

O Processo Sucessório em Empresas Familiares de Pequeno Porte

JULIANA ISRAEL VIEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

KÁTIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma parcela significativa da economia brasileira. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), mais de 90% das organizações brasileiras são consideradas familiares. Entretanto, a sobrevivência dessas instituições caracteriza-se como incerta. Dados do SEBRAE ilustram que 70% das empresas familiares não prosperam na segunda geração (SEBRAE, 2016). Outrossim, uma pesquisa recente realizada pela empresa de consultoria e auditoria KPMG, que buscou compreender o panorama atual das empresas familiares da América do Sul, obteve como um dos resultados o seguinte dado: 70% das organizações familiares do Brasil pesquisadas encontram-se na primeira geração (KPMG & STEP, 2021).

Dessa forma, a temática do processo sucessório realizado nas organizações familiares, em especial as que se encontram na primeira geração, recebe destaque. Adachi (2006) argumenta que muitas famílias encaram a fase sucessória como um tabu, associando-a à morte do fundador e, portanto, tentam adiá-la pelo máximo de tempo possível. Logo, por se tratar de uma fase transitória delicada e de um dos fatores mais relevantes os quais levam à falência e extinção dessas empresas, a sucessão deve ser tratada com cautela (ADACHI, 2006).

Estudos recentes que objetivam analisar o perfil da produção científica acerca das empresas familiares indicam que o tema sucessão é um dos mais pesquisados (BUCHWEITZ, MACHADO, MENEZES, 2019; BORGES, LESCURA, 2020; ZATTA, MATTOS, OLIVERA, 2020). Entretanto, também é ressaltado que “a pesquisa sobre os processos sucessórios explora uma dinâmica particular e essencial à sobrevivência de empresas familiares” (BORGES, LESCURA, 2020, p. 11). Sendo assim, pode-se concluir que apesar do grande volume de trabalhos a respeito da temática sucessão (BUCHWEITZ, MACHADO, MENEZES, 2019; BORGES, LESCURA, 2020; ZATTA, MATTOS, OLIVERA, 2020), esse é um tópico que não se finda, visto que as particularidades de cada empresa familiar levam a diferentes condicionantes e, conseqüentemente, a diferentes processos sucessórios.

De acordo com o exposto, essa pesquisa se justifica pelo fato de a sucessão nas empresas familiares se enquadrar como um assunto de extrema relevância para o conhecimento científico e para a sociedade, pois a quantidade de organizações desse tipo no Brasil é muito expressiva, chegando a porcentagem de 71% do total das empresas de pequeno porte (A TRIBUNA, 2016). Essa importância se exacerba de forma ainda mais incisiva quando o cenário do Espírito Santo é analisado, já que o mesmo ocupa a terceira posição no ranking de porcentagem de empresas familiares do país (A TRIBUNA, 2016).

Assim, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: Como o processo sucessório vem sendo articulado em empresas familiares de pequeno porte do setor de serviço, no Espírito Santo, geridas pelo seu fundador?

O presente trabalho caracteriza-se como relevante para o campo acadêmico na medida em que analisa processos sucessórios de três empresas de pequeno porte de diferentes segmentos localizadas no Espírito Santo, enriquecendo, assim, os conhecimentos científicos acerca desse tema. Além disso, esta pesquisa também contribui para as empresas familiares, que podem ampliar os seus conhecimentos sobre boas práticas no processo sucessório e aplicá-las futuramente.

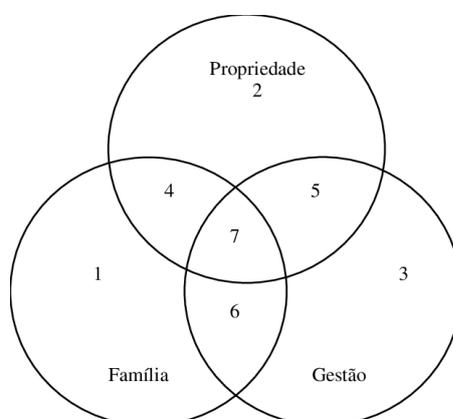
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresa Familiar

Leone (1992) define empresa familiar como a organização que apresenta as seguintes características: fundada por um membro de uma família, possui membros dessa mesma família integrando a direção ou sendo contemplados com a propriedade da empresa, possui valores conectados com os valores da família ou do próprio fundador e, por fim, cujo processo sucessório será influenciado pela descendência familiar.

O primeiro modelo desenvolvido com o objetivo de tentar explicar as dinâmicas das empresas familiares foi o modelo de três círculos, conforme a Figura 1, que representa a organização familiar como um sistema formado por outros três subsistemas que se sobrepõem: propriedade, família e gestão (GERSICK *et al.*, 1997).

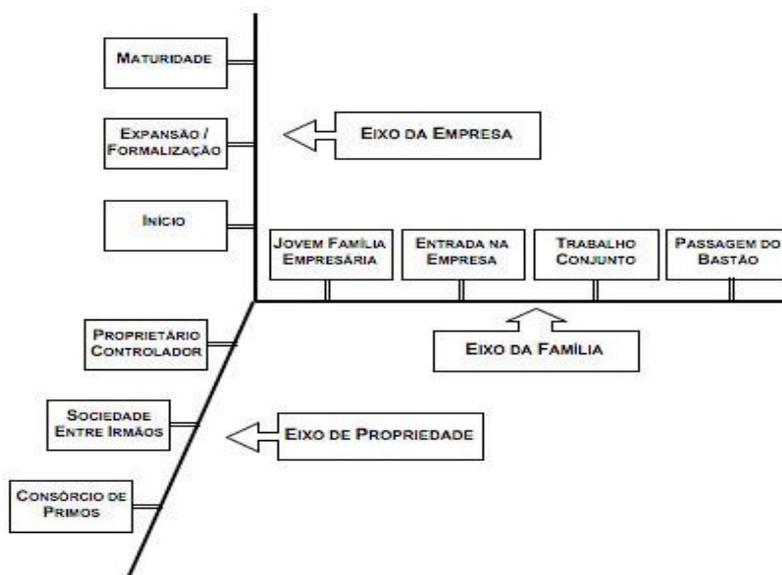
FIGURA 1 – Modelo dos Três Círculos



Fonte: GERSICK *et al.* (1997, p.6)

Entretanto, tal modelo caracteriza-se como estático, pois não considera as mudanças ocasionadas pela passagem do tempo, o que se mostra extremamente relevante quando se estuda as organizações familiares, que evoluem em conjunto com a família GERSICK *et al.* (1997). Assim, ao adicionar o fator desenvolvimento ao longo do tempo na análise das empresas familiares, criou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, conforme Figura 2.

FIGURA 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: GERSICK *et al.* (1997, p.18)

No modelo tridimensional, cada sistema apresentado no modelo dos três círculos – família, propriedade e gestão – é analisado de forma separada de acordo com a sua linha de desenvolvimento ao longo do tempo. Ressalta-se que apesar de serem independentes entre si, os eixos do modelo tridimensional também se influenciam, definindo conjuntamente a realidade enfrentada pela empresa familiar a cada fase de seu desenvolvimento (GERSICK *et al.*,1997).

Segundo Gersick *et al.* (1997), o eixo da família pode ser seccionado em quatro estágios que estão diretamente ligados às idades dos integrantes da família de cada geração, sendo eles: Jovem empresa familiar, entrada na empresa, trabalho em conjunto e passagem do bastão

Os dois outros eixos – o eixo da propriedade e o da empresa –, são extremamente relevantes por influenciarem o eixo da família e a própria dinâmica da empresa familiar. O eixo da propriedade versa sobre o desenvolvimento da propriedade da organização familiar sendo dividido nas seguintes fases: empresas com proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Já o eixo da empresa representa a evolução da mesma no decorrer do tempo representado pelos estágios de início, expansão e maturidade (GERSICK *et al.*,1997).

O modelo de desenvolvimento tridimensional foi o escolhido para nortear essa pesquisa visto que há a necessidade de um enfoque voltado para a passagem do tempo e para o desenvolvimento da família na empresa, culminando em um processo sucessório – enfoque o qual ocorre no referido modelo, em detrimento da perspectiva estática trazida pelo modelo dos três círculos. Ademais, o modelo de Gersick *et al.* (1997) contribui para a compreensão da história e evolução do ciclo de vida empresarial, “focalizando principalmente as adequações que precisam ser feitas para enfrentar as mudanças no decorrer do tempo” (Teston; Filippim, 2021, p. 21). Essa escolha apoia-se, também, na importância que esse modelo representa para a literatura sobre empresas familiares, já que ele é considerado um dos mais expressivos achados teóricos das últimas décadas (Pimentel, 2022).

2.2. Processo Sucessório

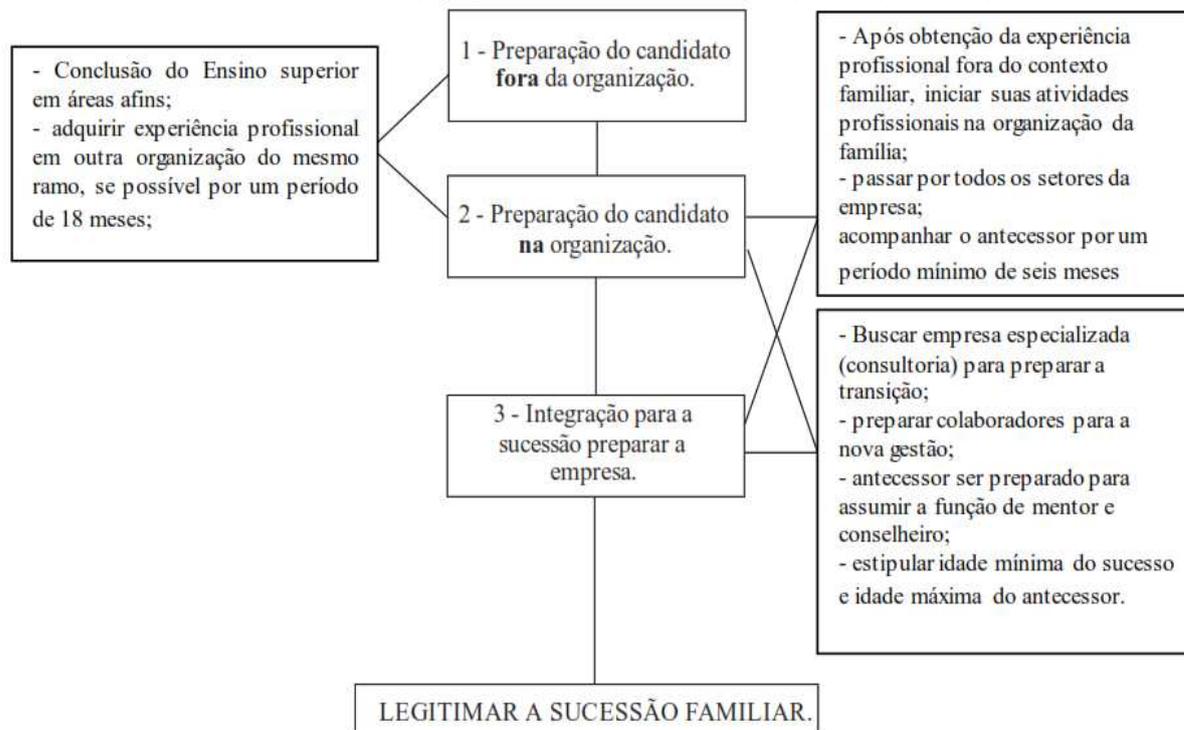
A sucessão pode ser caracterizada como “um processo de transferência do poder” (LODI, 1987, p. 9). Sharma *et al.* (2001, p. 7) define essa fase como “as ações e os eventos que levam à transferência da liderança de uma empresa familiar entre membros dessa família”. Para Leone

(1992), a sucessão envolve a transferência da autoridade e dos recursos financeiros do atual gestor para o gestor da próxima geração.

2.2.1. Plano Sucessório

Em uma perspectiva mais atual, Santos *et al.* (2017) desenvolveu um modelo de planejamento de sucessão, conforme Figura 3.

FIGURA 3 – Modelo de planejamento de sucessão familiar para pequenas empresas



Fonte: SANTOS *et al.* (2017, p. 20)

O modelo em questão foi construído a partir da observação e análise dos resultados de uma pesquisa conduzida por Santos *et al.* (2017) que contemplou o desenrolar de um processo sucessório em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo imobiliário gerida por sua fundadora.

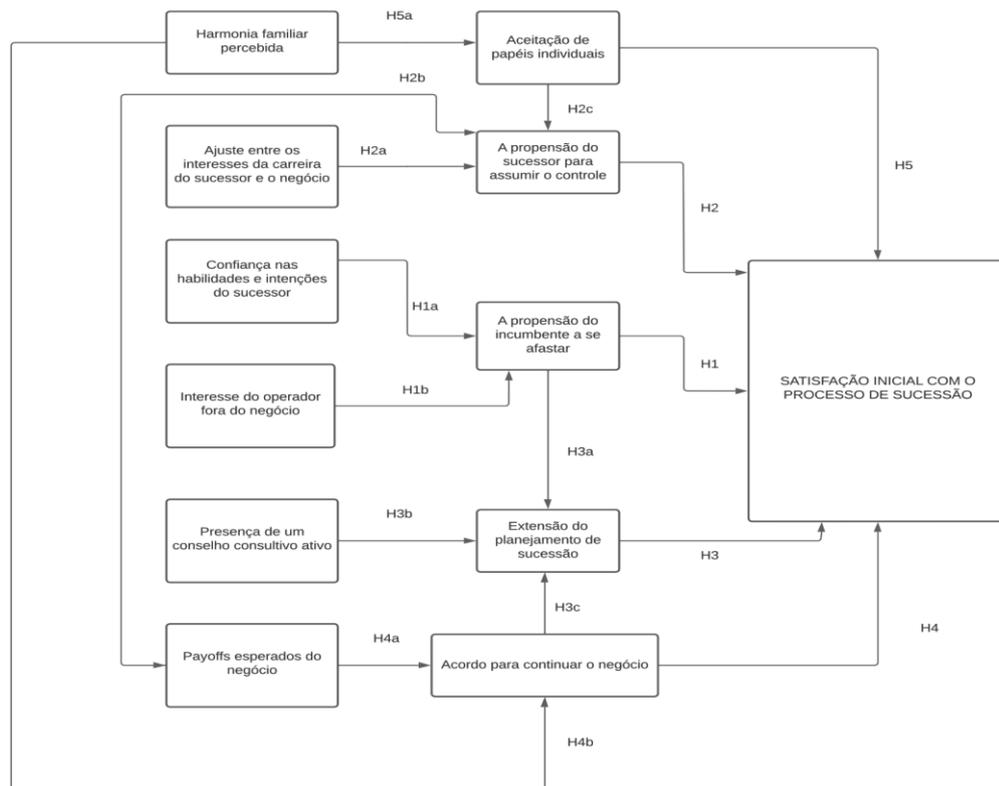
Segundo este modelo, que é voltado para empresas familiares de pequeno porte, o herdeiro deve passar por três estágios: O primeiro estágio engloba a preparação externa à organização (o que inclui uma graduação em curso superior e experiência de trabalho). O segundo estágio é caracterizado pela preparação interna do futuro sucessor. Nele, o herdeiro deverá entender o funcionamento da organização que irá suceder e fará isso a partir do entendimento dos setores da empresa e de suas respectivas obrigações e particularidades. É importante, também, que nessa fase o antecessor acompanhe o futuro sucessor, lhe explicando a dinâmica da organização (SANTOS *et al.*, 2017).

O último estágio compreende a integração para a sucessão, ou seja, a preparação dos trabalhadores para a entrada de um novo líder, a determinação do futuro do antecessor (sendo ele um mentor ou líder de um conselho consultivo, por exemplo). É aconselhado, também a contratação de uma consultoria (SANTOS *et al.*, 2017). É importante ressaltar, também, que cada fase desse plano sucessório terá uma duração individualizada em cada organização que o aplicar, considerando as suas particularidades (SANTOS *et al.*, 2017).

2.2.2. Boas Práticas e Condicionantes do Processo Sucessório

Sharma *et al.* (2001), propõe um modelo que relaciona a satisfação inicial com o processo sucessório à cinco hipóteses condicionantes, conforme Figura 4. Esse modelo baseou-se em teorias existentes e consolidadas na literatura, sendo a principal delas a teoria dos *stakeholders* – apresentando um enfoque no *stakeholder* envolvido em cada hipótese criada (Sharma *et al.*, 2001).

FIGURA 4 – Determinantes da qualidade do processo sucessório em uma empresa familiar



Fonte: Traduzido de SHARMA *et al.* (2001, p. 9)

A primeira hipótese trata da propensão do atual líder abrir espaço para o início de um processo sucessório, hipótese a qual está extremamente ligada à segunda proposição – que trata justamente da propensão do sucessor de aceitar a liderança do negócio (Sharma *et al.*, 2001). A terceira hipótese engloba um fator importante do plano de sucessão: a presença de um conselho consultivo (Sharma *et al.*, 2001). A quarta hipótese, por sua vez, relaciona-se com fatores externos a empresa ao tratar da vontade dos líderes de continuarem trabalhando naquele negócio – o que está intimamente relacionado com a expectativa de sucesso da empresa (Sharma *et al.*, 2001). Por fim, a quinta hipótese versa sobre a aceitação dos papéis individuais, frisando a necessidade de uma harmonia entre os membros da família (Sharma *et al.*, 2001).

Em segunda instância, destaca-se a tentativa de definição de um perfil do sucessor ideal. Teston e Filippim (2021) argumentam que os futuros sucessores – independentemente de serem herdeiros do sucedido ou não – devem apresentar um determinado perfil que atenda às necessidades da empresa. Tal proposição é corroborada por Eloi, Claro e Costa (2016), que defendem que a arbitrariedade de atitudes durante o processo sucessório, as quais deixam de considerar competências gerenciais dos sucessores tem como consequência o insucesso da empresa familiar.

Boas práticas também são discutidas e definidas na literatura de sucessão. Segundo Pimentel (2022), o planejamento sucessório deve englobar pontos como a participação da família – inclusive em um conselho de administração –, a chegada de novos membros, a elaboração de um plano de ação para líderes, estratégias para sobrevivência da empresa a longo prazo, o processo de seleção de sucessores e políticas de seguridade financeira dos membros sucedidos. Teston e Filippim (2021), por sua vez, sugerem que os planos utilizados para guiar o processo sucessório devem abordar o perfil e plano de carreira do sucessor, considerar os impactos na carreira do sucedido, e as relações entre os membros da família.

Frassetto (2020), realizou uma pesquisa a qual contrastou a opinião de uma futura sucessora com a dos futuros sucedidos de uma organização familiar de pequeno porte. Em seus achados, o perfil esperado do sucessor na visão dos sucedidos incluía características como interesse e conhecimento dos processos da empresa. Já para o sucessor, o seu perfil ideal incluía conhecimento, interesse, pró-atividade e respeito pelas pessoas. Os desafios a serem enfrentados pelo sucedido também foram um dos achados da pesquisa. Os resultados encontrados destacaram como desafios o relacionamento com clientes, a manutenção da confiança dos profissionais pertencentes ao quadro da empresa e da saúde financeira da organização (FRASSETTO, 2020).

Ressalta-se, também, a importância do compartilhamento do conhecimento tácito entre sucedido e sucessor para um processo sucessório com resultados satisfatórios, que ocorre através da participação e observação das tarefas diárias da organização (VOLPATO *et al.*, 2018).

3. MÉTODO

A presente pesquisa apresenta natureza qualitativa descritiva (MINAYO, 2002; GIL, 2019). O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987) e o roteiro da entrevista, composto por 11 perguntas, tratava de questões relacionadas a história das empresas, aos membros da família e a relação entre esses membros familiares e a organização.

Os participantes pesquisados, por sua vez, foram selecionados seguindo o seguinte critério: são fundadores de empresas familiares de pequeno porte do setor de serviços localizadas no estado do Espírito Santo. As empresas foram escolhidas, também, pelo critério de acesso da pesquisadora.

A primeira empresa é uma padaria e mercearia, denominada nesse estudo de “Empresa P”. A segunda empresa é um restaurante, denominado nesse estudo de “Empresa R”. A terceira empresa, por sua vez, é uma Lanchonete, denominada nessa pesquisa de “Empresa L”. Todas as organizações pesquisadas localizam-se no município de Aracruz, Espírito Santo.

Os entrevistados foram os fundadores dessas empresas e seus respectivos cônjuges – os quais também participam da gestão de tais organizações. Isso porque, a pesquisa buscou compreender a articulação do processo sucessório das mesmas, e como tal processo é mobilizado pelo próprio fundador. Assim, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas de forma presencial na residência dos entrevistados – isso se deve ao fato da pesquisadora ter se colocado disponível para a realização das entrevistas no horário e local no qual os entrevistados se sentissem mais confortáveis –, após o convite da pesquisadora. Tais entrevistas iniciaram-se com a explicação dos objetivos da pesquisa e duraram por volta de uma hora cada. A pesquisadora pediu, previamente, a autorização dos entrevistados para que as conversas fossem gravadas e todos autorizaram.

Para a análise dos, utilizou-se a análise de temática (BRAUN; CLARKE, 2006). Dessa forma, primeiramente houve a transcrição das entrevistas realizadas com os fundadores das empresas familiares pesquisadas e sua posterior codificação. Após essa fase, o conteúdo codificado das entrevistas foi contrastado com o referencial teórico para a definição dos temas, sendo eles: História das empresas, desafios enfrentados, características ideais de um sucessor na visão dos fundadores, relação entre os fundadores e os membros de suas famílias, práticas adotadas e planos para a aposentadoria do sucedido. Por último, os resultados foram interpretados à luz do mesmo referencial teórico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. História das Empresas

A Empresa P é uma padaria e minimercado fundada em 1998 e localizada na cidade de Aracruz – Espírito Santo. Sua criação foi motivada pelo desejo do fundador de abandonar a modalidade de trabalho de carteira assinada para investir seu dinheiro em um patrimônio próprio. Ademais, tal fundador cultivava um sonho de um dia ser dono de uma panificadora.

Com o tempo, o fundador expandiu os negócios e a padaria passou a funcionar conjuntamente com um minimercado, a fim de aumentar o faturamento da empresa. Hoje em dia, trabalham no negócio o fundador, sua esposa e mais seis trabalhadores. O fundador é encarregado da produção de determinados produtos vendidos e pela relação da empresa com o banco. Sua esposa, por sua vez, gerencia a empresa.

A Empresa L é uma lanchonete fundada em 1999 e localizada na cidade de Aracruz – Espírito Santo. Ela se iniciou, também, pelo desejo dos fundadores de possuírem um negócio próprio. O ponto de partida para a criação da lanchonete se deu com a saída do cônjuge da fundadora de uma grande empresa da região. Assim, eles decidiram abrir uma lanchonete, influenciados, também pelo histórico da família da fundadora que declarou “sempre ter sido comerciante”, por ter sido criada com um pai comerciante e ter “aprendido” a ser assim.

A lanchonete foi o segundo estabelecimento desse tipo fundado no bairro e teve um começo difícil, devido ao pequeno volume de comércios existentes na localidade naquela época. Entretanto, hoje em dia é um ponto de referência na região e conta com cerca de oito trabalhadores – sendo quatro deles membros da família. A fundadora é responsável pela compra dos insumos e pela produção dos lanches e porções. O seu cônjuge é responsável pelo financeiro e departamento pessoal. O filho mais novo auxilia nas entregas dos lanches e a filha do meio está à frente do negócio, transitando entre os setores de compra, marketing e a gerência.

A Empresa R, por sua vez, é um restaurante fundado em 2015 e localizado na cidade de Aracruz – Espírito Santo. O fundador dessa empresa começou no ramo da gastronomia ao herdar um bar do seu pai, em meados dos anos noventa. O cotidiano do bar fez com que ele começasse a se interessar por gastronomia, levando-o a fechar o bar e abrir um restaurante próprio com a sua esposa. Anos depois, ele resolveu vender esse restaurante, pois estava cansado das exigências que o mesmo trazia para ele, por ser um empreendimento maior que contava com mais de dezoito trabalhadores, coordenados unicamente por ele.

Em 2015, o fundador da Empresa R, que ainda vivia da renda da venda do seu antigo restaurante, foi chamado para prestar um serviço de consultoria para um bar na cidade de Aracruz. Através desse serviço de consultoria gastronômica, o fundador recuperou o seu encanto pela gastronomia e pelo trabalho como dono de restaurante e acabou assumindo o comando e propriedade do bar no qual prestou consultoria – isso porque o antigo dono decidiu não continuar com o empreendimento – juntamente com sua esposa. O restaurante conta com

quatro trabalhadores, incluindo os donos. O fundador trabalha na área operacional, sendo o cozinheiro e responsável pela compra dos insumos e sua esposa é responsável pelo administrativo/ financeiro.

Outrossim, o Quadro 1 ilustra um perfil geral das três empresas entrevistadas.

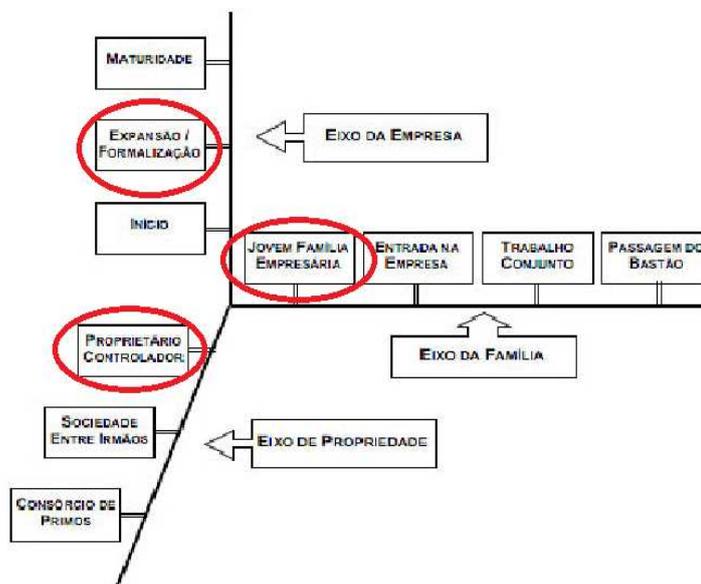
Quadro 1 – Perfil das empresas entrevistadas

	ANO DE FUNDAÇÃO	MOTIVAÇÃO PARA INICIAR O NEGÓCIO	QUANTIDADE DE TRABALHADORES	MEMBROS FAMILIARES ENVOLVIDOS	LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA
EMPRESA R	2015	Bar herdado do pai despertou a paixão pela gastronomia	4	Fundadores e filho mais novo	Aracruz – ES
EMPRESA L	1999	Influência da convivência com família de comerciantes	8	Fundadores e dois filhos	Aracruz – ES
EMPRESA P	1998	Vontade de ter um negócio próprio	8	Apenas fundadores	Aracruz – ES

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É importante explicitar, também, a classificação das empresas quanto ao modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK *et al.*, 1997). Em primeira instância, todas as três empresas encontram-se no estágio do proprietário controlador (eixo da propriedade), pois são administradas unicamente por seus fundadores e respectivos cônjuges. Em segunda instância, se considerado o eixo da empresa, as organizações estudadas podem ser caracterizadas pelo estágio de expansão/ formalização por não terem alcançado a maturidade e já terem ultrapassado a fase inicial. Por fim, quanto ao eixo da família, cada empresa encontra-se em um estágio distinto. A Empresa P caracteriza-se como jovem família empresária, por não haver a participação de membros da família que não sejam os fundadores, conforme Figura 5.

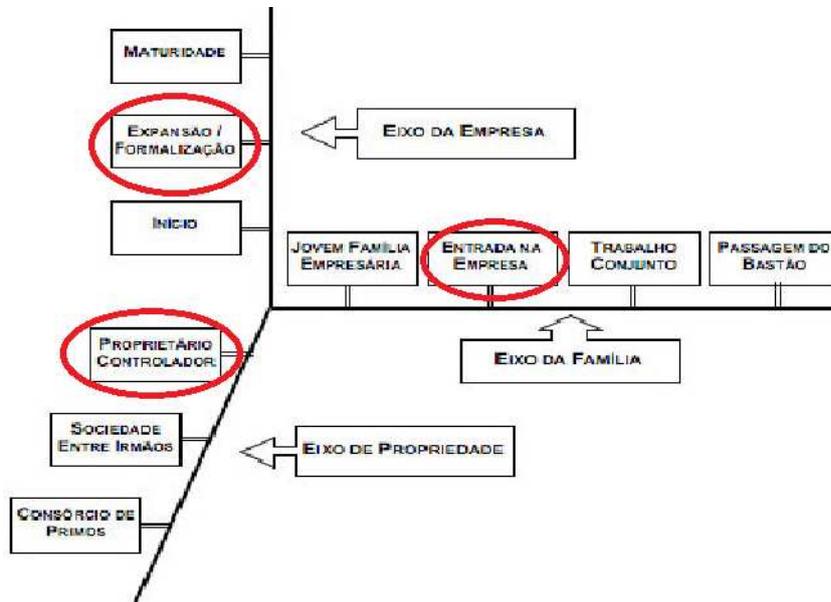
Figura 5 - Classificação da Empresa P Segundo o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Adaptado de GERSICK *et al.* (1997, p.18)

A Empresa R encontra-se no estágio “entrada na empresa”, por contar com a participação de um dos filhos, mas não de maneira integral, conforme Figura 6.

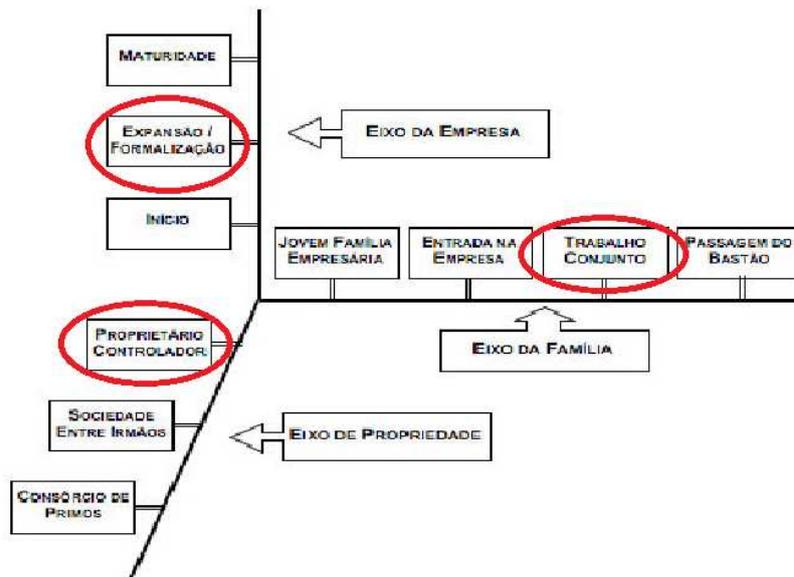
Figura 6 – Classificação da Empresa R Segundo o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Adaptado de GERSICK *et al.* (1997, p.18)

A Empresa L, por sua vez, já avançou para o estágio “trabalho conjunto”, visto que há a participação integral de uma das filhas dos fundadores nas atividades da empresa, conforme Figura 7.

Figura 7 – Classificação da Empresa L Segundo o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Adaptado de GERSICK *et al.* (1997, p.18)

4.2. Desafios Enfrentados

Uma das categorias de análise recaiu sobre os desafios enfrentados pelas empresas. Isso porque, tais desafios fazem parte do ambiente da empresa, e representam problemáticas com as quais os futuros sucessores terão de lidar. Segundo o modelo de Sharma *et al.* (2001), a satisfação inicial com o processo sucessório está diretamente ligada ao acordo para continuar o negócio, ou seja, à expectativa de sucesso da empresa. Dessa forma, os desafios enfrentados por cada uma das organizações implicam na continuidade do negócio e, conseqüentemente, no desenlace da sucessão. Quanto aos desafios, em primeira instância, os gestores da Empresa P apontaram que a principal dificuldade enfrentada está ligada à questão econômica do país, ou seja, um aspecto externo à organização. Tal achado condiz com a pesquisa de Frassetto (2020), a qual determinou que a manutenção financeira da organização é um dos principais desafios a serem enfrentados por um sucessor.

A Empresa L, por sua vez, relatou encontrar dificuldades em um contexto pós-pandêmico, ligadas a necessidade de motivar os clientes a voltarem a frequentar presencialmente a lanchonete e a dificuldade de encontrar mão de obra no contexto atual.

Por fim, a Empresa R expôs que seu principal desafio se encontra no espaço disponível para atendimento dos clientes. Isso se deve ao fato de o restaurante ter seu faturamento condicionado ao espaço que dispõe e à quantidade de mesas que consegue atender em determinado tempo.

A minha venda de hoje está limitada ao espaço, eu podia estar vendendo muito mais nos finais de semana (...) restaurante vive de um horário: o horário de pico. Eu tenho três horas de expediente, posso ficar aberto de manhã até de tarde, mas o horário que o pessoal sai para almoçar é de 12h até umas 15h (Fundador da Empresa R).

A maneira encontrada pelo fundador da Empresa R e sua família para solucionar a problemática do espaço foi construir um novo ponto, que está sendo planejado com capacidade para atender o dobro de clientes do ponto atual.

Outrossim, os desafios das empresas R e L também estão ligados aos achados de Frassetto (2020), pois a questão do espaço como fator limitante para o faturamento se enquadra em um desafio de manutenção da saúde financeira ao passo que a problemática relacionada a mão de obra relaciona-se com a manutenção da confiança dos profissionais da empresa.

4.3. Características Ideais de um Sucessor na Visão dos Fundadores

Um ponto relevante para o planejamento sucessório encontra-se no perfil do sucessor, que deve se encaixar nas necessidades da empresa (TESTON; FILIPPIM, 2021). Por isso, os fundadores foram questionados quanto a características deles que estavam relacionadas ao sucesso da empresa e a possibilidade de encontrá-las em um sucessor.

Para os fundadores da Empresa P, o sucesso de seu empreendimento está ligado a características como o relacionamento com a comunidade e ao estudo do mercado local. Os fundadores das Empresas L e R, por outro lado, valorizam características mais ligadas ao âmbito operacional de seus negócios, como a exigência e critério para a escolha, compra e armazenagem de seus insumos. Tal achado aproxima-se da pesquisa de Frassetto (2020), que salientou a necessidade de o futuro sucessor conhecer o funcionamento dos processos da empresa, ou seja, justamente as características esperadas pelos fundadores das empresas L e R.

Também foi ressaltado pela Empresa L a necessidade saber lidar com pessoas e da presença de um membro familiar no negócio como fator condicionante do sucesso. O Fundador da Empresa

L afirma que “Quando o dono não está, está a subdona – a filha –, não entrega para terceiro de jeito nenhum”. Em se tratando da possibilidade de encontrar essas características consideradas como convergentes do sucesso em um possível sucessor, os fundadores concordaram ser crível. Entretanto, houve discordância quanto ao desenvolvimento de um sucessor considerado ideal. Isso porque, os fundadores das empresas P e L acreditam na possibilidade de desenvolvimento de habilidades e evolução do futuro sucessor e na capacidade de um sucessor que já tenha experiência em administração. O fundador da Empresa L, por exemplo, argumentou que “o sucessor pode evoluir, ninguém nasce pronto”. Uma visão parecida foi expressa pelo fundador da Empresa P, que também frisou a importância do conhecimento adquirido através do trabalho em um ambiente empresarial.

(...) ele (um dos filhos do fundador) teria capacidade de continuar direcionando a empresa porque ele já trabalhou em empresa, já tem uma empresa no ramo de alimentação (Fundador Empresa P).

O fundador da empresa R, por sua vez, explicitou a crença em um sucessor ideal que possui uma capacidade nata para assumir tal papel, independentemente de uma experiência previa ou da formação acadêmica em um curso de administração.

Esse poder de administração que ele tem é uma coisa natural dele (...) principalmente a parte financeira, ele é muito bem planejado (...) ele é nato, administrador nato, desde novo (Fundador Empresa R).

No entanto, os modelos de Lodi (1994) e Santos *et al.* (2017), preveem o desenvolvimento das habilidades dos futuros sucessores através da experiência de trabalho. Assim, a perspectiva de evolução dos sucessores afirmada pelos fundadores das empresas P e L se aproxima mais dos achados na literatura.

4.4. Relação entre os fundadores e os membros de suas famílias

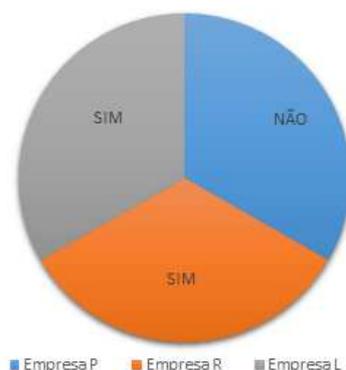
Para compreender o processo sucessório e suas articulações, fez-se necessário assimilar a dinâmica entre o âmbito familiar e o da empresa, tal questionamento relaciona-se com os achados de Teston e Filippim (2021), que afirmam ser essencial abordar as relações entre os membros da família em um plano sucessório. Assim, inicialmente, foi perguntado aos fundadores como cada membro da família enxergava a empresa. Em todas as três empresas, a resposta foi que os filhos tinham uma visão positiva do negócio da família. Houve, também, a associação da visão positiva com o fato de a empresa ser a fonte de renda dos pais e da própria família.

Nossa subsistência, nosso ganha-pão. Sabem que a gente não pode parar, se não a gente vai viver de quê? (...) A gente vive disso, então nós precisamos da lanchonete e os meninos sabem disso (Fundadora da Empresa L).

Em segunda instância, os fundadores foram questionados quanto ao envolvimento dos filhos nas atividades da empresa, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Resumo do envolvimento de membros familiares em cada empresa

Envolvimento de Membros Familiares na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O fundador da Empresa P possui quatro filhos, todos maiores de idade – sendo um dono de um empreendimento próprio e duas estudantes de cursos de graduação no ensino superior. Dessa forma, os filhos do fundador da Empresa P não possuem participação no empreendimento familiar e até o presente momento não demonstraram interesse em se envolver, por isso, a Empresa P ainda é classificada como jovem família empresária de acordo com a análise do eixo da família (GERSICK *et al.*, 1997). Também não há planos para envolvimento futuro – após a conclusão do curso superior de uma das filhas, por exemplo. Os fundadores também não apresentam objeções a uma possível venda ou fechamento do negócio, desde que não ocorra enquanto eles ainda possuam a capacidade de gerenciar a empresa.

O fundador da Empresa R, por sua vez, possui dois filhos. A mais velha é formada e no momento cursa sua segunda graduação. O seu envolvimento na empresa da família é mínimo. Ela frequenta esporadicamente o restaurante e ajuda na divulgação nas redes sociais. Entretanto, ela não possui planos de assumir a administração do empreendimento. O filho mais novo, no entanto, possui uma participação maior. Ele trabalhou em tempo integral no restaurante, cuidando da administração, durante o período de sua abertura, em 2015. Após isso ele se mudou para o exterior – e possui planos e data marcada para a sua volta –, mas continua envolvido na gestão, sendo o responsável pela geração de gráficos e indicadores financeiros do negócio. Ademais, ele participa financeiramente ao auxiliar no investimento da construção do novo ponto do restaurante, que abrigará mais clientes. Assim, a Empresa R encontra-se na fase da entrada na empresa do eixo da família (GERSICK *et al.*, 1997), pois o futuro sucessor já desempenha funções relevantes dentro da empresa, mas não de maneira presencial e integral.

Por fim, a fundadora da Empresa L possui três filhos, sendo que dois deles participam do negócio. O mais novo auxilia na entrega dos lanches e, apesar de ser formado em administração, não possui interesse em assumir o negócio. A filha do meio participa das operações da lanchonete desde o início, quando ainda era adolescente e aumentou sua participação gradativamente, conforme o seu crescimento. Atualmente, ela gere a lanchonete conjuntamente com os seus pais. Dessa forma, a Empresa L está na fase do trabalho em junto do eixo da família (GERSICK *et al.*, 1997), isso porque, tanto a futura sucessora quanto os fundadores possuem obrigações integrais na rotina empresarial, e as decisões também são tomadas em conjunto.

4.5. Planos para Aposentadoria do Sucedido

Em relação aos planos de aposentadoria, pode-se concluir que os fundadores das três empresas não possuem uma estruturação para o futuro em que não estejam mais trabalhando em seus negócios. Dessa forma, nenhum deles possui um planejamento para uma data ou idade na qual

deixarão de fazer parte ativamente da empresa. Ademais, não há, também, planejamento financeiro para esse futuro.

Eu não vou largar (as atividades na empresa), enquanto eu aguentar, eu vou tocar. Se eu parar (de trabalhar), eu morro. Eu me sinto bem ali dentro trabalhando. (Fundador Empresa R);

Ah, é difícil, a gente já quis fazer isso (parar de trabalhar) e não conseguiu. Enquanto a gente estiver aguentando, a gente vai trabalhando (Fundadores Empresa L);

Sinceramente não pensei nesse futuro não (aposentadoria). (...) eu tenho um pensamento que a pessoa só deve parar de trabalhar quando adoecer, o trabalho é o sentido da vida. (Fundadores Empresa P).

Tais resultados são contrastantes ao que é recomendado para um bom processo sucessório, que requer, concomitantemente ao planejamento sucessório, um planejamento financeiro dos membros sucedidos (TESTON, FILIPPIM, 2021; PIMENTEL, 2022).

Vale ressaltar, também, que nenhum dos fundadores expressou o desejo de abandonar as atividades que exercem em suas respectivas empresas para fazer parte de um conselho consultivo durante a fase de passagem do bastão (GERSICK *et al.*, 1997). Dessa forma, todos os fundadores pretendem continuar em suas funções atuais, que abrangem a participação na elaboração dos alimentos vendidos, entre outras obrigações. Assim, esses resultados vão ao encontro dos achados na literatura, que afirmam a importância da presença dos fundadores e outros membros da família em um conselho consultivo que auxilie os sucessores (SANTOS *et al.*, 2017; SHARMA *et al.*, 2001; PIMENTEL, 2022).

4.6. Práticas Adotadas

A fim de resumir as principais práticas presentes na literatura adotadas por cada uma das empresas entrevistadas, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo práticas adotadas pelas empresas entrevistadas

	Empresa L	Empresa R	Empresa P
Preparação do sucessor fora da organização	NÃO	SIM	NÃO
Preparação do sucessor dentro da organização	SIM	SIM	NÃO
Propensão do fundador de se afastar da empresa	SEM DATA DETERMINADA	SEM DATA DETERMINADA	SEM DATA DETERMINADA
Propensão do sucessor para assumir a empresa	SIM	SIM	NÃO
Estratégias de sobrevivência da empresa a longo prazo	SIM	SIM	SIM
Política de seguridade financeira para os sucedidos	NÃO	NÃO	NÃO
Presença de um conselho consultivo	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A priori, a preparação do futuro sucessor tanto dentro da organização quanto fora da mesma foi considerada. Isso porque, segundo Santos *et al.* (2017), o candidato a sucessor deve ter cursado uma graduação em áreas afins e possuir experiências de trabalho externas à empresa familiar e, após essa fase, adentrar a organização da família para adquirir experiência nos seus diversos setores. Vale ressaltar que essa fase deve acontecer enquanto o fundador ainda estiver trabalhando na organização – assim como está ocorrendo na Empresa L –, visto que o compartilhamento do conhecimento tácito entre sucedido e sucessor contribuí para um processo sucessório satisfatório (VOLPATO *et al.*, 2018).

Sharma *et al.* (2001), por sua vez, explicitam que dois dos cinco fatores que levam a satisfação inicial com o processo sucessório estão justamente na propensão do sucessor de assumir a empresa e na propensão do fundador de se afastar da gerência da mesma. Por fim, as três últimas práticas a serem consideradas caracterizam-se como boas práticas para um processo sucessório satisfatório, juntamente com outras características ligadas ao perfil ideal de um sucessor, que foram discutidas previamente (TESTON, FILIPPIM, 2021; ELOI, CLARO E COSTA, 2016; PIMENTEL, 2022).

É importante destacar, também, que todas as empresas explicitaram estratégias de sobrevivência da empresa a longo prazo, que se relacionam com uma das hipóteses condicionantes da satisfação inicial com o processo sucessório apresentada por Sharma *et al.* (2001) – a hipótese do acordo para continuar o negócio. De acordo com tal hipótese, o negócio deve ser atrativo em relação às perspectivas de sucesso futuras. Ademais, Pimentel (2022) também aborda o tópico “estratégias de sobrevivência” como um fator que deve estar presente em um bom plano de sucessão. Dessa forma, as empresas abordaram suas estratégias de sobrevivência para o futuro: A Empresa R possui planos de expansão do negócio para atender um quantitativo maior de clientes, a Empresa P, por sua vez, planeja melhorar a estrutura da loja, por fim, a Empresa L pretende acompanhar os avanços do mercado e implementá-los na lanchonete – como, por exemplo, quando adicionaram lanches gourmet devido a demanda dos clientes da região.

Assim, conclui-se que cada uma das empresas entrevistadas se encontra em um estágio diferente do processo sucessório. Ao contrastar o modelo de planejamento sucessório de Santos *et al.* (2017) – construído especificamente para empresas familiares de pequeno porte, como é o caso das empresas entrevistadas – entende-se que nenhuma das três empresas seguiu completamente os estágios indicados, porém, cada uma delas adotou certas práticas que indicam um determinado nível de articulação para a sucessão iminente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a articulação do processo sucessório de três empresas familiares de pequeno porte geridas por seus fundadores. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva com base em entrevistas semiestruturadas presenciais com os fundadores de cada uma das empresas.

De acordo com os resultados, pode-se inferir que as três empresas possuem articulações quanto ao seu processo sucessório. A Empresa P, em primeira instância, encontra-se mais próxima de uma possível profissionalização ou venda do negócio, pois nenhum dos candidatos a sucessores demonstrou interesse em assumir a administração da organização familiar.

A Empresa R, por sua vez, possui um processo sucessório mais articulado, visto que um dos filhos demonstra interesse em assumir o negócio e, no momento, encontra-se na fase de ganho de experiência externamente a organização. Entretanto, suas contribuições na empresa continuam, pois ele contribui financeiramente para o projeto de expansão do restaurante e

participa ativamente da gestão ao gerar gráficos de análise financeira com os dados fornecidos pelos fundadores.

Por fim, a Empresa L conta com o processo sucessório mais articulado dentre as três empresas entrevistadas, pois possui, comparando-se com as empresas R e P, o maior número de práticas encontradas na literatura. Nessa empresa, a filha do meio, que trabalha na organização desde nova, já se consolidou na fase do trabalho em conjunto e possui grande experiência interna e conhecimentos tácitos acerca do funcionamento da organização.

No entanto, vale ressaltar, que os obstáculos da articulação dos três processos sucessórios analisados encontram-se na propensão do fundador de desligar-se da organização, na falta de seguridade financeira para o mesmo e na inexistência de articulações de um futuro conselho consultivo formado pelos fundadores. Isso porque, os fundadores entrevistados, mesmo os que já se encontram na fase do trabalho em conjunto ou da entrada na empresa, não definiram uma data ou planejamento para a sua aposentadoria e almejam prosseguir o seu trabalho nas áreas operacionais da organização, e não no conselho consultivo como recomenda a literatura.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados e representam uma contribuição para a literatura acerca do processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte e até mesmo para as próprias empresas pesquisadas, que podem repensar o planejamento sucessório de suas organizações por meio dos resultados encontrados.

Por fim, sugere-se que estudos futuros realizem pesquisas afins com empresas de regionalidades diferentes, visto que a concentração geográfica das amostras pesquisadas pode trazer traços de uma cultura regional e que podem interferir nos modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. **Família S.A: Gestão de empresa familiar e solução de conflito**. São Paulo: Atlas, 2006;
- ALMEIDA, L. Estado é o 3º do País com mais empresas familiares. **A Tribuna**, Vitória 05 mai. 2016. Disponível em: http://www.ijsn.es.gov.br/ConteudoDigital/20160606_aj24646_empresafamiliar.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989;
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Evolução da Pesquisa Sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 2010-2019. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020.
- BUCHWEITZ, M. J. R.; MACHADO, D. G.; MENEZES, G. R. Empresa Familiar: Um Meta-Estudo, de 1997 a 2016, dos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 1, p. 1889-1905, 2019
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006;
- DE FÁTIMA TESTON, S.; SALETE FILIPPIM, E. O modelo tridimensional e o processo de sucessão. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 5, n. 2, 2021;
- ELOI, C. B. G.; CLARO, J. A. C. D. S.; COSTA, L. V. A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016;

FRASSETTO BARONI, I. Os Desafios do Processo de Sucessão Familiar Enfrentados por uma Empresa Localizada no Distrito do Caravaggio – SC. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 7, p. e066, 2020;

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997;

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 20 dez. 2022;

KPMG & STEP, “**Global Family business report. COVID-19 Edition. Country Benchmarking Data - Brazil**”, STEP & KPMG Private Enterprise, Março de 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/05/empresas-familiares-America-Sul-Covid-19.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022;

LEONE, N. M. C. P. G.A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992;

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994;

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987;

MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002;

PIMENTEL, Thiago Duarte. Modelos de Sucesión en Empresas Familiares. **Revista da micro e pequena empresa**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 6-23, abr. 2022. ISSN 1982-2537;

SANTOS, A. P. dos; OLIVEIRA, C.; SEHNEM, S.; BROGNOLI, J. Processo Sucessório: Estudo de Caso Em Uma Organização Familiar de Pequeno Porte do Ramo Imobiliário Conduzida Por Mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 157–183, 2017;

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empresa familiar, desafios da sucessão familiar**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar/sucessaofamiliar>>. Acesso em 17 de nov. 2022;

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A. L.; CHUA, J. H. (2001).Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(3), 17-36;

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; SANTOS, G. S. D. O Compartilhamento do Conhecimento em uma Empresa do Setor do Vestuário Localizada na Cidade de Criciúma, SC a Partir do Processo de Sucessão Familiar. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 101-111, 2018.

ZATTA, F. N.; MATTOS, A. L.; OLIVERA, R. R. de. **Presente e Futuro da Empresa Familiar: O Perfil das Publicações Mundiais**. In: USP International Conference on Accounting, 20., 2020, São Paulo.