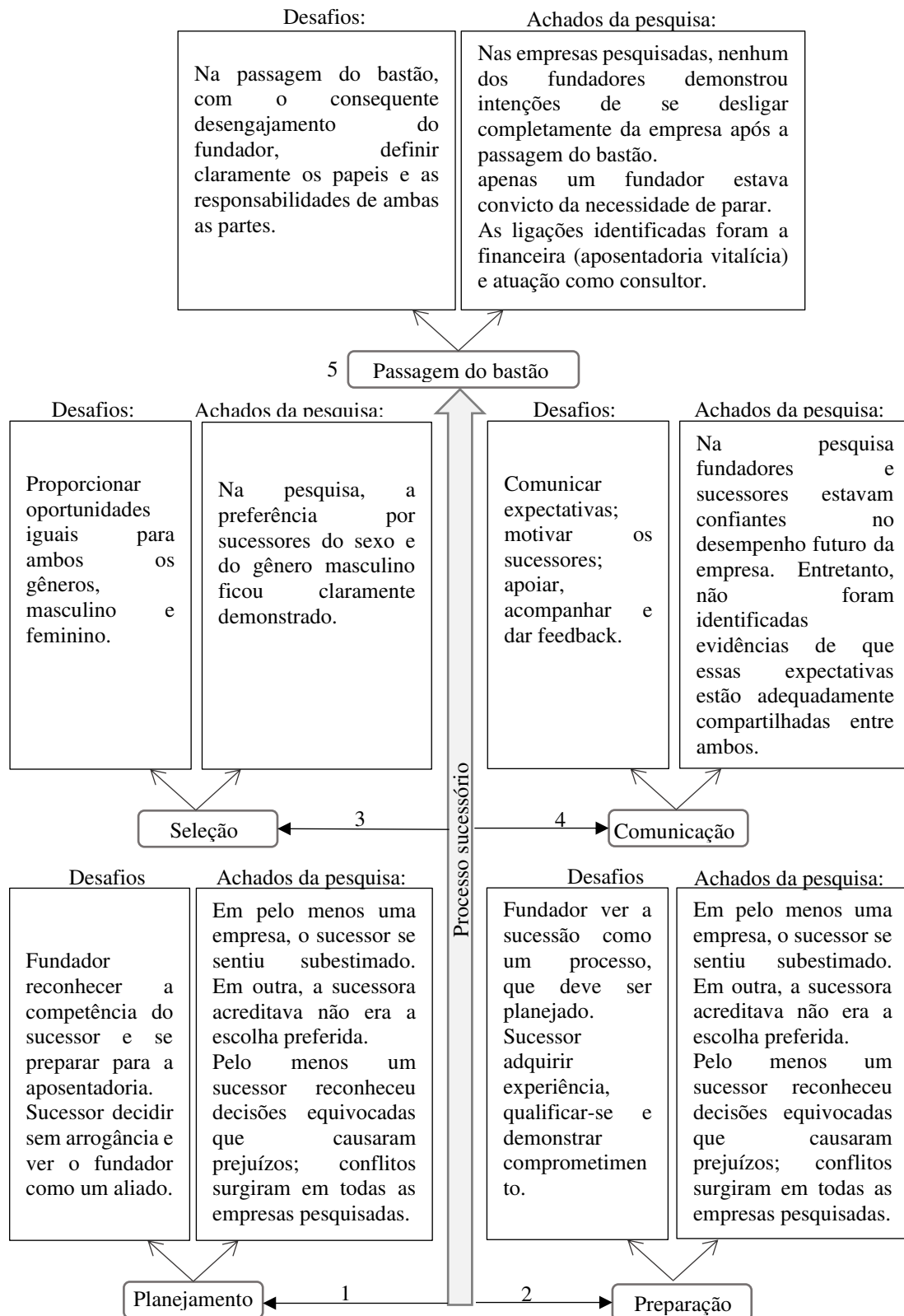
Ao analisar a própria trajetória nas respectivas empresas, quatro participantes gostariam de fazer mudanças no estilo de liderança: teria uma conduta mais ética (Fundador da empresa B), seria menos autoritário (sucessor da empresa B), delegaria mais (sucessor da empresa A), seria mais líder (sucessor da empresa C). O fundador da empresa A melhoraria os padrões técnicos de gestão da qualidade, por meio da padronização de processos, enquanto o fundador da empresa C destinaria mais tempo à vida familiar. O sucessor da empresa C gostaria de ter iniciado antes o investimento em mídias sociais, além de atuar no sentido de liderar melhor.

EM BUSCA DE UM FRAMEWORK PARA PROCESSOS SUCESSÓRIOS

Com base nos dados da pesquisa na discussão dos resultados, observa-se que: (1) todas as empresas empreenderam algum processo de preparação dos sucessores, embora nenhuma delas tenham adotado um processo formal de planejamento sucessório; (2) a seleção se deu como um processo informal e de algum modo com forte orientação para o gênero masculino; (3) todos os fundadores manifestaram interesse em continuar atuando na empresa após o desengajamento e (4) fundadores e sucessores são otimistas sobre o futuro das respectivas empresas.

A pesquisa identificou cinco etapas principais e um conjunto de fatores críticos que podem ser relevantes para apoiar a reflexão sobre processos sucessórios em empresas familiares.

Figura 2: Framework para processos sucessórios



Fonte: A Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa preocupou-se com a compreensão do processo sucessório em empresas familiares, procurando identificar as etapas e os fatores críticos que poderiam contribuir para a redução dos riscos de transição entre fundadores e sucessores.

Por intermédio de uma abordagem qualitativa, e com base no estudo de três empresas familiares, a pesquisa coloca em evidência cinco etapas críticas do processo sucessório e apresenta os desafios e os cuidados que podem ser úteis para apoiar a realização de transições bem-sucedidas: planejamento do processo, preparação dos sucessores, seleção, comunicação e desengajamento dos fundadores.

A sucessão constitui um processo – e não um evento. Portanto, as 5 etapas antes mencionadas, não são estanques; são distintas, sim, porém, complementares e interdependentes. Por exemplo, o planejamento implica tanto a preparação dos sucessores quanto dos fundadores para o desengajamento das atividades cotidianas na organização. O desengajamento dos fundadores, tanto quanto a preparação dos sucessores, parece ser um processo lento, complexo, difícil e até mesmo doloroso.

Embora em todas as empresas participantes da pesquisa tenha ocorrido um processo informal de preparação dos sucessores, inserindo-os desde cedo nas empresas, nenhuma delas adotou um processo formal de planejamento sucessório. Os valores e a intuição dos fundadores parecem ter sido os principais balizadores das decisões, deixando uma janela aberta para riscos e injustiças. Desse modo, um simples evento inesperado com o fundador pode comprometer a sobrevivência da empresa. A tradição machista da sociedade brasileira pode atuar subliminarmente, enviesando o processo sucessório, criando favoritismos para as pessoas do sexo e do gênero masculino.

Maior variedade de pesquisas faz-se necessário para aperfeiçoar a compreensão da teia complexa de valores, emoções, atividades e racionalidades que permeiam o processo de sucessão em empresas familiares. Questões relacionadas ao planejamento formal do processo de sucessão e à influência de gênero em processos de sucessão são instigantes oportunidades para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altaf, J. G. & Troccoli, I. R. (2010). A Importância da gestão profissional em uma empresa familiar- Joalheria Meridiano Ltda. *Revista Economia e Gestão*, 10(23), 40-59.
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Baron, J. and Lachenauer, R. (2021). Building a family business that lasts. *Havard Business Review*, January-February.
- Bernhoeft, R. (1987). Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Bertucci, J. L. O., Silva, E. Á., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: Um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, 157–162.
- Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S. (2019). A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. *European Management Review*, 16(3), 579–596. <https://doi.org/10.1111/emre.12298>
- Cadieux, Louise. (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue Internationale P.M.E.* V. 18, n. 3-4.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Flores, J. E., Jr. (2010). *Sucessão em empresas familiares: Dilemas de pais e filhos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Flores, J. E., Jr., & Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, 47(2), 325-337.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: Ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio.
- Godoy, A. S. (1995). A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006). *Governança Corporativa em empresas de controle familiar: Casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). *Governança da família empresária: Conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: Autor. Recuperado de: https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2020). *O que é governança corporativa*. São Paulo. Autor. Recuperado de: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>
- KPMG (2007). *L'entreprise familiale: une entreprise décidément pas comme les autres*. KPMG Entreprises.
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., Sumantra, G. (2014) *The strategy process: concepts, contexts, cases*. (5th ed). Boston; New York: Pearson.
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lima, M. S. T. L. (2016). *O Processo Sucessório em Empresas Familiares: Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil. Recuperado de http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ElaineMoratti.pdf
- Machado, R., Grzybovski, D., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: Aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210.

- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *FQS – Qualitative Social Research*. V. 1, n. 2, p. 1-10
- Mitchell, T. R. (2011) Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48:8, p. 1867-1891.
- Nishitsuji, D. A. (2009). *O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/18546/Dissertacao%20Denny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Nordqvist, M., A. Hall and L. Melin (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15, 294–308.
- Oliveira, D. (2010). *A empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo. Atlas.
- Oliveira, J. L., Álvares, E., Pinheiro, A. S., & Pimentel, T. D. (2011). A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Revista de Administração Faces Journal*, 11(3), 105-122.
- Passos, É., Bernhoeft, R., Bernhoeft, R., Teixeira, W. (2006). *Família, família, negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente.
- Pianca, O., & Ferreira, A. (2017). Importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz ES. *Administração de Empresas em Revista*, 17(18), 29-51. doi: 10.6084/m9.figshare.5417473
- PWC. (2011). *L'entreprise familiale, um modele durable*. Family Business Survey – France.
- Ramos, É. N. P., & Heal, D. H. (2010), A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): *Um estudo de caso*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(2), 433-452. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000200009&script=sci_abstract&tlng=pt
- Ricca, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018). *Especialistas em pequenos negócios*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2015%2008%202018.pdf>
- Silva, F. A. S., Gonçalves, C. A. (2011) O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (3), 458-476. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2734/273421614010>
- Silva, V. F., Lozada, G., Vilani, P. M., Ferreira, A. G., & Xarão, J. C. (2019). *Gestão de Empresa Familiar*. Porto Alegre. SAGAH.
- Sinanis, M., Davis, J., & Collette, C. (2019). *Os segredos das famílias empreendedoras*. Rio de Janeiro. Alfa Books.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: Estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, 20(3), 345-366. doi: <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n3.p345-366>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zenger, Z. and Folkman, J. (2019). Harvard Business Review, June 25.