

# Empresa Familiar e os Impactos Enfrentados pelos Membros da Segunda Geração

DOUGLAS ZALAMENA<sup>1</sup>

EDIANE MORRETE DE ABREU<sup>2</sup>

PROF. DR. ANTONIO FERNANDO ROSA DINI<sup>3</sup>

Data de submissão: 20/02/2021. Data de publicação: 31/03/2021.

## RESUMO

O propósito deste trabalho é constatar as principais adversidades enfrentadas no gerenciamento familiar na transição aos membros da próxima geração. São poucas as empresas familiares que sobrevivem à geração seguinte e a prática da sucessão não é uma rotina comum nas empresas, pois os gestores normalmente são tomados por uma rotina crítica, preocupados em perdurar sua empresa no mercado e acabam não treinando ninguém para substituí-lo. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em uma empresa de médio porte. Para efetivar a pesquisa, utilizou-se a metodologia que caracteriza a pesquisa como qualitativa, com dados documentais e coleta de informações através de entrevistas semiestruturadas e questionários com os membros gestores da família. Como conclusão, verificou-se que a transição para a segunda geração está fortemente ligada à relação família-empresa, conforme os seguintes aspectos: a) processo sucessório influenciado por valores familiares e emocionais; b) falta de planejamento do processo sucessório; c) ausência de confiança do sucessor para seus sucessórios.

**Palavras-chave:** Gestão familiar. Prática da sucessão. Planejamento.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to verify the main adversities faced in family management in the transition to the next generation members. There are few family businesses that survive the next generation and the practice of succession is not a common routine in companies, as managers are usually taken over by a critical routine, concerned with lasting their company in the market and end up not training someone to replace it. The methodology used was the case study in a medium-sized company. To carry out the research, we used the methodology that characterizes the research as qualitative, with documentary data and information collection through semi-structured interviews and questionnaires with the managing members of the family. As a conclusion, it was found that the transition to the second generation is strongly linked to the family-business relationship, according to the following aspects: a) succession process influenced by family and emotional values; b) lack of planning of the succession process; c) lack of confidence of the successor for his successions.

**Keywords:** Family management. Succession practice. Planning.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (UCS), estudante do Centro Universitário Uniftec - Unidade de Caxias do Sul.

<sup>2</sup> Estudante do Centro Universitário Uniftec - Unidade de Caxias do Sul.

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, mestre em Ciências Militares, graduado em Administração de Empresas (UNISUL-SC), especialista em Gestão de Pessoas (UFRRJ - Rio de Janeiro RJ), Economia Monetária (FunRE - Santa Maria - RS) e Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra (ESG - RJ), professor do Centro Universitário Uniftec - Unidade de Caxias do Sul.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as empresas familiares estão presentes em diversos setores da economia brasileira e o tema da sucessão é um fato decisivo nas organizações familiares, pois é a fase onde as mesmas deverão alcançar e obter o sucesso e amadurecimento no mercado, sendo, sem dúvida, um diferencial entre as empresas que fracassam e as que triunfam. Apesar das melhorias apontadas por Attuch (2007), ainda se identifica que a empresa familiar apresenta complicações para a sua sobrevivência no mercado.

Desta forma, é plausível relatar que a falta de planejamento no processo sucessório seria uma causa possível que justifica as diversas empresas familiares não conseguirem perdurar no mercado. Dependendo da maneira que o plano estratégico é conduzido, pode acarretar vantagens ou desvantagens. Essas consequências, se não forem bem planejadas, poderão levar a empresa à falência.

Na região da serra gaúcha como em outras regiões espalhadas pelo Brasil, é comum a formação da empresa familiar, aonde se tem um sonho ou desafio de vida, porém, como toda e qualquer empresa, é uma organização que tem por finalidade a realização e desempenho de seus fundadores, esperando sempre um retorno financeiro, sendo ela administrada através de processos e estratégias que visam empreender uma atividade de sucesso para o negócio.

No mundo existem cerca de 90% das empresas familiares, sendo que estas geram em média 60% dos empregos existentes. Esta estrutura de empresa familiar é comum em muitos países, pois trazem além de emprego, benefícios econômicos para o país onde se instalam.

Estudos nos mostram que no Brasil a média de vida destas empresas é de 9 anos e que 30% apenas destas vão passar a administração para a segunda geração e que somente 5% passarão para a terceira. Segundo Oliveira (2006), essas empresas têm um papel expressivo tanto econômico quanto social e muitas vezes político, independente do porte, as empresas familiares precisam ter uma boa estrutura e vão poder contar com colaboradores que estejam realmente interessados e preocupados com o desenvolvimento dela.

O desafio da sucessão familiar está em torno de como se dará a garantia da continuidade da empresa, além de ter cuidados apreensivos ao colocar uma nova sucessão, está em jogo também a manutenção financeira de uma família e a continuidade de um sonho.

A partir deste contexto, o presente artigo propõe esclarecer o que é uma sucessão familiar, seus impactos nas organizações, a importância da organização em fazer um planejamento sucessório, elencar as vantagens e desvantagens de uma sucessão e, ao final do



estudo, após analisar os dados, propor uma alternativa não muito invasiva, contudo, adequar a empresa para tenha o menor impacto negativo perante seus colaboradores e a sociedade, sendo que a empresa escolhida neste trabalho é uma empresa de médio porte, do segmento plástico, situado na região de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SUCESSÃO FAMILIAR**

A sucessão familiar caracteriza um dos ciclos mais importantes nas empresas familiares, pois é através dela que se dá a continuação do negócio e a sua responsabilidade representa uma das mais difíceis gestões do mundo dos negócios. Para Araújo (2007) e Ferrari (2014), a sucessão é vista como uma cerimônia de transição do comando entre a geração que está trabalhando para a que virá dar continuidade a esse comando, ocorrendo de forma gradativa e planejada pelo sucessor. Nessa conjuntura, quando surge o desejo da mudança de quem está à frente da administração, a empresa entra em um processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos, sendo que tudo decorre da forma como é percebido o processo e como suas mudanças serão assimiladas.

A empresa familiar pode nascer de diversas possibilidades e personagens vinculados aos diferentes tipos de famílias, por isso é um tipo muito especial de empresa. Pode se dizer que uma empresa familiar é aquela em que o controle acionário pertence a uma família e os seus laços definem a sucessão, quando os parentes se encontram em cargos planejados e táticos, quando as crenças e valores da empresa se equiparam com os da família e quando os atos dos membros da família refletem na empresa, independente de exercerem ou não algum cargo (BORNHOLDT, 2005). De todo modo, a empresa ser familiar, unida por laços afetivos ou não, cada ser humano possui suas ambições e determinações.

A sucessão nas empresas reflete diretamente na continuidade e ampliação, pois se o processo não for conduzido de uma forma adequada, corre o risco da empresa encerrar suas atividades ou ser vendida. A sucessão só terá êxito quando o fundador tiver plena convicção do que está realizando. Assim as dificuldades que são encontradas decorrentes da sucessão se deve ao fato de não haver um plano de sucessão preparado e planejado (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014).

É preciso pensar no processo como um todo para poder visualizar e preparar da



melhor forma as etapas da passagem de bastão, planejamento da melhor maneira, pois quanto melhor planejado menos conflitos terá e melhor preparo para a continuidade do negócio. Todos os envolvidos no processo de sucessão passam mensagens positivas, todos tem uma forma de olhar de acordo com o seu ponto de vista. Nesse caso, sempre é preciso avaliar o sucedido, o sucessor, os sócios, os parceiros, os fornecedores, os clientes e o mercado em geral. Sendo assim, a sucessão sendo bem planejada e transparente trará benefícios para os envolvidos, todos eles estarão tranquilos e confiantes, acreditando que houve legitimidade no processo de transição (GOMES; MOREIRA & EVANGELISTA, 2015).

O processo de sucessão é demorado e complexo, podendo abranger duas ou mais gerações que atingirá a empresa, família e patrimônio, na qual é preciso iniciar em algum momento o planejamento para a continuidade, pois compreendem momentos distintos, processos diferentes, ferramentas diferentes, só não são necessários que se respeite uma ordem (GOMES; MOREIRA & EVANGELIST, 2015). A sucessão familiar deve ser planejada e analisada com antecedência para quanto antes iniciar o processo, maiores as probabilidades de sucesso, pois assim o sucessor poderá estar mais preparado e tempo é um fator determinado no processo. Entende-se que estabelecer o processo de profissionalização seja a melhor maneira para a adequação deste profissional. Criar e estabelecer prioridades, com resultados a serem obtidos, torna o objetivo mais tangível. Ao planejar a sucessão devem ser tomados alguns cuidados, como focar para que o objetivo seja direto nas soluções, separando problemas e não se influenciando pela empatia dos envolvidos. Esse processo deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído.

Por isso, o desenvolvimento do processo de sucessão familiar é um fator determinante do sucesso. Além disso, para obter um processo eficaz, é necessária a orientação. Um dos maiores problemas no processo é o fundador da empresa, isso porque ele não consegue se desvincular da empresa apesar do processo sucessório ter ocorrido (BUANG; GANEFRI, 2013).

Para Kurceski (2008) existem dois conceitos que complementam a troca de bastão: a sucessão e a continuidade. A sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando o ciclo se insere e outra precisa entrar e, a continuidade se refere a dar segmento naquilo que já existe. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.

## 2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO

Todo processo sucessório requer muito das partes envolvidas, todos precisam estar de acordo. Além disso, é importante que a empresa trabalhe o psicológico, o emocional e o racional do sucessor e dos seus sucessórios.

Este processo sempre traz grandes mudanças para a empresa, sendo que muitas não conseguem superá-lo de uma forma tranquila, sem que traga algum dano, seja para a empresa ou para a família.

Num primeiro momento, o poder exercido pelo fundador, o qual detêm toda a verdade ou a melhor ideia, sendo este um grande centralizador, acaba não cedendo e não dando abertura para que outras pessoas tomem as decisões. Ele se cerca de pessoas que adquiriram sua confiança, mesmo não sendo detentores de habilidades profissionais, permanecem no cargo por um longo período de tempo, mas sem ter o real poder de decisão.

Num segundo momento pode ocorrer a concorrência entre familiares, o que atrapalha a organização familiar e da empresa. Estas disputas ocorrem para definir quem é o mais apto ou o que detêm as melhores habilidades para o cargo de sucessor. Contudo, vale ressaltar que em muitas famílias não possuem rivalidade negativa, mas sim uma concorrência positiva, onde cada membro busca especializar-se em uma área específica da empresa e posteriormente se completam. Em um terceiro momento, o sucessor preocupa-se com a carreira dos filhos, sendo uma tendência natural pressioná-los para que sigam a carreira do pai, buscando assim a perpetuidade da empresa.

Segundo Ricca (1998), o sonho dourado de um empreendimento empresarial familiar é ter sucesso e continuidade, passando de pai para filho.

O processo de sucessão acarreta no surgimento de novas lideranças que, por vezes, acarretam valores e crenças distintos daqueles que até o momento se fazia presente na empresa, o que pode vir a ocasionar mudança de cultura, estrutura e até mesmo a condução do negócio.

É necessário que o sucessor reconheça o momento certo de começar a se afastar da empresa, delegando funções aos futuros sucessórios, pois este processo só se consolida no momento em que o sucessor abrir espaço para a nova geração agir, sem se afastar de forma abrupta da empresa.

### **2.2.1 Vantagens e desvantagens da sucessão**

É imprescindível e, ao mesmo tempo, um desafio que as empresas familiares encontrem membros com estímulos para gerir o negócio, pois, para este tipo de empresa, nada é tão simples. Uma desvantagem da sucessão pode ser a falta de omissão em relação aos lucros, mantendo a organização em um escalão pequeno, sem grandes pretensões ou interesse em inovar. De outro ponto de vista, quando a família realmente se identifica com a empresa e seus ofícios a longo prazo, as vantagens tendem a se multiplicar. Neste contexto, todo esse empenho será redobrado em nome de se levar adiante não apenas os lucros, mas também a cultura e os valores empresariais. Segundo Adachi (2006, p. 44-45), muitos ditos “pontos fortes” ou “pontos fracos” numa empresa familiar costumam ter um teor semelhante, ou seja, não conseguem ser visivelmente identificados como tais. Para basear sua afirmação, neste trabalho o autor lista uma série de aspectos que, dependendo do caso, podem ser considerados como “vantagens” ou “desvantagens” competitivas das organizações familiares (Quadro 1).

Torna-se claro que ao analisar o processo de sucessão nas empresas, o assunto é de suma importância e, ao mesmo tempo, é interessante e complexo. Deste modo, a melhor forma de minimizar a grande parte das adversidades da sucessão e maximizar estes processos é desenvolver com a devida antecedência, da melhor forma possível, que todas as partes envolvidas participem e contribuam para tal. Dessa forma será possível evitar disputas e o desaparecimento dessas empresas (ANTONIALLI, 1998).

QUADRO 1 - Alguns elementos que representam ao mesmo tempo pontos fortes e pontos fracos nas empresas familiares.

(continua)

Características	Pontos fracos	Pontos fortes
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessitará consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada a práticas da empresa não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.

(conclusão)

<b>Características</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismos e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amigos e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização.	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores.

Fonte: Adachi (2006, p. 44-45).

### 2.2.2 Planejamento sucessório

O mercado atual passa por uma conjuntura de crises financeiras, sociais e políticas no Brasil, além das novas tecnologias de comunicação, da globalização e da economia que abalam positiva ou negativamente o clima de negócios, inclusive nas empresas familiares. A dura competição global, o modo dos mercados locais e externos e a incursão de empresas multinacionais em setores que habitualmente estavam nas mãos de empresas familiares locais, exigem que as modernas empresas deste tipo elaborem vantagens competitivas verdadeiramente substanciais (WALLER, 2019). O autor comenta que isso impulsiona a necessidade de que empresas familiares tenham sistemas de gestão eficientes, regras e normas internas claras, processos decisórios funcionais e ferramentas internas de comunicação que garantam a habilidade para competir e superar obstáculos que, por causa da sua natureza e particularidades intrínsecas, regularmente enfrentam este tipo de empresas.

Neste aspecto, os empreendedores familiares têm o grande desafio de deixar em



sinergia as estruturas que adéquem as relações, aptidões e competências familiares exigidas pela empresa e sua expansão. O maior desafio não é começar o negócio, é ficar com sucesso no mercado e enfrentar seus desafios estrategicamente (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

No entanto, a sucessão familiar é um processo complicado que requer planejamento. Este processo se inicia quando o período de transição é decidido e membros da próxima geração são incorporados a empresa e termina quando os idosos passam o controle da propriedade ou se aposentam (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).

Mas para que a empresa familiar perpetue, o sucesso deve ser obtido por meio de sucessivas gerações da família. A sucessão ao longo do tempo é inevitável e o planejamento é necessário e essencial para minimizar seus riscos. É por isso que se diz que a sucessão é o maior e último desafio que um empreendedor familiar deve enfrentar (RICCA, 2016).

Para montar um plano de sucessão, primeiro deve-se ter um diagnóstico da situação da família, da empresa e da propriedade, visto que essas situações sejam conhecidas e analisadas, então pode-se começar a trabalhar no planejamento sucessório (RODRIGUEZ, 2010).

Desta maneira, o responsável é definido como capacidade e por uma instituição que seus sistemas organizacionais e metodologias de trabalho estão bem desenvolvidos e sistematizados; isto engloba a concordância com os objetivos da organização e humildade à avaliação de suas estruturas institucionais, suas estratégias de gestão, seu planejamento institucional e gestão de pessoal (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015). Uma segunda estratégia de concretizar a sucessão é através da governança corporativa, que é uma teoria moderna de gestão e administração de negócios. Em termos de sua implementação concreta, está relacionado com problemas centrais e definidores em níveis de eficiência como tomada de decisão, transparência da informação e resolução de problemas, que estão profundamente relacionados a diferentes disciplinas que gera uma sinergia entre eles, em particular, a complementaridade entre direito, administração e economia.

Quando as perspectivas de crescimento da empresa são muito abaixo ao da família, o modelo tradicional e paterno deve ser alterado atendendo melhor às necessidades da empresa, da família, do meio socioeconômico e do mercado de trabalho que ela está inserida. Além disso, é oportuno preparar a sucessão e tentar antever o aparecimento de problemas mudando e determinando uma nova forma de gestão dentro da empresa, a fim de incorporar ideias inovadoras do possível sucessor. Sendo assim, planejar a sucessão com antecedência eficiente e prestar atenção no caminho do sucesso, gerará sustentabilidade e continuidade ao longo do



tempo. Quando os papéis de parentesco e o trabalho no negócio da família é bem caracterizado e respeitado, existem mais chances de alcançar uma sincronia e uma união familiar. No entanto, é muito comum que esses papéis se misturem, o que leva a situações que se tornam fatores que geram conflitos (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

### 2.2.3 Modelo ideal de sucessão

O processo de sucessão não é um ato isolado, existe a necessidade de conversar e planejar este processo. Contudo, existe a dificuldade inicial, mas mesmo em meio a esta adversidade, não é aconselhado adiar este momento. Quando o processo de sucessão é realizado de forma correta e transparente, ele ocorre quase despercebido.

Nenhum modelo de sucessão é seguro, ou seja, não se pode garantir a perpetuidade e futuro econômico da empresa. Contudo, para que este início de transição ocorra da maneira mais branda possível, é importante considerar alguns pontos relevantes que devem ser identificados nos sucessores, sendo eles:

- Experiências em outras empresas para que eles tenham uma carreira de sucesso na empresa familiar;
- O processo de sucessão é percebido mais dolorosamente nos sucessores do que pelo proprietário;
- Sempre que possível os sucessores, quando são filhos, não devem trabalhar diretamente sob as ordens do pai.

Segundo Leone (1992) o êxito de um modelo de processo sucessório é atribuído ao planejamento, pois inúmeros são os casos de insucessos neste processo e muitos fundadores começam a compreender que planejar e organizar sua sucessão contribui para a diminuição dos riscos, bem como para os custos deste processo.

As empresas atravessam diferentes momentos e cada uma possui suas próprias peculiaridades, o que a torna única em seu processo e não existe um modelo ideal.

O melhor modelo é aquele onde a empresa consegue se definir de forma coerente, mapear seus processos, reconhecer suas habilidades bem como suas deficiências e montar o seu modelo conforme suas necessidades, sempre conciliando os interesses da empresa e da família. O desenvolvimento e a condução do processo sucessório pelos envolvidos é o que determinará o sucesso que alcançará o poder transmitido.

Como dito anteriormente, nenhum processo de sucessão poderá garantir a



perpetuidade e o futuro econômico da empresa, mas existem alguns fatores que devem ser observados ou trabalhados nos sucessores para garantir a busca do sucesso, sendo eles:

- Motivação do sucessor;
- Habilidades do sucessor;
- Educação, desenvolvimento e treinamento do sucessor;
- Experiência de trabalho externa e
- Desenvolvimento de carreira.

É notório que o sucesso na sucessão consiste na satisfação dos membros envolvidos e a maneira que o processo foi realizado.

### 2.3 INOVAÇÃO

A inovação ocorre da necessidade de transformação dentro da empresa. Invariavelmente essa mudança acaba por ser essencial, pois considerar a inovação somente como um produto que não existe, pode ser encarado como algo limitado, afinal de contas ela passa pelos modelos de negócio, processo, inserção no mercado, clientes, marketing, entre outros. A inovação pode aparecer também como a modernização de um produto já atual, acrescido de uma nova tecnologia ou uma nova funcionalidade. Para isso, é necessário que passe por todas as áreas da empresa, de forma sistêmica (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011).

Inovação é a exploração de novas ideias. Acontece com o trabalho de pessoas em conjunto, no sentido de reunir pessoas de maneira produtiva para gerar mais oportunidades para a empresa. É complexo avaliar e administrar a inovação nas empresas, por isso é preciso levar em consideração que ela faz parte de um processo contínuo de aprendizado e melhoria, a fim de se preservar no meio em que está inserida (TIDD; BESSANT, 2008).

## 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo trata de um estudo de caso prático, de caráter exploratório-descritivo, com pesquisa qualitativa e com levantamentos de dados documentais e coleta de informações através de entrevistas semiestruturadas e questionários. Este estudo foi realizado em uma empresa de médio porte, do segmento plástico, situado na região de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, e teve por objetivo analisar os prós e os contras do processo sucessório no momento de transferência de posse, identificar o perfil do fundador, sugerindo um processo



adequado para que a empresa tenha o menor impacto negativo perante seus colaboradores e a sociedade. É importante salientar que o nome da empresa será mantido em sigilo por solicitação da própria empresa, a fim de não ficar exposta antes mesmo de iniciar este processo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa em estudo é um modelo da típica empresa familiar que obteve sucesso em sua trajetória. Ela foi fundada a mais de 15 anos, sendo que seu fundador é um profissional visionário e empreendedor, que tem sido capaz de antever e viabilizar o desenvolvimento na indústria de segmento plástico.

A organização é composta pelo fundador, tendo atuação na linha de frente, três de seus quatro filhos, sendo que cada um atua em um setor específico dentro da mesma. A organização conta hoje com mais de 115 colaboradores diretos, sendo os seus produtos reconhecidos dentro e fora do país.

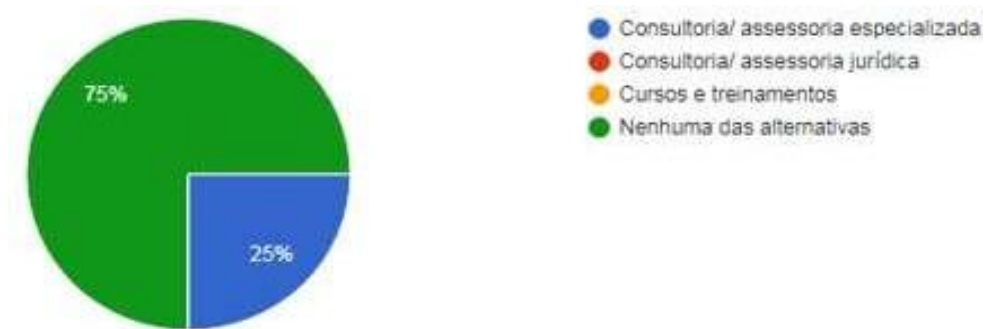
Quanto ao quadro de colaboradores existem dois tipos de profissionais na empresa. O primeiro refere-se aos que estão lá desde sua fundação, sendo estas pessoas de confiança do fundador, mas sem nenhuma outra vivência profissional fora da empresa, os quais não reagem bem à pressão e as mudanças exigidas ao longo dos anos, além de não buscarem qualificação e conhecimentos externos, sendo que a ênfase organizacional para eles é pautada da confiança, lealdade e não em processos de eficiência e desempenho. Já o segundo são os que vêm sendo contratados nos últimos cinco anos, que contam com experiência de outras indústrias e vieram com o objetivo de profissionalizar a organização, mas que se deparam com a resistência do fundador, ficando nítido o conflito entre estes dois grupos de colaboradores, sendo que o que prevalece até a presente data é o velho hábito do fundador.

Como forma de avaliar a empresa em estudo, foi aplicado um questionário, com a autorização da diretoria, realizada na segunda quinzena do mês de setembro de 2020 e contou com a participação de quatro indicados a sucessão. O questionário era formado por vinte perguntas para poder identificar em qual momento a empresa se encontra.

Quando os membros da equipe foram questionados se a empresa está preparada para iniciar o processo de sucessão, 75% responderam positivamente e que esse processo encontra-se direcionado da primeira para a segunda geração. Os candidatos à sucessão não pertencem à mesma família.

Três dos quatro entrevistados afirmaram que buscaram algum tipo de ajuda para o processo decisório. Essa ajuda foi por meio de consultoria especializada, conforme a resposta de um dos entrevistados (Figura 1).

Figura 1 - Resposta a pergunta: Qual o método utilizado na busca de ajuda no processo de sucessão?

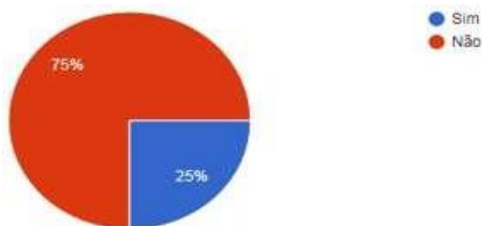


Fonte: Elaborado pelos autores.

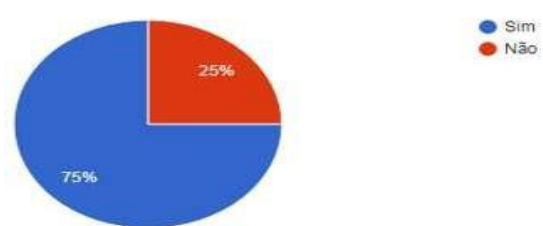
Quando questionados sobre a avaliação da atual gestão na contratação de um profissional externo, 75% dos entrevistados responderam que não houve essa análise (Figura 2 a) e que houve o envolvimento de todos os possíveis sucessores (2b).

Figura 2 - Resposta as perguntas: A atual gestão da empresa avaliou a contratação de um profissional que não faça parte da família para participar do processo sucessório? (a) e Houve envolvimento de todos os possíveis sucessores? (b)

A



B



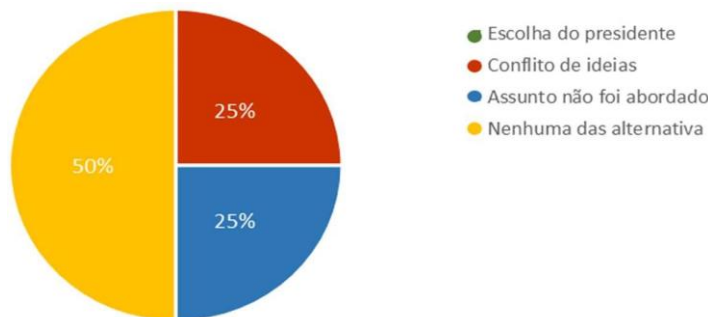
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionados sobre o não envolvimento dos sucessores na possibilidade de uma ajuda de profissional externo ao ambiente, 50% reponderam que foi falta de interesse, 25% afirmou que o assunto não foi abordado e 25% não respondeu. Nesse contexto, os entrevistados foram unânimes em afirmar que não existe concordância nas ideias e no processo dos atuais gestores no processo sucessório. Haja vista essa discordância, a opção

para o empasse, segundo os entrevistados, será difusa, uma vez que o prazo não foi determinado para esse processo de sucessão e que não há plano para o caso de falecimento de um sucessor ( Figura 3).

Após analisar as questões, ouvir o sucessor e os sucessórios, fica exposto que a empresa até a presente data não possui um planejamento e tão pouco definição sobre o processo sucessório formalmente estruturado e que a transmissão dos conhecimentos está ocorrendo de maneira informal e natural, conforme a vivência diária ao lado do sucessor.

Figura 3 - Resposta a pergunta: Caso haja discordância, qual o motivo se deu a discordância? Como será resolvido?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionados sobre o fato de outros membros da família ou acionistas requererem o poder de sucessão, caso não participe do processo de transição, três dos quatro entrevistados afirmam que essa possibilidade existe.

Outra questão muito importante em relação a esse processo é o aporte financeiro que a empresa gerencia. Nesse caso, quando questionados se a empresa possuía um plano financeiro pensando nas instituições financeiras com as quais trabalha, para não afetar seu relacionamento com a mesma durante este processo sucessório, 75% dos entrevistados afirmaram que não há esse plano. Além disso, concordam que não há um planejamento efetivo para promover o menor impacto entre os colaboradores no processo de sucessão e também com os fornecedores. Quando esse plano de ação refere-se aos clientes, apenas um entrevistado evidenciou que esse plano existe para não afetar o relacionamento entre as partes.

Apesar dos apontamentos, para três entrevistados não está evidente que a empresa visualiza a necessidade de se trabalhar entre os clientes internos e externos com um plano de ação durante o processo sucessório.

Um fato que chamou a atenção durante as entrevistas foi de que tanto na fala do sucessor como de seus sucessórios, existe a intenção da criação de ações que lhes



umentassem a sensação de controle, contudo, as melhores práticas apontam para a profissionalização da gestão, porém é a própria família que acaba não permitindo sua implementação.

A empresa se encontra em um momento de grande crescimento no mercado e os filhos (futuros sucessores) estão ansiosos para assumir a capacidade decisória, contudo, o sucessor, apesar de muito falar na sucessão, está preocupado e não tem confiança na competência interna para os compromissos assumidos pela organização a longo prazo, o que faz com que centralize ainda mais todas as decisões. Assim, avalia-se que a empresa apresenta um excelente cenário para o estudo proposto, além de uma oportunidade para ser apresentado um projeto elencando as etapas para início do processo de sucessão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as avaliações e considerações mencionadas sugere-se, primeiramente, um plano para iniciar o processo sucessório, elencando as etapas deste projeto para o início do processo de sucessão, considerando Oliveira (2006), onde afirma que as etapas do planejamento sucessório podem ser divididas em cinco etapas:

1. **Identificação dos resultados a serem alcançados:** deve haver uma interligação e consenso entre os resultados esperados e o processo estruturado do planejamento estratégico e os envolvidos. Neste momento são formados e elencados os princípios e objetivos da organização em uma escala de tempo x, retorno de curto e longo prazo.
2. **Estabelecimento do perfil básico do profissional:** esta etapa é fundamental, pois é necessário que todos os envolvidos levem em consideração as habilidades e conhecimentos do(s) futuro(s) selecionados a sucessor, sendo que todos tendem a estar com foco aos resultados almejados ao final do processo.
3. **Amplio debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor:** neste momento dar-se-á o fechamento do estudo do processo de sucessão onde os resultados almejados x o perfil do(s) sucessores ficam interligados. Ainda nesta fase não se pode ter mais nenhuma dúvida ou divergência sobre o que se esperará no futuro da organização, estando bem clara esta etapa a todos, as possibilidades de alavancar os resultados da empresa são maiores.
4. **Escolha do executivo sucessor:** esta etapa encontra-se ligada a todas as outras etapas anteriores, dependendo do desenrolar anterior fica fácil decidir e escolher quem

ocupará o cargo.

5. **Implementação e avaliação da sucessão:** nesta fase final é que o processo sucessório se inicia e começa a se fortalecer. O escolhido deverá ter muito esforço e atenção nesta etapa para que haja uma adequada evolução e os resultados sejam devidamente apresentados, sendo avaliado por um período, caso contrário à organização deverá voltar a etapa três e começar a debater novamente sobre o perfil x resultados.

Considerando as etapas mencionadas, o sucessor passaria toda a responsabilidade ao sucessório eleito, ficando este responsável a partir daquele momento pelas tomadas de decisões da organização, fazendo com que o sucessor da primeira geração fosse afastado do cargo e possivelmente do negócio.

Os autores ampliam o olhar do processo sucessório e é proposto um modelo de estrutura de governança corporativa, que estaria preenchendo a lacuna da falta de confiança, sendo ofertados mecanismos de controles ao sucessor ainda que afastado das funções executivas.

Existem hoje cinco modelos de clássicos de governança corporativa: o Anglo-Saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido; o Alemão; o Japonês; o Latino-europeu (Itália, França, Espanha e Portugal); e o Latino-Americano (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru).

Para o estudo são apresentadas as etapas de forma resumida pelo fato de ser empresa familiar, sendo o modelo Latino-Americano o mais cabível, visto que o modelo acionário deste se dá de forma concentrada, e na empresa em estudo falamos em 80% das cotas/ações.

Neste caso, de uma possível formação de governança corporativa na empresa em estudo, dar-se-ia através das etapas elencadas:

1. **Formação de um conselho consultivo:** nesta formação estaria presente o sucessor de primeiro grau, pois a experiência vivida pelo fundador seria uma grande vantagem competitiva para os demais, visto que ele já vivenciou tudo o que os demais ainda estão a apreender e a ele se daria o poder de guia-los nas tomadas de decisões, lembrando que a voz que ainda impera neste caso é a do fundador.
2. **Estabelecer uma hierarquia clara:** nesta etapa a organização precisa deixar claro e evidente a quem eles respondem, no caso o sucessor de 1º grau, visto que os profissionais envolvidos por vezes executam mais de um tipo de atividade. É importante este momento para que todos saibam a quem se reportar para que se possa





alinhar suas tarefas e definir as prioridades.

3. **Realizações de reuniões periódicas:** nesta fase estarão reunidos todos os envolvidos para acompanhamento dos projetos, elaboração de planos de ações e novas diretrizes, mantendo claro ao fundador a eficiência do controle administrativo e análise de seu progresso.
4. **Definição e institucionalização de normas da empresa:** é interessante a empresa elaborar um manual ou código de governança a fim de especificar as atitudes e responsabilidades de cada colaborador da empresa.

Frente ao exposto neste trabalho, o presente estudo pode ser capaz de responder todas as questões da pesquisa, explanando as fases de um planejamento sucessório, explicando como sucessores e sucedidos devem se preparar para passar por este processo e alcançar os objetivos almejados para que a empresa inicie a execução do mesmo.

Percebe-se que o processo de sucessão é natural e inevitável no âmbito de empresa familiar e que possivelmente as empresas enfrentam desafios e problemas no decorrer do processo, porém, quanto antes se prepararem, mais eficiente será o resultado.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: **Seminários em administração FEA/USP**. São Paulo.FEA/USP, 1998. 1 CD-ROM.

ARAÚJO, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília, 2007.

ATTUCH, Leonardo. **O retrato da empresa familiar**. Societas Consultoria, n. 507, 2007.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implantação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005

BREGION, Viviani. **Cultura Organizacional:** um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.2013. Monografia – Faculdade Cenecista de Capivari-FACECAP Curso de Graduação em Administração, 2013.

BUANG, Nem Aihah., GANEFRI, Ganefri., & SIDEK, Saliza. Family business succession of SMEs and post- transition business performance, **Asian Social Science**, 9 (12), 2013.

FERRARI, Gabriela Mota Marcelino. **Empresa familiar:** O desafio da sucessão.

Pindamonhangaba, 2014.

GOMES, G.S.; MOREIRA, K. & EVANGELISTA, S. Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. *In: OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA. Revista Eumednet*. Cuba, Julio-2015.

KURCESKI, Flávia Karoline. A importância do contador na sucessão de empresas familiares. **Trabalho de Conclusão de Curso**, Graduação em Ciências Contábeis, Curso de Ciências contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. **Revista de Administração**, São Paulo, 1992.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. **Empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CL - A Cultural, 2016.

RODRIGUEZ, Gregório Mancebo. **Visões da governança corporativa**. São Paulo: Saraiva 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

TRIAS DE BES, Fernando, & KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

WALLER, Michael. **Empresa familiar: ame ou deixe**. São Paulo: Reino Editorial, 2019.

VAZQUEZ, Adolfo; CASILLAS, José Carlos; DÍAS, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson, 2017.

VRIES, Manfred F.R. Kets de; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. São Paulo: Thompson, 2015.