

Processo de sucessão em empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de médio porte

As empresas familiares possuem importância na economia brasileira, representando mais de 90% das empresas formais do país. Contudo, esses empreendimentos possuem altos níveis de mortalidade e entre as principais causas está o processo de sucessão. Assim, o objetivo desse artigo é descrever o processo sucessório em uma empresa familiar, identificando similaridades com a literatura existente e expor os resultados obtidos pela empresa objeto desse estudo. Para isso, foi selecionada uma empresa familiar de médio porte, localizada na cidade de Linhares no Espírito Santo, que está há 28 anos no mercado e está passando pelo seu primeiro processo de sucessão. Foi enviado para empresa um roteiro estruturado com 17 perguntas para ser respondido pelo sucessor e pelo fundador. Os resultados encontrados mostram que a empresa está conseguindo realizar um processo de sucessão sem grandes problemas e, em parte, está seguindo o que proposto pela literatura. O que a empresa diverge do estudado até então, parece não trazer grandes problemas graças à estrutura de Governança estabelecida e a cultura empresarial ligada à cultura familiar.

Palavras-chave: Empresa familiar; Processo sucessório; Desafios na sucessão.

Succession process in family businesses: case study in a medium-sized company

Family businesses are important in the Brazilian economy, representing more than 90% of formal companies in the country. However, these projects have high levels of mortality and among the main causes is the succession process. Thus, the objective of this article is to describe the succession process in a family business, identifying similarities with the existing literature and exposing the results obtained by the company object of this study. For this, a medium-sized family business was selected, located in the city of Linhares, Espírito Santo, which has been in the market for 28 years and is going through its first succession process. A structured script with 17 questions was sent to the company to be answered by the successor and the founder. The results found show that the company is managing to carry out a succession process without major problems and, in part, is following what is proposed by the literature. Those that the company differs from the one studied so far, do not seem to pose any major problems thanks to the established governance structure and the corporate culture linked to family culture.

Keywords: Family business; Succession process; Challenges in succession.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **12/07/2021**

Approved: **13/08/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Luiz Felipe Magnago Blum

Faculdades Integradas de Aracruz, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8151266048812855>
luizfelipemb17@gmail.com

Adriana Recla Sarcinelli

Faculdades Integradas de Aracruz, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5248551147897891>
arecla@fsjb.edu.br

Matheus Machado Laurini 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2634472466639035>
<https://orcid.org/0000-0003-2819-4532>
mmlaurini@usc.br

Taislane Aparecida de Souza

Faculdade Integradas de Aracruz, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/0204066038830228>
taislane_souza@hotmail.com

Jussélio Rodrigues Ribeiro

Faculdades Integradas de Aracruz, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9720673929413680>
jusselio@fsjb.edu.br

Hettore Sias Telles da Silva

Faculdades Integradas de Aracruz, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6015977349220724>
hettore@fsjb.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0007

Referencing this:

BLULM, L. F. M.; SARCINELLI, A. R.; LAURINI, M. M.; SOUZA, T. A.; RIBEIRO, J. R.; SILVA, H. S. T.. Processo de sucessão em empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de médio porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.80-93, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0007>

INTRODUÇÃO

A participação e importância das empresas familiares na economia do país é alvo de diversos estudos. Um levantamento feito pelo Sebrae (2018) apurou que as Micros e Pequenas empresas no Brasil representam cerca de 27% do PIB nacional e geram 54% dos empregos formais no país. Nesse contexto, Santos et al. (2017) e Sebrae (2014) apontam que, as empresas familiares representam 90% das empresas formais no Brasil. As empresas familiares são fundamentais para o crescimento econômico e para outras esferas, como social, política e cultural (SANTOS et al., 2017; LEIß et al., 2018). Evidências apontam que as empresas familiares são consideradas a base do desenvolvimento econômico em todos os países (SOLEIMANOF et al., 2018). Embora as organizações familiares sejam flexíveis e possuam facilidades para se adaptar às mudanças (SANTOS et al., 2017; SOLEIMANOF et al., 2018), o índice de mortalidade nesses empreendimentos é alto (COUTO et al., 2017).

A literatura aponta diversos motivos para esse elevado índice de mortalidade, entre eles, a falta de planejamento inicial (FERREIRA, 2010), falta de estudo prévio do mercado e de competência gerencial (COUTO et al., 2017), gestão inadequada do fluxo de caixa (ENSHASSI et al., 2006) e grau de escolaridade (MIZUMOTO et al., 2010). Estudos ainda têm apontado que o processo de sucessão e seus desafios também têm sido fatores decisivos na longevidade das empresas familiares (SANTOS et al., 2017; SOLEIMANOF et al., 2018; NESKE et al., 2019).

Segundo Waller (2018), o processo de sucessão nas organizações é inerente e desejável para a longevidade do negócio. Ainda segundo o autor, a sucessão deve ser munida de cuidados e formalizações, pois grande parte das empresas familiares desenvolvem esse processo de forma intuitiva e não planejada, aumentando o índice de mortalidade (WALLER, 2018). Em empresas familiares, a sucessão não é um processo puramente baseado em aspectos técnicos, mas também envolve o emocional (OLIVEIRA, 2000; SANTOS et al., 2017). Para Lima (2010), o processo de sucessão é um dos mais importantes e cruciais que uma empresa familiar precisa desempenhar para certificar a perpetuação do sonho de seu fundador ou da família empresária. Mesmo havendo uma vasta literatura sobre o tema, a prática do processo de sucessão ainda é pouco esclarecida e constitui uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores da área (COSTA et al., 2015).

Desta forma, a literatura deixa evidente a importância das empresas familiares e os desafios que ela enfrenta. O processo de sucessão é um dos principais desafios dessas empresas e nessa lacuna este artigo busca explorar mais. Diante do exposto, O objetivo desse artigo é descrever o processo sucessório em uma empresa familiar, buscando identificar similaridades com a literatura existente para dar maior robustez às evidências existentes e suporte para proposições elaboradas por Neske et al. (2020) sobre esse tema. Com base na literatura exposta, esse trabalho se justifica com a necessidade de as empresas familiares estabelecerem um exitoso processo sucessório para reduzir a mortalidade. Isso se mostra relevante em virtude da importância que as empresas familiares têm para a economia mundial, brasileira e para geração de empregos no país, (SANTOS et al., 2017; LEIß et al., 2018; SOLEIMANOF et al., 2018; SEBRAE, 2014). Outro fator que aumenta a relevância do estudo são os altos índices de mortalidade que

essas empresas possuem também em virtude do processo de sucessão.

O presente artigo está dividido em quatro partes além da introdução. A segunda é o referencial teórico, onde é discutido a definição de empresa familiar, os critérios adotados na classificação do porte da empresa, os desafios e a importância das empresas familiares e o processo de sucessão e seus desafios. A terceira é a metodologia, na qual discorremos sobre os procedimentos adotados. A quarta parte é a discussão dos resultados, na qual comparamos o processo de sucessão da empresa estudada com o que a literatura diz sobre o assunto, apontando semelhanças e diferenças entre eles. Por fim, a conclusão, na qual é feita um fechamento sobre as semelhanças e diferenças encontradas no estudo de caso e na literatura.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Definição de Empresa Familiar

As definições de empresa familiar podem apresentar diversos conceitos (PRADO, 2000). Podem ser divididas em empresas grandes, médias, pequenas ou micro, atuando em vários setores de negócios como no comércio, na indústria ou na prestação de serviços, podem diferir ainda em relação ao seu faturamento e ao número de funcionários. Ainda segundo o autor, outra característica que define uma empresa familiar é o fato de ser conduzida por uma família há pelo menos duas gerações, tendo a sucessão e a gestão ligadas ao fator hereditário. De forma similar, os autores Chu et al. (2003) definem uma empresa familiar como uma empresa na qual a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Segundo Waller (2018) uma empresa familiar pode ser considerada quando tem dois ou mais integrantes de uma mesma família em seu quadro de funcionários e, dentro desses integrantes, pelo menos um faça parte da formação societária da organização. Para Ricca et al. (2012) “o conceito de empresa familiar agregado à propriedade tem um sentido amplo, no qual a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”.

A sucessão do poder decisório de um negócio de maneira hereditária já pode ser considerada como empresa familiar. O início desse tipo de empresa está ligado ao fundador de uma ou mais famílias. De uma maneira bem simplificada e ampla, pode ser considerada empresa familiar uma empresa iniciada por um empreendedor que tem auxílio e apoio de membros da família (OLIVEIRA, 2000). Para uma empresa familiar ser reconhecida como tal, deverá portar suas quotas ou ações sob o controle de uma família, administrada por seus membros, mesmo que haja a contribuição de gestores profissionais. Neste caso, a sociedade empresarial ficará no controle entre dois ou mais parentes, seja desde a composição da empresa ou com a vinda de herdeiros ao negócio (MAMEDE et al., 2014).

Segundo Ribeiro (2013), para considerar uma empresa familiar devem existir alguns fundamentos necessários que a identifique como este tipo de empresa, tais como: o controle acionário pertencer a uma família, parentes se encontrarem em posições estratégicas, como na diretoria ou conselho administrativo; os atos da família repercutem na empresa e as crenças ou valores da organização se identificam com os da família. Já Lima (2010) define uma empresa familiar como uma empresa que é transmitida de pai para filho

e para futuras gerações. A transferência de comando entre gerações tem como objetivo dar continuidade a empresa. Este estudo adotará a definição de Oliveira (2017) sobre empresas familiares, na qual há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família no negócio, sendo um deles o principal gestor e sempre existindo similaridade entre as crenças e valores da família gestora e a empresa.

Desafios e Importância da Empresa Familiar

As empresas familiares possuem grande importância na economia do Brasil e do Mundo (SANTOS et al., 2017; LEIß et al., SOLEIMANOF et al., 2018; SEBRAE, 2014). No país, representam 90% das empresas registradas (SANTOS et al., 2017) e são consideradas a base do desenvolvimento econômico em todo o mundo (SOLEIMANOF et al., 2018). Além da importância econômica e de serem a forma dominante de organização no mundo, as empresas familiares possuem também relevância social (SANTOS et al., 2017; LEIß et al., SOLEIMANOF et al., 2018). Segundo Oliveira (2010), no Brasil, a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos, somente 30% das empresas familiares passam para uma segunda geração e, apenas 5% passam para a terceira. Ainda segundo o autor, aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não passam do primeiro ano de vida.

A administração de empresas em geral é uma atividade complexa. Entretanto, a empresa familiar enfrenta dificuldades ainda maiores, pois há os sentimentos pessoais e familiares envolvidos no gerenciamento empresarial, ou seja, a gestão de uma empresa familiar envolve questões emocionais, afetivas e familiares (OLIVEIRA, 2000; SANTOS et al., 2017). Ainda pode ocorrer de seus membros não terem interesse, vocação ou formação para prosseguir com a gestão da empresa (OLIVEIRA et al., 2009). Contudo, vale ressaltar que empresas familiares, em geral, possuem custos de controle e assimetria de informações menores que outros tipos de empresa (MADISON et al., 2016; SCHELL et al., 2019).

Empresas familiares podem ser exitosas e suas características distintivas dos demais tipos de empresa podem ajudar no processo. Por exemplo, entre elas, destacam-se uma cultura forte fundada nas tradições e valores da família. Outro fator reside em possuir lideranças mais consistentes, em que a responsabilidade é passada de geração para geração. Ainda têm capacidade de confrontar e gerenciar contradições dentro do negócio, o que pode levar ao sucesso em longo prazo. E por fim, podem ter mais longevidade e produzir lucros maiores em comparação a empresas não familiares (SHUMAN et al., WARD, 2011). Para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho, por isso é fácil compreender o poder dessas organizações que combinam ambas as coisas (GERSICK et al., 1997).

A sucessão é um dos maiores desafios de uma empresa familiar (GERSICK et al., 1997; SANTOS et al., 2017; SOLEIMANOF et al., 2018; NESKE et al., 2019). A sucessão sempre leva tempo e empresas familiares, por vezes, tratam a sucessão como um evento único, não como um processo de longo prazo, a sucessão sempre será uma questão emocional, desta forma ela precisa ser gerenciada de maneira profissional (GERSICK et al., 1997). O processo de sucessão pode ser visto por aqueles que estão envolvidos nele como algo natural ou encarar resistência dos sucedido (FLORES et al., 2012).

As pequenas e médias empresas são as mais expostas ao problema de sucessão, pois devem fazer a transferência do capital e do poder simultaneamente (LEONE, 2005). Ainda segundo o autor, dificuldade no processo sucessório tem sido mais analisada nas empresas familiares, mesmo que o processo de sucessão seja importante para todos os tipos de empresa. Uma possível explicação para isso pode ser toda a problemática envolvida nesse processo em empresas familiares. Por exemplo, Ricca et al. (2012) afirmam que “as estatísticas comprovam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: poucas empresas familiares sobrevivem a segunda e a terceira geração”. Ainda segundo os autores, para se estar apto a ocupação de cargo de direção, o herdeiro deve ter passado por ações de treinamento, processo de gestão do conhecimento organizacional e educação corporativa para assim garantir que o processo sucessório seja adequado e eficaz. A capacitação do herdeiro também é corroborada por Ferreira (2010), ao apontar que a busca por habilidades e competências para cargos são prioridade para a sucessão.

O planejamento do processo sucessório também é apontado como etapa vital na sucessão (FERREIRA, 2010; SANTOS et al., 2017; LEIß et al., WALLER, 2018; NESKE et al., 2019). Por exemplo, Ferreira (2010) argumenta que para se atingir bons resultados no processo de transferência, as regras devem ser antecipadamente definidas, com contratos entre sócios e familiares, respeitando a razão de ser, a missão e os valores da empresa. Já Waller (2018), afirma que empresas de pequeno porte desenvolvem o processo de sucessão de forma intuitiva e não planejada e, com isso, o índice de mortalidade aumenta. O autor ainda aponta que o processo de sucessão deve ser munido de uma série de cuidados e formalização, e ele não acaba quando se transfere para o futuro sucessor, mas deve ser um processo continuado o qual a empresa precisa observar constantemente. O encaixe entre o sucessor e família, a personalidade do sucessor e sua experiência, são fatores que pesam na escolha do mesmo (SCHELL et al., 2019). Outro fator ligado ao planejamento que impacta positivamente o processo de sucessão é a implantação de uma estrutura governança na empresa (NESKE et al., 2019; SANTOS et al., 2017; FERREIRA, 2010; SILVA, 2016, VELLOSO; GRISCI, 2014; PATEL et al., 2014).

Segundo Ribeiro (2013), o processo sucessório é essencial nas empresas, mas também é complexo e geralmente desgastante, mesmo quando planejado. Com empresas familiares o processo se torna ainda mais delicado, pois, geralmente, não possui em seus quadros pessoas qualificadas para lidar com questões como aconselhar o fundador em como trabalhar a sucessão e a orientar seus herdeiros. Neste contexto, a má condução e o mau planejamento do processo sucessório resultam na separação ou mesmo no fim da sociedade e, por efeito, o fechamento da própria empresa. Em contrapartida, quando a sucessão é bem planejada e implementada, essas questões citadas são superadas colocando a empresa, em relação às demais, numa posição de vantagem (RIBEIRO, 2013).

Conforme Silva et al., (2017), um dos pilares que envolvem a sucessão de uma empresa familiar é o seu planejamento sucessório, em que a organização prévia e cuidadosa da transferência do patrimônio aos herdeiros proporciona uma sucessão eficaz na condução dos negócios de eventual empresa que integre o conjunto de bens, reservando aos fundadores a responsabilidade de definir em vida o destino de seu patrimônio. Desta forma, o planejamento tornar-se o segredo para o sucesso e duração do patrimônio

familiar, sendo fundamental na sucessão tendo como vantagens: proteção do patrimônio contra a interferência de terceiros; escolha do herdeiro mais capacitado para dar continuidade à administração familiar; ausência de conflitos no momento da sucessão; planejamento do pagamento dos tributos advindos da sucessão (SILVA et al., 2017).

Para elaborar um plano de sucessão, Lima (2010) elenca que é preciso tempo, habilidade, coerência e tomada de decisões. As organizações têm que trabalhar no seu próprio plano de transferência de propriedade e administração. Segundo o autor, o processo de sucessão deve preservar a empresa, tomar decisões com base em métodos racionais e quantitativos, não evitar decisões difíceis, planejar em longo prazo, manter todo o processo dentro da legalidade, preparar a transição até que a nova geração assuma e estabelecer normas de atuação de cada membro da família dentro da empresa e no processo de sucessão.

Silva (2016) assevera que para a longevidade de uma empresa familiar existem sete noções importantes. A primeira delas é tratar a sucessão em vida, que de acordo com o autor, os fundadores precisam se afastar da empresa de maneira respeitosa, caso contrário, não permitem sua sucessão. Como segunda noção, o autor traz tornar a família sócia, não dona, pois todos os familiares precisam ter uma visão de acionista e não proprietários. A terceira noção é fixar normas até para quem está fora, em que os direitos e as obrigações são para todos, tanto familiares ou não. Para a quarta noção o autor aponta a criação de uma estrutura de, como conselhos de familiares, de sócios e administrativos. A quinta noção é registrar e compartilhar a trajetória, com o objetivo de valorizar a história da empresa e evita o velho ditado “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Ainda segundo o autor, a sexta noção é estimular os filhos a se realizarem, pois os descendentes não devem enxergar nos negócios da família a única forma de se realizarem. E, a última e sétima noção, é adotar uma postura saudável com o dinheiro, preparar as novas gerações para lidar com o dinheiro e com o poder.

Problemas que Podem Ocorrer na Sucessão

Desenvolver e planejar a sucessão em empresas familiares não são tarefas fáceis, pois envolvem relações, laços, emoções, o patrimônio e o poder (CALEGARI, 2016). Deste modo, a melhor forma de minimizar os problemas da sucessão é desenvolver com antecedência o planejamento no sentido de definir o mais cedo possível os futuros papéis de cada herdeiro, para evitar conflitos e que eles criem carreiras fora da empresa e deixem a família sem opções de sucessores (OLIVEIRA et al., 2009). A literatura tem apontado alguns fatores dificultadores para o processo de sucessão. Por exemplo, a falta de preparo do sucessor (SCHEFFER, 1995; SANTOS et al., 2018), aceitação do sucessor por parte dos colaboradores e parceiros do negócio, nível de experiência do sucessor, pouca qualificação do mesmo no ramo de atuação (SCHEFFER, 1995; LEAL et al., 2013), conflitos em relação a distribuição da herança perdas financeiras (COSTA et al., 2015) e o conflito de gerações (CARMO et al., 2017). Contudo, mesmo diante desse cenário, de diversos possíveis conflitos e de necessidade de planejamento do processo de sucessão, a ausência de planejamento formal da sucessão parece ser uma realidade nas empresas familiares (COSTA et al., 2015; EVANGELISTA et al., 2019). Ainda segundo os autores, em empresas familiares o processo de sucessão pode ser analisado

como um acontecimento natural da dinâmica da família. Já Waller (2018) e Silva et al., (2017), destacam a necessidade de um planejamento formal de sucessão.

Outro fator que pode atrapalhar esse processo de seleção do sucessor é o reduzido número de candidatos (BENNEDSEN et al., 2007; DYER, 2006). A sucessão está entre um dos fatores críticos das empresas familiares, já que a dúvida quanto ao novo sucessor é uma preocupação das famílias para garantir a continuidade do negócio (BRENES et al., 2011). As crises provocadas pela sucessão nas empresas segundo Estol et al. (2006) tem como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a cultura da empresa e que são difíceis de serem entendidos pelo sucessor. Desta forma, a literatura tem apontado que os valores familiares compartilhados, objetivos, cultura, comprometimento, lealdade à empresa, vínculos familiares influenciam na escolha do sucessor (SUÁREZ et al., 2001; SCHLEPPHORST et al., 2014; SCHELL et al., 2019).

No processo de preparo do sucessor alguns problemas têm sido evidenciados pelos estudos. Santos et al. (2018) expõem dois erros que têm sido constantemente cometidos. O primeiro deles é que cada herdeiro se julga “dono” e assim raciocina com essa visão. O segundo é o sucessor imaginar que irá somente herdar uma empresa, sem dar atenção ao preparo necessário para assumir tal posto. Corroborando a necessidade de preparo do sucessor, Mokhber et al., (2017) encontraram evidências de que um sucessor preparado impacta positivamente o processo de sucessão. Outro problema apontado pelas pesquisas são os sentimentos envolvidos no processo (OLIVEIRA, 2000; SANTOS et al., 2017). Por exemplo, o sucessor e o sucedido experimentam sentimentos opostos em relação ao processo de sucessão, incluindo rivalidade, medo de perder o controle e o papel principal na família, o que pode explicar a procrastinação em se desenvolver um processo de sucessão (LANSBERG, 1988).

A comunicação falha entre os membros da família pode gerar conflitos e prejudicar o processo de sucessão (TSABARI et al., 2015). Os autores ainda ressaltam que para evitar tais conflitos, a comunicação tem que ser perfeita, algo difícil de ser alcançado. O posicionamento do sucessor, a delegação de poderes ao mesmo, a dificuldade em transferir os conhecimentos e as diferentes visões do negócio atrapalham a sucessão e pode gerar resistência dos funcionários (PETRY, 2005). As diferenças de visão sobre o negócio podem ser vantajosas desde que haja cumplicidade entre o sucessor e o sucedido (GABERTI et al., 2009). Embora a sucessão de uma empresa familiar possa gerar problemas tanto na família quanto na empresa, a escolha de um filho ou filha como sucessor é melhor que escolher algum outro parente ou alguém de fora da família (CHIANG et al., 2018). Entretanto, caso haja mais de um possível herdeiro, a escolha de somente um para assumir a empresa pode gerar conflitos dentro da família (FLORES et al., 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso e possui uma abordagem qualitativa, descritiva e de corte transversal com método indutivo. O caráter qualitativo se dá por termos um estudo de caso e as percepções dos proprietários acerca do processo sucessório são subjetivas (GODOY, 1995). O traço

descritivo é em razão da finalidade da pesquisa em buscar compreender como o processo de sucessão ocorre numa empresa familiar e documentar suas particularidades e processos. E, a característica transversal se dá visto que os dados foram coletados em um mesmo intervalo de tempo em um único ponto da trajetória de vida dos participantes (HAIR JUNIOR et al., 2019). Dessa forma, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, que de acordo com Yin et al. (2005), permite ao pesquisador ter uma melhor compreensão do fenômeno de interesse. Ainda segundo os autores, amplia a possibilidade de explorar interpretações alternativas.

Como amostra ficou definido que a empresa deveria possuir as seguintes características: ser uma empresa familiar, seguindo a definição de Oliveira (2017), com disponibilidade para participar e que já tivesse passado ou passando por um processo de sucessão. A empresa selecionada foi uma empresa familiar, de médio porte, com a presença de duas gerações na administração e com um processo sucessório iniciado. A escolha da empresa se deu por causa da sua importância na comunidade na qual está inserida e por estar entre as maiores e mais duradouras empresas familiares da região. O porte da empresa foi classificado de acordo com a metodologia do Sebrae (2019), que coloca como média empresa as que possuem de 100 a 499 colaboradores. A metodologia também coloca o faturamento com um fator para a classificação, entretanto, tal informação não foi fornecida pela empresa estudada.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa familiar de médio porte do setor moveleiro localizada no município de Linhares, interior do Estado do Espírito Santo. A empresa iniciou suas atividades em 1991, está consolidada no mercado desde então e possui cerca de 120 colaboradores. Atualmente, a empresa é dirigida pelo fundador, sua esposa e seu filho, que é o possível sucessor. Os três compõem o quadro societário da empresa. Durante a atividade empresarial, o filho passou a fazer parte da empresa, firmando, assim, uma empresa familiar. O nome da empresa será mantido em sigilo, conforme solicitado pelos proprietários. Essa ação foi tomada para que os respondentes se sentissem à vontade para responder, procurando garantir a veracidade das respostas.

O instrumento usado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista estruturado com 17 perguntas, dando aos respondentes liberdade para responder da forma que julgassem pertinente. O questionário foi enviado por e-mail para a família, seguindo uma exigência dos participantes, (pai, mãe e o filho, que é o sucessor) na data de 01 de novembro de 2019 e devolvido respondido no dia 06 de novembro de 2019. Contudo, somente o sucedido e o sucessor responderam o questionário enviado. Os dados foram analisados por meio de técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo. Buscou-se fazer um paralelo entre a literatura e as medidas tomadas pela empresa no processo de sucessão. No questionário o pai afirmou que “Com relação a nossa empresa, ainda não definimos efetivamente a sucessão, [...] não temos ainda um plano sucessório bem definido, começamos a efetivar o mesmo neste ano de 2019, porém o possível sucessor trabalha na empresa há 14 anos e está acontecendo de maneira natural...”. Desta forma, se

considerarmos como início do processo de sucessão o momento em que o possível sucessor passa a trabalhar no negócio, fica claro que empresa tomou a sucessão como um processo natural. Por se tratar de uma empresa familiar, somente os laços familiares parecem ter sido suficientes para que o processo se iniciasse, embora afirmem que somente em 2019 o processo de sucessão começou a ser formalizado e efetivado. Mesmo com o planejamento sendo apontado como um fator importante no processo de sucessão (GERSICK et al., 1997; LEONE, 2005; FERREIRA, 2010; WALLER, 2018; SANTOS et al., 2017; SILVA et al., 2017; LEIß et al., 2018; NESKE et al., 2019), o mesmo não ocorre na empresa estuda, entretanto, não parece apresentar maiores problemas. Os respondentes não relataram nenhum conflito entre o sucedido e o possível sucessor que prejudique o andamento da empresa. Neste contexto, vai de encontro ao que disse Costa et al. (2015) e Evangelista et al., (2019), que a sucessão pode ocorrer de forma natural e não precisa de um planejamento para ser exitosa. Vai de encontro também a quarta proposição de Neske et al. (2020), ao constatar que baixo nível de conflito impacta positivamente o processo de sucessão. Vale ressaltar que o fato de a empresa não ter planejado a sucessão formalmente até o ano de 2019, não invalida a importância dessa etapa, mas corrobora que esta pode acontecer de forma natural. De outro ponto de vista, ao afirmar que a sucessor só começou a ser efetivado em 2019, após 14 anos de trabalho na empresa, o pai dá indício de que, antes desse ano, o plano de sucessão não era prioritário, assim, o sucessor poderia estar apenas trabalhando na empresa sem qualquer perspectiva de sucessão. Tal contexto pode ter levado, mesmo não visando à sucessão em si, ao preparo do possível sucessor para o cargo, facilitando o processo sucessório e, possivelmente, minimizando quaisquer problemas advindos da falta de planejamento em relação ao mesmo. Lansberg (1988), aponta que o medo do sucedido em perder o controle e o papel principal na família pode explicar a procrastinação em se desenvolver um processo de sucessão. Entretanto, o pai afirmou que antes o possível sucessor era muito novo para assumir a empresa. Nesse ponto, pode-se destacar que o sucedido ainda está em idade ativa, não dando nenhum indício de que vai deixar o comando da empresa. Assim, os achados de Lansberg (1988) parecem não se aplicar nessa empresa.

A Governança na empresa é bem estabelecida entre os sócios. O sucessor afirmou que “...temos setores em que cada sócio trabalha, [...], as decisões estratégicas, como investimentos, abertura de novos mercados, dentre outros em nossa empresa, sempre são tomadas por meio de um conselho, com a palavra final dos sócios. Contudo, sempre bem alinhado e analisando antes com o time de frente da empresa...”. Afirmou ainda que a presença do fundador não inibe nenhum dos sócios (o sucessor e a mãe) nos seus poderes de decisão, pois há políticas bem definidas para estabelecer tais diretrizes “...a cultura da empresa sempre foi tomarmos decisões estratégicas com as pessoas principais envolvidas nos processos e com base na nossa política de decisões”. Cada sócio é responsável por um setor da empresa e um não interfere no outro. As decisões que dizem respeito a toda organização são tomadas através de um conselho que é composto pelos três sócios e pelos gerentes, mas a palavra final é dada pelos sócios. Em suma, a empresa possui funções e hierarquias bem definidas, o que minimiza conflitos e uma estrutura de governança bem estabelecida é citada por diversos autores como um instrumento facilitador no processo de sucessão (NESKE et al., 2019; SANTOS et al., 2017; FERREIRA, 2010; SILVA, 2016; VELLOSO et al., 2014; PATEL et al.,

2014). A estrutura de governança existente na empresa pode ajudar a explicar o aparente êxito, até então, do processo sucessório mesmo sem um planejamento formal. Tais achados vão de encontro às proposições formuladas por Neske et al., (2020) sobre o impacto positivo da governança no processo de sucessão.

Outro fator que foi apontado pela família foram os valores assimilados pela empresa. Segundo o sucessor, "...a forma de tratar as pessoas e as situações adversas que temos no nosso negócio, sempre é com muito respeito e prudência. São valores bem disseminados na empresa". Segundo a família, o respeito e a prudência são fundamentais para que a empresa funcione, pois desta forma, as hierarquias e autoridades previamente estabelecidas são respeitadas e os conflitos minimizados. Assim sendo, as decisões diárias são tomadas individualmente dentro das diretrizes e valores que a família e a empresa possuem, sendo dispensada a consulta ao fundador. A consulta ocorre somente, como já pontuado, em decisões estratégicas que envolvem toda a empresa e com o aval dos demais sócios. Com uma cultura empresarial bem estabelecida e conectada aos valores familiares, o sucessor foi incorporado a tal cultura, compartilhando valores, objetivos e sendo leal à empresa. Segundo Ribeiro (2013), as crenças e valores da organização precisam se identificar com os da família, e isso vem ocorrendo. Esses fatores são determinantes na escolha do sucessor (SUÁREZ et al., 2001; SCHLEPPHORST et al., 2014; SCHELL et al., 2019). A inserção do sucessor na cultura e nos valores da empresa pode ter sido facilitada pelo longo período em que ele trabalhou na empresa, 14 anos, nos quais foi adquirindo conhecimento e experiência para poder dirigir o negócio de forma eficiente.

Nas respostas também foi citado que "... temos apenas um possível sucessor". Esse fator pode representar um risco para empresa (BENNEDSEN et al., 2007; DYER, 2006). Uma vez que, conforme já citado neste artigo, o sucessor pode não estar preparado, pode não ser aceito pelos colaboradores (SCHEFFER, 1995; SANTOS et al., SANTOS, 2018), ter pouca experiência, conflito de gerações (CARMO et al., 2017) ou a simples falta de interesse do sucessor no negócio, fazendo com que ele siga outro caminho (DE OLIVEIRA et al., 2009). Todos esses problemas parecem ter sido, em certo grau, amenizados com a inserção antecipada do possível sucessor nas atividades da empresa e pela estrutura de governança previamente estabelecida.

Sobre a transferência de conhecimentos do pai (sucedido) para o filho (sucessor), este último afirmou que "...o conhecimento é passado diariamente...". O processo de construção de conhecimento leva tempo e é um processo dinâmico e ativo (KOOHANG et al., 2013). No processo sucessório, a construção do conhecimento em longos períodos, pode ser vista como uma vantagem competitiva devido ao fato de o processo poder ser adaptado as possíveis eventualidades que possam surgir e ainda receber as devidas correções quando necessárias (SUÁREZ et al., 2018). Como o sucessor está na empresa há 14 anos e, segundo o foi respondido, recebe diariamente o conhecimento do pai, da mãe e das pessoas a sua volta, ele foi sendo capacitado todos os dias. O longo período em que esteve na empresa pode ter colaborado e aperfeiçoado o conhecimento recebido, além de alavancado suas capacidades gerenciais, conforme destacado por Suárez et al. (2018). Desta forma, uma possível falta de preparo e de experiência por parte do sucessor foi mitigada. Essa transferência de conhecimento e o longo período na empresa podem ter sido

decisivos no relacionamento entre o sucessor e os funcionários. Ao ser questionado acerca da confiança dos colaboradores no possível sucessor, o pai disse "...os colaboradores da empresa entendem já o processo, e não tem nenhum problema com ordens ou direcionamentos do possível sucessor".

Outro fator abordado pela literatura como possivelmente conflituoso é o choque entre gerações. Tal conflito pode ser entre o sucessor e o sucedido (CARMO et al., 2017) ou entre o sucessor e os funcionários (SANTOS et al., 2018; PETRY, 2005). A entrada de um sucessor, muitas vezes mais jovem que os colaboradores, podem causar alguns acontecimentos indesejáveis na empresa, como a dificuldade de quem os colaboradores devem seguir, pode ocorrer resistência dos funcionários em receber ordens e, ainda, podem rejeitar o sucessor, desvalorizando e julgando-o incapaz em comparação ao sucedido (SANTOS et al., 2018; PETRY, 2005). Contudo, como apontado no questionário isso não está acontecendo. Com relação ao possível conflito entre sucessor e sucedido "Acredito que todas as empresas com sucessão têm uns atritos. É normal devido às gerações serem muito diferentes, mas com os valores que já citei [...] de respeito e prudência, nossas discussões são normais, como de qualquer negócio, com opiniões que podem divergir em diversas situações. Porém sempre chegamos em um denominador comum", respondeu o sucessor. O conflito entre as gerações também existe nessa empresa, entretanto, é encarado como algo normal e não prejudica o andamento dos negócios. Os valores e governança são citados novamente como fatores principais para minimizar os efeitos negativos desses conflitos. Os cargos bem definidos e os valores empresariais, conectados com a cultura da empresa e com os valores da família, parecem ter atenuado o conflito de gerações. Tal evidência reforça mais uma vez os achados de Ribeiro (2013), mostrando que os valores da família e empresa devem estar conectados. Ao ser questionado sobre o que considerava mais importante para evitar o conflito entre as gerações, o respondente apontou a relação pessoal entre o sucessor e o sucedido, mostrando que o respeito pregado insistentemente na empresa é, também, um valor familiar forte. Os sócios estão cientes que esse conflito pode prejudicar a empresa, bem como o fundador e o sucessor. De acordo com o sucessor "...pois se houver atritos nas relações pessoais, acredito que estas serão transferidas para as relações profissionais". Tal preocupação constante em separar as relações do negócio pode contribuir para o melhor andamento da empresa. Os sentimentos e as relações entre os membros da família são apontando como dificultadores para a gestão de negócios familiares (OLIVEIRA, 2000; SANTOS et al., 2017).

Por fim, alguns pontos mais gerais levantados pelo respondente. Ao ser questionado sobre a confiança do sucedido no sucessor, o sucessor afirmou que há esse traço na relação de ambos, mas que alguns pontos serão ajustados com a formalização do processo de sucessão "Acredito que todos estes pontos de confiança e decisões serão ajustados no planejamento da sucessão". A confiança exerce importante papel na característica de uma empresa familiar e em sua continuidade (LEONE, 2005). Outro ponto abordado no questionário foi em relação à dedicação do sucessor e do sucedido. A dedicação do sucessor deve ser exemplar e não somente herdar a empresa sem se dedicar (SANTOS et al., 2018). Nesse ponto, ao ser perguntado se o sucessor e o sucedido trabalhavam por mais tempo que os demais, o sucessor afirma "Sim, pois são as pessoas que tem que ser exemplo dentro da empresa". Esses pontos

parecem exercer influência no, até então, êxito do processo sucessório, embora tenham recebido menos destaque do respondente.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo descrever o processo sucessório em uma empresa familiar, identificando similaridades com a literatura existente. Para isso, procurou-se identificar os desafios que ocorrem na sucessão de uma empresa familiar de móveis planejados que está inserida no mercado há 28 anos e que, atualmente, é dirigida pelo fundador, sua esposa e seu filho, o possível sucessor.

Mesmo que a empresa estudada não possua um planejamento formal de sucessão e alegue que a elaboração formal teve início em 2019, não parece razoável afirmar que a sucessão se deu somente a partir de 2019. Ou seja, há o que pode ser caracterizado como um processo de sucessão informal. Embora sem a formalização, a empresa apresenta características encontradas na literatura para um bom processo sucessório. Além disso, a empresa mostrou ter valores sólidos desde a sua fundação, que estão alinhados com a cultura da empresa, com as práticas de gestão e com as relações profissionais, que por sua vez estão de acordo com os valores da família. Tais valores são mantidos pelo sucessor e bem assimilados pelos demais funcionários. Desta forma, mesmo na ausência de uma formalização no processo sucessório, a presença de uma cultura forte, uma governança bem estabelecida e o tempo em que o sucessor está na empresa, o que possibilitou uma sólida transferência de conhecimentos e respeitabilidade junto aos colaboradores, parecem ter sido suficientes para apresentarem resultados positivos no processo de sucessão. Contudo, vale ressaltar que isso não invalida a importância do planejamento do processo sucessório. O próprio sucessor afirmou que alguns aspectos da sucessão serão definidos somente com a formalização do processo. Além disso, afirmou que a empresa já teria iniciado a sua elaboração.

O presente estudo traz contribuições para dirigentes de empresas familiares, independente do porte, ao evidenciar pontos que contribuíram para o êxito do processo sucessório. Outro ponto relevante da pesquisa é o estudo de um tema crucial para a vida das empresas e a análise de um caso de uma empresa familiar de médio porte brasileira. Para a literatura, o artigo contribui dando mais robustez a evidências já encontradas e debatendo sobre a relevância de cada uma no processo sucessório, visando enriquecer debates futuros. Contribui ainda ao trazer evidências para corroborar algumas das proposições de Neske et al. (2020). Outra contribuição deste artigo é o próprio tema, analisar o processo sucessório em uma empresa familiar, contribuindo para maior robustez do campo de pesquisa.

Como limitação, esse estudo apresenta um corte transversal, ou seja, não fez um acompanhamento detalhado do processo ao longo do tempo. Os dados foram coletados através de um roteiro estruturado, podendo as respostas serem enviesadas pela percepção do sucessor e do pai, que foram os respondentes. O fato de a família ter pedido para que o roteiro fosse enviado por e-mail também é uma limitação, pois impede a troca de informações com o pesquisador. Para estudos futuros pode-se ampliar a pesquisa para um estudo horizontal e com mais empresas, visando documentar de forma mais detalhada, minimizando o viés dos proprietários nas respostas. Outra sugestão para estudos futuros é buscar entender melhor a

contribuição que o tempo do sucessor na organização pode dar ao processo sucessório.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L.. Content analysis. **São Paulo Edições**, v.70, n.279, 2011.
- BENNEDSEN, M.. Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. **The Quarterly Journal of Economics**, v.122, n.2, p.647-691, 2007.
- BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B.. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v.64, n.3, p.280-285, 2011.
- CABRERA-SUÁREZ, M.; GARCÍA-ALMEIDA, D. J.; SAÁ-PÉREZ, P.. A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource-and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v.31, n.2, p.178-197, 2018.
- CABRERA-SUÁREZ, K.; SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D.. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v.14, n.1, p.37-48, 2001.
- CALEGARI, J. A.. **Empresa familiar e sucessão: o significado de sucessão para empresa familiar**. 2016.
- CARMO, L. J. O.; KENDLER, V.; MURTA, R. S.. O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.11, n.2, p.119, 2017.
- CHIANG, H.; YU, H. J.. Succession and corporate performance: The appropriate successor in family firms. **Investment Management & Financial Innovations**, v.15, n.1, p.58, 2018.
- COSTA, L. S.. From father to son: succession in small and medium-sized family businesses. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.18, n.1, p.61-82, 2015.
- SILVA, F. P.; ROSSI, A. A.. **Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. São Paulo: Trevisan. 2015.
- SILVA, E. C.. **Governança corporativa nas empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ENSHASSI, A.; AL-HALLAQ, K.; MOHAMED, S.. Causes of contractor's business failure in developing countries: the case of Palestine. **Journal of construction in developing countries**, v.11, n.2, 2006.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C.. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v.10, n.4, p.93-110, 2006.
- FERREIRA, J. C. F.. **Empresa familiar: como aumentar o valor de uma empresa utilizando os 10 pilares mestres de um plano de sucessão**. São Paulo: Gráfica Bandeirante, 2010.
- FLORES JR, J. E.; GRISCI, C. L. I.. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v.47, n.2, p.325-337, 2012.
- GERSICK, K. E.. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: 1997.
- DYER JUNIOR, W. G.. Examining the "family effect" on firm performance. **Family business review**, v.19, n.4, p.253-273, 2006.
- GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- HAIR JUNIOR, J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N.. **Essentials of business research methods**. Routledge, 2019.
- KOOHANG, A.; PALISZKIEWICZ, J.. Knowledge construction in e-learning: An empirical validation of an active learning model. **Journal of Computer Information Systems**, v.53, n.3, p.109-114, 2013.
- LEAL, E. A.; BOTINHA, C. T. N.. **Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar**. 2013.
- LEIB, G.; ZEHRER, A.. Intergenerational communication in family firm succession. **Journal of Family Business Management**, 2018.
- LEONE, N. G.. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- NESKE, D. L.; CASIMIRO, L. A. O.; RIBEIRO, I.. Succession and conflicts: research propositions about family business. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.19, n.2, 2020.
- LIMA, J. L. B.. **Gestão da empresa familiar**. Curitiba: Ibpex, 2010.
- MADISON, K.. Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. **Family Business Review**, v.29, n.1, p.65-93, 2016.
- MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C.. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICHAEL-TSABARI, N.; WEISS, D.. Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. **Family Business Review**, v.28, n.1, p.26-40, 2015.
- MIZUMOTO, F. M.. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração**, v.45, n.4, p.343-355, 2010.
- MOKHBER, M.. Succession planning and family business performance in SMEs. **Journal of Management Development**, 2017.
- NESKE, D.; RIBEIRO, I.. Succession planning in family businesses: an analysis based on personal and family

attributes, 2019.

OLIVEIRA, A. C.. Empresa familiar: sua importância econômica e social. **Revista Idea**, v.8, n.1, p.1-12, 2017.

OLIVEIRA, B. J.. Governance Mechanisms and Succession Processes: a study on the influence of elements of corporate governance in guiding the succession process in a family business. **Brazilian Journal of Business Management-RBGN**, v.11, n.31, p.152-167, 2009

PATEL, P. C.; CHRISMAN, J. J.. Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. **Strategic Management Journal**, v.35, n.4, p.617-627, 2014.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M.. A study about the management model and the succession process in family businesses. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.20, n.49, p.109-125, 2009.

PRADO, R. N.. **Empresas familiares**: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2000.

RIBEIRO, H. M.. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. 2009.

RICCA, D.; SAAD, S. M.. **Governança Corporativa nas empresas familiares**: sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA, 2012.

SCHELL, S.. Successor selection in family business: a signaling game. **Journal of Family Business Strategy**, v.11, n.3, 2020.

SANTOS, A. A. P.; SEHNEM, S.; SANTOS, G. S.. Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.11, n.2, p.88-112, 2019.

SANTOS, A. P.. Processo Sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.8, n.3, p.157-183, 2017.

SANTOS, A. A. P.. Family succession: analysis of brazilian writings from the period between 2004 and 2015. **REBRAE**, v.10, n.1, p.150-166, 2017.

SCHLEPPHORST, S.; MOOG, P.. Left in the dark: family successors' requirement profiles in the family business succession process. **Journal of family business strategy**, v.5, n.4, p.358-371, 2014.

MICRO, S. B. D. A. À.. **Participation of micro and small companies in the Brazilian economy**. Brasília: Sebrae, 2014.

SCHEFFER, A. B. B.. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.30, n.3, 1995.

SHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L.. **Bookman**: empresa familiar como paradoxo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOLEIMANOF, S.; RUTHERFORD, M. W.; WEBB, J. W.. The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. **Family Business Review**, v.31, n.1, p.32-53, 2018.

SOUZA JUNIOR, G. A.; EVANGELISTA, S. T. S.. As empresas familiares e o planejamento sucessório: revisão sistemática da literatura. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v.1, n.4, 2019.

VELLOSO, S. P.; GRISCI, C. L. I.. Corporate governance and family companies in succession processes: the view of the consultants and of the entrepreneurial families. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.11, n.4, p.367-381, 2014.

WALLER, M.. **Empresa familiar**: Ame ou deixe. São Paulo: Reino Editorial, 2018.

YIN, R. K.; PINNELLI, S.. **Lo studio di caso nella ricerca scientifica**: progetto e metodi. Armando, 2005.