



De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares

From Father to Son: Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses

Lidiane Silva Pesker Costa¹, Simone Costa Nunes², Denize Grzybovski³,
Liliane de Oliveira Guimarães⁴, Pedro Augusto Xavier Assis⁵

RESUMO

A sucessão empresarial é fundamental para as organizações familiares, pois muitas se extinguem em virtude dos problemas sucessórios, na transição entre a primeira e a terceira geração. Este artigo analisou o processo sucessório de cinco empresas familiares de pequeno e médio porte. Neste trabalho optou-se pela definição de Davel *et al.* (2000), que consideram empresa familiar quando a família detém a propriedade da empresa e tem voz ativa na gestão, os valores da família e da empresa se confundem e o processo sucessório é determinado pela família. Foi realizado um estudo comparativo de casos, de natureza qualitativa, cujos dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados encontrados destacam-se: a ausência de planejamento formal da sucessão e os sucedidos permanecem na empresa, mas demonstram consciência de que o poder é dos sucessores e pôde-se perceber a preponderância de uma articulação harmoniosa entre os interesses familiares e organizacionais. Os resultados sugerem que as PMEs conseguem passar pela sucessão sem maiores percalços e ainda aproveitar oportunidades de crescimento a partir da transição. Por outro lado, a ausência de preparação dos sucessores e de planejamento da sucessão pode ocasionar conflitos em relação à distribuição da herança e perdas financeiras. O artigo contribui para demonstrar que as dificuldades no processo sucessório podem representar, no caso de PME's, oportunidades de aprendizado e crescimento organizacional, reestruturação de processos e inovações que aumentem a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Sucessão; Empresa familiar; Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Firm succession is critical to family-owned business because many firms close their doors as a result of issues that arise in the transition between generations. In this article, we analyze the process of succession in five small and medium-sized family businesses (SME). Following Davel et al. (2000) definition, a firm is considered a family business if: i) the family owns the firm; ii) the family participates actively in the management of the business; iii) the values of the firm and the firm are mingled; and iv) the family determines the succession process. A

¹ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / PUC Minas) – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. - lidi_pesker@hotmail.com

² Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / PUC Minas) – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil - sinunes@pucminas.br

³ Universidade de Passo Fundo - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm / UPF) - Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil. - gdenize@upf.br

⁴ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / PUC Minas) – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil - lilianeog@pucminas.br

⁵ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / PUC Minas) – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil - paxassis@pucminas.br

comparative case study was carried out using qualitative data analyzed using content analysis techniques. Principal findings were that formal planning did not guide the succession process and that although the old leadership remained in the firm, they demonstrated awareness that power was now in the successors' hands; and a harmonious relationship between family and organizational interests was perceptible. These results suggest that the small and medium-sized firms studied were able manage the succession process without major mishaps and even take advantage of the growth opportunities emerging from the transition. On the downside, however, the lack of preparation of the successors and succession planning can lead to conflicts over the distribution of inheritance and to financial losses. The contribution of this study is showing that for SME difficulties in the process of succession can lead to learning opportunities, organizational growth, restructuring of processes and innovation that increase firm competitiveness.

Keywords: *Succession; Family business; Small and medium-sized firms.*

1 INTRODUÇÃO

O processo sucessório é visto como decisivo para a sobrevivência de empresas familiares (Cisneros, Chirita, & Deschamps, 2014; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Leone, 2005; Morris, Williams, Allen, & Ávila, 1997; Silvia & Michel, 2012;), em especial na transição entre a segunda e terceira geração, quando prevalecem as taxas de mortalidade deste tipo de organização (Allio, 2004; Birley, 1986; Bjuggren & Sund, 2005; Caçado, Lima, Muylder, & Castanheira, 2013; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Leone, 2005).

De maneira geral, os resultados de pesquisas sugerem que as famílias proprietárias têm a preocupação em assegurar a continuidade das empresas como forma de garantir o conforto e a prosperidade das próximas gerações (Grzybovski & Vieira, 2012) razão pela qual, no Brasil e no mundo, sucessão é um dos tópicos mais pesquisados sobre as empresas familiares (Astrachan, 2010; Borges, Lescura, & Oliveira, 2010; Cisneros *et al.*, 2014; Collins & O'Regan, 2010; Grzybovski, 2007; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012), entretanto, pouco explorado no estrato das pequenas e médias empresas (PMEs).

Neste artigo, o objetivo é compreender o processo sucessório no contexto das PMEs familiares, buscando entender o que explicaria o sucesso na transição intergeracional. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar os fatores desencadeadores deste processo e a forma de sua ocorrência; identificar as dificuldades presentes no processo; e averiguar as oportunidades que nasceram em decorrência da sucessão. Partiu-se da construção de um estudo comparativo de casos, de natureza qualitativa, em cinco empresas de diferentes ramos de atuação, considerando-se o seu valor na realidade brasileira, a sua expressividade econômica local (Carrieri, Saraiva, & Grzybovski, 2008; Collins & O'Regan, 2010; Faria & Wanderley, 2013; Queiroz, 2008) e a prestação de serviços que não interessam às grandes empresas (Flores & Grisci, 2012).

O tema sucessão precisa ser também analisado a partir da dimensão estrutural, que contempla o constructo profissionalização da gestão (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2012). Evidências empíricas têm revelado mudanças no comportamento dos herdeiros sucessores (Carrieri *et al.*, 2008; Farington, Venter & Boshoff, 2012; Silva & Michel, 2012), os quais têm buscado a capacitação gerencial para assumir a gestão da PME familiar, aspecto revelado por Leone (2005) como tendo muita influência na definição de um processo sucessório bem-sucedido nas empresas familiares brasileiras. Mesmo em economias desenvolvidas, o modelo empresarial é sustentado por PMEs familiares, mas sua longevidade

está atrelada à ampliação dos níveis de competitividade que, por sua vez, dependem da compreensão de gestores e herdeiros da dinâmica organizacional que vincula família e empresa numa mesma dimensão (Bornholdt, 2005; Cançado *et al.*, 2013; Farington *et al.*, 2012; Grzybovski & Vieira, 2012; Queiroz, 2008; Steier, 2007).

Os resultados deste estudo são apresentados da seguinte forma, para além desta introdução: a segunda seção versa sobre PMEs familiares e trata do processo sucessório; os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção; na quarta seção é feita a análise comparativa dos casos e na quinta seção apresentam-se as considerações finais sobre o estudo, seguidas das referências que embasaram a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas de Pequeno e Médio Porte Familiares

As pesquisas sobre empresas familiares iniciaram-se a partir do ponto de vista de diversas disciplinas e campos de estudos (Collins & O'Regan, 2010). Partindo de uma perspectiva advinda das consultorias realizadas em empresas, escritores e pesquisadores notaram como era grande o envolvimento de membros das famílias nos negócios, seja como proprietários, gerentes ou funcionários. Os primeiros estudiosos são provenientes de um grupo eclético de áreas acadêmicas, entre elas finanças, direito, economia, sociologia. Eles trouxeram para a pesquisa os modelos e métodos de suas respectivas áreas, embora tivessem consciência de que uma empresa familiar apresenta especificidades quando comparada a empresas não familiares (Carrieri *et al.*, 2008; Dekker *et al.*, 2012; Dyer, 2003; Steier, 2007). Assim, o início das pesquisas no campo pode ser atribuído, em grande parte, ao trabalho de consultores cujos primeiros esforços retratam práticas em empresas familiares norte-americanas (Heck, Hoy, Poutziouris, & Steier, 2008).

Com relação à definição de empresa familiar, existe o desafio de se chegar a uma noção unificada para caracterizar esse tipo de organização. A literatura faz referência a autores relevantes para a área, como Gersick *et al.*, (1997), Lodi (1998), Chrisman, Chua & Steier (2003) e Davel, Silva & Fischer (2000). Estes apresentam definições diversas sobre o tema, e cada um leva em consideração diferentes critérios, tais como propriedade familiar, controle familiar, tradições e valores, influência da família na gestão, número de gerações e sucessão (Campos, Bertucci & Pimentel, 2008).

Neste trabalho optou-se pela definição de Davel *et al.* (2000), que abarca a pluralidade de conceitos, partindo de pontos comuns e divergentes entre eles, e propõe alguns aspectos fundamentais para a conceituação de organização familiar: a) a família deve deter a propriedade da empresa, podendo esta ser total, majoritária, ou minoritária; b) a família precisa ter voz ativa na gestão; c) os valores da família e da empresa se confundem; d) o processo sucessório deve ser determinado pela família. No entanto, mesmo em meio a tantas divergências conceituais, um ponto comum diz respeito à existência de uma profunda relação entre família e organização, não somente no tocante à gestão, mas também à propriedade, ao poder de decisão, à liderança de equipe, à aprendizagem transgeracional, ao capital social familiar, apenas para citar alguns temas emergentes no campo.

Quanto ao porte, as PMEs têm sido foco de preocupação de estudiosos no Brasil e no mundo, que procuram compreender os problemas enfrentados por elas e discutir alternativas para a sua sobrevivência em um ambiente econômico em constante mudança (Au, Chiang, Birtch, & Ding, 2013; Grzybovski & Vieira, 2012; Grzybovski, Machado, Teixeira, & Silva, 2013). Apesar de existirem muitos dados que demonstram a importância econômica e social das PMEs no Brasil, sabe-se que muito ainda precisa ser feito para melhorar as condições de

sobrevivência dessas empresas, cuja taxa foi de 75,6% entre aquelas constituídas em 2007 (Sebrae, 2013). Oliveira (2006) considera essa uma das condições indispensáveis para o desenvolvimento econômico do país.

De pequeno ou grande porte, novas ou antigas, as empresas familiares têm algumas vantagens competitivas, como preservação do conhecimento idiossincrático, laços fortes e compromisso dos membros com a organização (Au *et al.*, 2013; Dekker *et al.*, 2012; Pyromalis & Vozikis, 2009), mas, em sua maioria apresentam conflitos entre prioridades do negócio e preferências da família. Os dilemas, porém, comuns às empresas familiares em sua fase inicial, em que geralmente se encontra a maioria das PMEs, estão em aceitar as mudanças ou restringir-se a estratégias originais, empregar ou não membros da família, planejar a sucessão ou não. Por sua vez, suas potencialidades estão nas trocas simbólicas e na forma própria de organização, como afirma Queiroz (2008), resultantes de duas lógicas: a econômica e a do bem comum, que frequentemente se alternam e se sobrepõem. A sobreposição dessas lógicas é mais evidente na consolidação do processo sucessório.

2.2 O Processo Sucessório

A sucessão de pessoas em cargos executivos é uma fase crítica em qualquer tipo de organização. Na gestão de empresas familiares, porém, a capacidade de garantir sucessores competentes entre as gerações para manter o negócio dentro da família pode ser um processo ainda mais complexo. Os desafios se tornam maiores nessas empresas, onde muitas vezes existem poucas pessoas com interesse e motivação para assumir o comando, fatores emocionais interferindo na relação entre sucessor e sucedido e, ainda, complexos laços sociais e familiares (Grzybovski *et al.*, 2013; Lansberg, 1999; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Queiroz, 2008; Steier, 2007).

Mesmo existindo muitos estudos sobre a sucessão na empresa familiar, tanto nacionais quanto internacionais, essa prática ainda é pouco elucidada ou conclusiva e se constitui em uma das questões mais críticas de investigação enfrentadas pelos pesquisadores da área (Borges *et al.*, 2010; Campbell, Heriot, & Welsh, 2007; Cisneros *et al.*, 2014; Collins & O'Regan, 2010; Sharma *et al.*, 2012). De modo geral, somente 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira e 3% à quarta geração. Entre as PMEs brasileiras, a taxa de mortalidade maior está entre aquelas com dois anos, a qual foi de 24,4%, entre as nascidas em 2007 (Sebrae, 2013).

De um lado, têm-se as conclusões de Allio (2004) e Miller, Steier & Le Breton-Miller (2003) que, ao examinarem 16 casos de fracasso no processo sucessório, verificaram que a principal razão para o insucesso estava na ausência de alinhamento entre o passado e o futuro da empresa. De outro lado, atuam como forças que orientam o sucesso de empresas familiares o papel desempenhado pelos irmãos (leia-se: segunda geração); a estrutura de governança que promove o espírito empreendedor através das gerações; a articulação positiva da confiança, coesão e cooperação, que resulta num capital social familiar; a aprendizagem organizacional transgeracional; e o empreendedorismo transgeracional. (Cheng, Ho, & Au, 2014; Cisneros *et al.*, 2014; Hamilton, 2011; Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006; Sharma, Sieger, Nason, Gonzalez, & Ramachandran, 2014).

Para que o negócio familiar tenha continuidade, são necessários planejamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo do processo sucessório. Mesmo existindo muitos fatores que interferem diretamente nesse processo, a falta de planejamento é uma das principais causas para o seu fracasso (Farrington *et al.*, 2012). É essencial que a geração gestora prepare a geração seguinte para assumir cargos executivos no futuro. Gersick *et al.* (1997) e Habbershon, Williams e MacMillan (2003) afirmam que a sucessão não é um

evento único, mas sistêmico, que geralmente ocorre quando o fundador está com idade avançada e precisa se afastar do mercado de trabalho; trata-se de um processo longo.

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas empresas ao fracasso. Esses problemas são distintos e o nível de complexidade pode variar em função do porte da empresa e das características da estrutura familiar (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Oliveira, 2006). Em se tratando de PMEs, aos problemas tradicionais da empresa familiar somam-se outros, típicos das PMEs, como falta de capital de giro próprio, gestão pouco profissional e desvio de foco dos objetivos empresariais, potencializando riscos de mortalidade (Yilmazer & Schrank, 2010).

As PMEs geralmente sofrem os problemas relacionados à sucessão de forma bem mais acentuada do que as grandes organizações (Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010), pois entendem que sucessão é evento natural na vida da família (Leone, 2002). Além disso, elas estão mais expostas às dificuldades, pois ao mesmo tempo em que ocorre a transferência do poder, pode ocorrer também transferência do patrimônio, falecimento do proprietário, entre outros. Ao contrário, a maioria das organizações de grande porte já tem seu capital negociado no mercado financeiro e, em sua maior parte, executivos profissionais são contratados, facilitando, assim, o processo sucessório (Yilmazer & Schrank, 2010).

Ainda, a maioria das PMEs está sendo gerida pela primeira geração ou em transição para a segunda, com dificuldades comuns deste estágio (Campos *et al.*, 2008; Oliveira, 2006), que influenciam diretamente a sucessão, tais como: informalidade nos processos, inexistência de planejamento de investimentos, baixo envolvimento dos filhos, sentimento de obrigação por parte dos membros da família, ausência de planejamento da sucessão, dificuldade em separar problemas familiares dos empresariais, e vice-versa, e sucessor despreparado.

2.2.1 Dificuldades e Oportunidades no Processo Sucessório

O sucesso ou o fracasso no processo sucessório em PMEs familiares pode viabilizar ou comprometer seu ciclo de vida (Grzybovski & Vieira, 2012), o que requer analisar alguns elementos diretamente relacionados ao tema, como a figura do antecessor e sucessor, a profissionalização e o planejamento da sucessão.

Estudos têm explorado os atributos da figura do antecessor (pai) como sendo preditora da sucessão bem-sucedida ou como variável crítica de análise (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Scheffer, 1995). De um lado, Cadieux (2007) ressalta alguns papéis do antecessor junto ao sucessor a fim de propiciar o êxito no processo, tais como supervisor, professor, protetor, dentre outros. De outro lado, Desordi e Frantz (2012) revelam a contribuição da teoria psicanalítica, em particular os quatro discursos de Jacques Lacan¹, na compreensão desses papéis e a possibilidade de “esvaziamento do mestre” (p. 14) para a construção de novas identidades dos sucessores a partir da relação do processo sucessório com o desdobramento da função paterna.

A dimensão transdisciplinar do tema (Grzybovski, 2007) mostra-se determinante para o avanço do campo, o que é mais bem compreendido pela representação de cada um dos referidos papéis do pai.

No papel de supervisor, o pai atua como superior imediato do filho, atribuindo-lhe tarefas, dando instruções, supervisionando o trabalho e corrigindo sempre que necessário, preparando-o para assumir a gestão e apresentando-o à empresa. No papel de professor, o pai ensina ao filho o modo que considera certo de fazer as coisas e o faz transmitindo-lhe conhecimentos específicos, experiências, até mesmo deixando-o errar (Grzybovski, 2007). No papel de protetor, o pai permite que o filho tome decisões e assuma as consequências para que tenha experiência real na gestão da empresa. Ao assumir o papel de introdutor, o pai apresenta

o filho aos *stakeholders* internos e externos a fim de que o mesmo obtenha legitimidade e conquiste mais rapidamente seu espaço de sucessor. O papel de colaborador, decorrente do papel de supervisor, emerge ao longo do tempo, depois que o sucessor consegue revelar suas competências e conquistar a confiança dos pares mesmo quando o pai não está presente. Por fim, o papel de consultor do filho, seja como membro do Conselho Administrativo – nas grandes organizações – ou apenas como pai no espaço familiar, ocorre por meio do aconselhamento do filho, não impondo ao sucessor seu modelo de gestão. Esse papel revela maturidade do pai e aceitação de sua aposentadoria, movimento que possibilita ao filho a construção da própria identidade na empresa e o esvaziamento do mestre (concepção lacaniana), como apontam Desordi e Frantz (2012).

Identificar o papel do antecessor no processo sucessório é importante nas PMEs familiares, uma vez que essa questão tem sido apontada pelos pesquisadores como uma das fontes de conflito intergeracional no processo sucessório (Grzybovski, Pozzer, Rech, & Giotto, 2012; Leone, 2005; Lodi, 1998). A dificuldade do antecessor em afastar-se da gestão é o obstáculo à sucessão de sucesso (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001), da mesma forma que é difícil selecionar um sucessor entre os herdeiros tendo em vista os laços afetivos, a dinâmica familiar e as disputas internas por poder (Desordi & Frantz, 2012; Grzybovski *et al.*, 2012; Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

A relação com o antecessor, a motivação e a competência para o exercício do cargo de gestor são fatores chave na escolha do sucessor. É desejável que ele esteja disposto e comprometido com o processo (Sharma *et al.*, 2001). Segundo Handler (1992), quanto mais o trabalho na empresa da família estiver ligado aos objetivos pessoais (carreira, identidade pessoal, fase da vida), maior a probabilidade de a sucessão ser bem-sucedida.

Os estudiosos questionam sobre o quanto um sucessor realmente está preparado para assumir a empresa. Porém, estar capacitado diz respeito não só à sua formação profissional, mas também a sua vontade, objetivos de vida e relação com os pais e família (Scheffer, 1995). As perspectivas de um processo sucessório eficiente são promissoras quando o sucessor demonstra habilidades, desempenho e experiência de liderança, alcançando credibilidade e legitimidade entre os parentes (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998). Isso exige preparação (formação profissional) e busca constante pelo autodesenvolvimento (plano de desenvolvimento profissional para herdeiros), pois a educação do sucessor está positivamente relacionada ao êxito no processo sucessório (Lambrecht, 2005; Morris *et al.*, 1997).

Também é positivo o sucessor estar familiarizado com a cultura organizacional. Tillmann & Grzybovski (2005) ressaltam que a entrada na empresa e o processo de formação dos herdeiros devem começar cedo, pois quanto mais jovem eles se envolverem com a empresa, mais chances de sucesso no processo sucessório (Morris *et al.*, 1997; Lambrecht, 2005). Isso, no entanto, depende da visão do proprietário, pois as empresas familiares, assim como as famílias proprietárias, não têm como prática a elaboração de planejamento formal. Por conseguinte, a maioria das estratégias nas pequenas empresas familiares nasce de intenções precisas dos atores (Mintzberg & Waters, 1985).

Um terceiro aspecto relevante na sucessão é a profissionalização da gestão (Dekker *et al.*, 2012), que apresenta as seguintes vertentes teóricas:

- a) profissionalização implica a contratação de um *outsider* (não membro da família), defendida principalmente pelos estudiosos americanos. Nessa vertente, a gestão é transferida para um executivo experiente, capaz de adotar um modelo racional de gestão de acordo com a dinâmica do mercado (Morris *et al.*, 1997; Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003; Dekker *et al.*, 2012);
- b) profissionalização refere-se à ocupação de cargos de gestão apenas por familiares capacitados/profissionais. Esta vertente defende a manutenção de familiares

na gestão (Burkart *et al.*, 2003) por acreditar que os familiares entendem os objetivos da família na empresa e tendem a adotar postura mais conservadora em relação a mudanças de valores e missão organizacional (Gersick *et al.*, 1997; Scheffer, 1995).

Para Lodi (1998), a profissionalização significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, um modelo de gestão mais adequado à atuação em mercado competitivo. Contudo, isso nem sempre é possível quando o executivo está envolvido emocionalmente com as decisões estratégicas. De acordo com Leone (2002), entende-se que o membro da família seguirá o mesmo modelo de gestão do seu antecessor, considerado pelos herdeiros como determinante da longevidade empresarial. Quando a empresa familiar é de grande porte, é conveniente a contratação de profissionais externos se a família não tiver pessoas capacitadas para os cargos de gestão. Quando ela é PME, há que se avaliar quais membros familiares têm interesse e estão capacitados para exercer cargos de gestão (Flores & Grisci, 2012; Grzybovski *et al.*, 2012).

O último aspecto relevante para o processo sucessório refere-se ao planejamento da sucessão. Há evidências na literatura sobre os efeitos positivos da sua existência no processo sucessório (Cheng *et al.*, 2014; Cisneros *et al.*, 2014; Hamilton, 2011; Hoffman *et al.*, 2006; Lansberg, 1988; Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2014). Sendo a sucessão o resultado de ação planejada (Handler, 1990; Sharma *et al.*, 2001; Ward, 1987), é imperativo estabelecer políticas de ingresso de familiares, estruturar órgãos de governança, definir programas de desenvolvimento de herdeiros, estabelecer critérios para a escolha do sucessor e definir estratégias para efetivar a transição sem romper com valores e missão familiares (Cheng *et al.*, 2014; Farington *et al.*, 2012; Hamilton, 2011; Lambrecht, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo comparativo de cinco PMEs familiares (Quadro 1), selecionadas na região metropolitana de Belo Horizonte pela lógica da amostragem teórica, sendo que dois dos aspectos considerados por Davel *et al.* (2000) como fundamentais para a conceituação de uma organização familiar foram norteadores dessa escolha: a) a família deve deter a propriedade da empresa; b) a família precisa ter voz ativa na gestão. Além disso, como o objetivo era estudar o tema no contexto das PMEs, foi adotado como critério o enquadramento das empresas na classificação de PMEs, de acordo com a receita bruta anual (Lei Complementar nº 123/2006).

Quadro 1: Empresas pesquisadas

Empresa*	Ramo de atuação	Década de abertura	Receita bruta anual (em R\$)	Porte	Geração no comando
Educar	Educação	1990	De 360 mil a 3,6 milhões	Pequena	1 ^a
Medicar	Farmacêutico	1930	De 360 mil a 3,6 milhões	Pequena	2 ^a
Adoçar	Fabricação e comércio varejista de doces e assemelhados	1920	De 360 mil a 3,6 milhões	Pequena	3 ^a
Alimentar	Indústria e comércio de alimentos	1980	De 3,6 milhões a 16 milhões	Média	1 ^a
Transportar	Transporte rodoviário	1950	De 3,6 milhões a 16 milhões	Média	3 ^a

* Nomes fictícios.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados foram coletados por entrevista semiestruturada, gravada, com fundadores e membros das gerações sucessoras que atuam na empresa, cujo perfil é apresentado no Quadro 2. Foram realizadas dezenove entrevistas individuais, com duração média de 50 minutos.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Empresa	Código dos entrevistados	Idade	Geração	Função na empresa	Escolaridade
Alimentar	Pai A	52	1 ^a	Sócio proprietário - Diretor Geral	Ensino médio completo
	Mãe A	53	1 ^a	Sócia proprietária Não exerce função formal	Graduação em Matemática MBA em Gestão Estratégica
	Filho 1A	29	2 ^a	Gerente geral	Graduação incompleta em Administração
	Filho 2A	24	2 ^a	Supervisor de loja	Graduação tecnológica em Gestão Comercial
	Filho 3A	22	2 ^a	Supervisor de loja	Graduação em Marketing
Educar	Mãe B	64	1 ^a	Sócia proprietária - Diretora	Graduação em Pedagogia
	Filha 1B	37	2 ^a	Vice-diretora	Graduação em Administração e em Matemática. Pós-graduação em Gestão de Instituições de Ensino
	Filho 4B	30	2 ^a	Gestor de Comunicação e Marketing	Graduação em Relações Públicas
	Filha 5B	27	2 ^a	Gestora Pedagógica	Graduação em Pedagogia
Medicar	Pai C	87	2 ^a	Sócio proprietário - Farmacêutico	Graduação em Farmácia
	Filho 3C	44	3 ^a	Gerente de loja	Graduação em Fisioterapia
	Filha 5C	39	3 ^a	Farmacêutica	Graduação em Farmácia
Adoçar	Pai D	86	2 ^a	Consultor	Ensino médio - Técnico em Contabilidade
	Filho 1D	58	3 ^a	Sócio proprietário – Gerente de produção	Ensino médio completo
	Filho 2D	54	3 ^a	Sócio proprietário – Gerente comercial	Graduação em Administração
	Neto 1D	34	4 ^a	Dono de loja	Graduação em Administração
	Neto 2D	31	4 ^a	Gerente de produção Dono de loja	Graduação em Administração
Transportar	Pai E	74	2 ^a	Sócio Consultor	Ensino médio completo
	Filho 1E	48	3 ^a	Diretor Geral	Ensino médio completo

Fonte: Elaborado pelos autores.

A técnica para análise dos dados foi a análise de conteúdo, que seguiu as etapas propostas por Bardin (2011), a seguir explicadas. A pré-análise compreendeu a definição do sistema de categorias e de subcategorias tendo a literatura como norteadora (Quadro 3).

Quadro 3: Categorias de análise

Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias
Analisar os fatores desencadeadores do processo sucessório	Sucessão	Planejamento Ingresso dos filhos na empresa Eventos inesperados (morte, doença ou outro)
Analisar como ocorreu ou está ocorrendo a sucessão na empresa	Sucedido	Relação com o sucessor Previsão de desligamento da empresa
	Sucessor	Critérios para escolha do sucessor Motivação do sucessor para assumir a empresa Relacionamento com os outros herdeiros Relacionamento com os funcionários Formação/ preparação profissional Habilidades, desempenho e experiência na gestão Entrada no negócio precocemente Experiência externa
	A família	Envolvimento da família nos negócios Situação dos herdeiros que não assumirão a sucessão Propriedade da empresa
Identificar as dificuldades presentes no processo	Dificuldades	Falta de planejamento Dificuldade do sucedido em deixar o negócio Não preparação do sucessor Falta de profissionalização
Averiguar as oportunidades que nasceram em decorrência da sucessão	Oportunidades	Profissionalização da gestão Possibilidade de crescimento Novas formas de conduzir o negócio Melhorias financeiras

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, procedeu-se à preparação do material, que envolveu a transcrição das entrevistas. Cada entrevistado recebeu um código utilizado na reprodução de sua fala. Passou-se, então, à exploração do material, que foi submetido a um estudo aprofundado e foram realizados os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Na sequência foi feita a descrição analítica e o tratamento dos resultados, primeiro para cada caso, em separado, seguidos do tratamento conjunto dos casos, que foram cruzados a fim de se obter uma comparação dos registros. A partir daí, foi possível fazer inferências e interpretar os resultados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Os casos pesquisados: breve caracterização

A Alimentar atua no setor de indústria e comércio de alimentos e foi criada na década de 1980. Atualmente, conta com mais de 200 empregados, cinco espaços físicos para revenda dos produtos e atendimento virtual para entrega em toda a região. Sua receita bruta anual está entre R\$3,6 milhões e R\$16 milhões, o que a enquadra como média empresa. A organização está sob o comando da primeira geração fundadora e está passando por seu primeiro processo de sucessão, uma vez que os herdeiros da segunda geração já estão trabalhando no negócio.

A Educar atua no setor de educação e foi fundada na década de 1990. Tem aproximadamente 120 empregados e sua receita bruta anual está entre R\$360.000,00 e R\$3,6 milhões, sendo uma pequena empresa. Assim como na Alimentar, estão na Educar a primeira geração fundadora e a segunda geração, ocasionando sua primeira sucessão.

A Medicar é uma empresa do ramo farmacêutico que iniciou suas atividades por volta de 1930. Conta com 14 empregados, quatro estagiários e três pessoas da família trabalhando no negócio, sendo uma da segunda geração e duas da terceira. A Medicar passa por seu segundo processo de sucessão, visto que o seu fundador já faleceu, estando hoje sob o comando da segunda geração. É uma pequena empresa com receita bruta anual entre R\$360.000,00 e R\$3,6 milhões.

A Adoçar tem como atividade econômica principal a fabricação e o comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes. Assim como a Medicar, é uma empresa mais antiga, fundada na década de 1920, com receita bruta anual entre R\$360.000,00 e R\$3,6 milhões (pequena empresa). Quem está no comando da empresa é a terceira geração e está em andamento o terceiro processo sucessório, ou seja, da terceira para a quarta geração de herdeiros.

A Transportar, fundada na década de 1950, tem como principal função o transporte rodoviário. Seu fundador já é falecido e a sucessão da segunda para a terceira geração também já ocorreu. Quem está no comando é, portanto a terceira geração. Nessa empresa já se encontra um membro da quarta geração em atuação. Ela possui entre 450 e 500 empregados e é uma média empresa com faturamento bruto anual entre R\$3,6 milhões e R\$16 milhões.

4.2 Análise comparativa dos casos

4.2.1 Sucessão

O primeiro objetivo específico proposto para investigação neste trabalho foi analisar os fatores desencadeadores do processo sucessório, sendo a sucessão a categoria de análise. Procurou-se averiguar se nas empresas estudadas o processo aconteceu em virtude de um planejamento feito previamente, ou se, ao contrário, foi natural e intuitivamente marcado pela entrada dos filhos para trabalhar na empresa ou, ainda, em razão de algum acontecimento inesperado, como morte ou doença do sucedido o que, prematuramente, pode ter desencadeado a sucessão.

Em nenhum dos casos pesquisados encontrou-se um planejamento formal da sucessão. Os processos que estão em andamento no momento ocorreram em virtude dos acontecimentos naturais que envolveram o cotidiano da família e a entrada dos filhos para trabalhar na organização, demonstrando a informalidade que é comum de se ver em PMEs. Nos casos em que as empresas já passaram por processos de sucessão anteriores e que estão, portanto, na terceira ou na quarta geração – Medicar, Adoçar e Transportar – os sucessores assumiram a gestão em consequência da morte de seus antecessores ou em virtude da sua idade já avançada.

Não obstante a inexistência de planejamento formal da sucessão, as empresas pesquisadas apresentaram elementos que poderiam explicar o sucesso dos processos ocorridos ou daqueles que ainda ocorrerão. O baixo envolvimento dos filhos e o sentimento de obrigação por parte dos membros da família, conforme citados por Oliveira (2006) e Campos *et al.* (2008), não parece representar a realidade dessas empresas. Os herdeiros que atuam nessas organizações estão lá por vontade própria, tendo sido inseridos bem cedo no cenário da empresa familiar, atuando nas mais diversas áreas e atividades. Assim, eles se familiarizaram com a empresa, adquiriram experiência e, em alguns casos, buscaram formação na área de atuação. Nesses casos, a maioria dos possíveis sucessores acompanhou o antecessor de perto, sendo vistos como parceiros do mesmo, o que leva a inferir que eles estariam de alguma forma, preparados para uma possível sucessão, pois, conforme Tillmann e Grzybovski (2005), quanto mais jovem o herdeiro se envolver na empresa da família e se comprometer com ela,

mais chance terá de obter sucesso em sua administração e também de alinhar seus objetivos com os da organização.

4.2.2 O Sucedido

Depois de saber os fatores que desencadearam o processo sucessório nas empresas pesquisadas, pretendeu-se analisar como foram as sucessões passadas e como estão acontecendo os processos no presente momento.

Um aspecto investigado a respeito dos sucedidos foi o seu relacionamento com os herdeiros que potencialmente serão os sucessores, pois a relação entre essas duas importantes figuras do processo sucessório pode ser decisiva em empresas familiares (Ward, 1987). De modo geral, o relacionamento entre sucessores e herdeiros em todas as empresas estudadas demonstrou a predisposição para a transferência de conhecimento, o respeito mútuo, apoio, reconhecimento e confiança. A presença desses aspectos deixa a empresa menos vulnerável aos conflitos pessoais e à dinâmica do mercado (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Porém, cabe ressaltar que na empresa Alimentar conflitos de ideias entre sucedido e sucessor foram verificados, resultado de uma postura mais conservadora dos fundadores quanto à gestão dos recursos. Enquanto os fundadores realizam investimentos num prazo mais longo e o processo de mudança é incremental, herdeiros, mais jovens, pretendem realizar mudanças revolucionárias para atender necessidades de curto prazo. Os herdeiros propõem postura mais agressiva que os fundadores na gestão dos recursos da empresa, como ampliação de mercado pelo sistema de franquias. Isso, de alguma forma, dificulta o relacionamento entre fundadores e herdeiros e pode comprometer a transição considerando-se, conforme Lambrecht (2005), que entre os aspectos positivos do planejamento da sucessão está a criação de estratégias para efetivar a transição sem romper com valores e missão familiar.

Quanto à previsão de o sucedido se desligar da empresa, verificou-se que em duas das empresas - Educar e Transportar - os sucedidos conseguiram ou estão fazendo a transição espontaneamente. Na Transportar, o Pai 1E preparou o seu filho para assumir a gestão. Ao perceber que o Filho 1E já tinha condições de gerir o negócio sozinho, o antecessor transferiu para ele as decisões cotidianas, como também concedeu a ele uma procuração para assinar em seu nome. A Educar está passando pelo seu primeiro processo sucessório e os fundadores, considerando a sua idade e o tempo de trabalho, expressam o desejo de deixar a liderança da empresa em curto ou médio prazo.

No caso da Alimentar, o Pai A e, especialmente, a Mãe A se mostraram hesitantes em relação à finalização do processo sucessório. Eles ainda não se sentem seguros para deixar a gestão da empresa sob a responsabilidade dos filhos. Embora o Pai A tenha afirmado que já encontrou o seu sucessor no Filho 1A, ele não acredita que o herdeiro esteja completamente preparado para assumir, sozinho, a empresa. Um dos motivos alegados foi a idade dos fundadores que, na faixa dos 50 anos, sentem-se em plena condição para continuar a atuar na empresa. O outro motivo refere-se aos conflitos de ideias entre fundadores e herdeiros.

Os pais C (Medicar) e D (Adoçar) demonstraram dificuldade em planejar sua saída. O Pai C continua como principal gestor e tomador de decisões na empresa, enquanto que o Pai D só efetivou o processo sucessório quando recebeu orientações de um consultor externo, e isso, quando já estava em idade avançada. Os gestores da Adoçar, por sua vez, não enxergam, ainda, o seu desligamento da empresa, embora herdeiros já atuem na empresa.

Sobre o desligamento do sucedido, Sharma *et al.* (2001) lembram que a dificuldade do antecessor em deixar a empresa é o obstáculo mais citado numa sucessão de sucesso. Diferentes autores, como Tillmann e Grzybovski (2005), Farington *et al.* (2012), Hamilton (2011) e Cheng *et al.* (2014) destacam que os membros da família precisam estar preparados

para a sucessão, implicando também a preparação do sucedido, principalmente enquanto ainda se está em pleno vigor e com o controle dos recursos da organização. A transição tende a ser menos traumática se ocorrer de forma planejada e não abrupta, com a devida preparação do sucessor; com os órgãos de governança estruturados; e com a presença dos conhecimentos tácitos do fundador, acumulados pelos membros da família e constituindo o capital social familiar.

4.2.3 O Sucessor

Em relação ao sucessor, buscou-se averiguar, em primeiro lugar, se existiam nas empresas critérios para a sua escolha. Na prática, em virtude da falta de planejamento formal do processo sucessório, nenhuma das empresas pesquisadas estabeleceu critérios formais para definir o futuro sucessor. Não obstante, verificou-se que, informal e intuitivamente, os sucedidos estabelecem critérios para escolha entre os seus herdeiros. A afinidade existente entre pai e filho, a idade, o fato de ser o mais velho, de estar a mais tempo trabalhando na organização ou a formação no ramo são alguns desses critérios.

Tal fato demonstra uma forte característica das PMEs familiares. Enquanto nas grandes empresas a sucessão é vista como parte da estratégia organizacional e da gestão estratégica de pessoas, nas PMEs a realidade se apresenta de maneira diversa. Em muitas delas, a estratégia organizacional não é delimitada e os programas e as políticas de gestão de pessoas, quando existem, são incipientes. Sendo assim, a estruturação do processo sucessório fica comprometida pelo senso da intuição e da casualidade (Coelho, Queiroz, & Moreira, 2004; Grzybovski, Hoffmann, & Muhl, 2008).

Quanto aos possíveis sucessores apontados pelos pais nesta pesquisa, buscou-se avaliar quais requisitos eles possuem e que podem representar diferenciais entre os herdeiros. Nas empresas Alimentar e Educar a semelhança está em mais de um filho trabalhar na organização, mas são os filhos mais velhos os potenciais sucessores. No caso da Alimentar, o Filho 1A não tem formação superior, nunca trabalhou em outra empresa e procura adquirir conhecimento no trabalho diário, além de participar de feiras do ramo alimentício. Na Educar, a Filha 1B julga ser essencial ter formação na área pedagógica para poder assumir um cargo de direção em instituição de ensino. Segundo ela “Pra começar, professor, se você não tiver passado na sala de aula, eles têm tendência a te respeitar menos como chefe” (Filha 1B). Assim, além dos cursos de formação educacional e da experiência externa, anterior a sua entrada na Educar, ela demonstra habilidades que a qualificam a assumir a gestão, conforme ponderou a Mãe B: perfil de liderança, bom relacionamento interpessoal, compromisso, dedicação e interesse pelo trabalho na Educar.

Nas empresas Mediar e Transportar, dos sucessores escolhidos tanto nos processos de sucessão anteriores quanto nos que estão ocorrendo no momento, apenas um filho parece ser candidato à sucessão. A estratégia utilizada pelo pai, para preparar o Filho 1E na Transportar, foi deixá-lo atuar em vários setores da empresa, para ter experiência prática.

Na Adoçar, três filhos são os sucessores, os quais atuam em diferentes áreas funcionais, mas com poder decisório igualitário. O filho mais velho não tem formação superior, mas aprendeu com o pai, desde muito jovem, o ofício de fabricante de doces. Seus irmãos têm formação superior (Administração, Engenharia Civil), o que contribuiu na definição das áreas de alocação de cada um na efetividade do processo sucessório.

Em consonância com a literatura, verificou-se, em todos os casos estudados, que a sucessão iniciou-se muito cedo e sem planejamento formal. A literatura aponta que a sucessão dos gestores de uma organização familiar não é delimitada por um momento específico ou por um fato (Grzybovski *et al.* 2008; Leone, 2005; Lodi, 1987, 1998; Tillmann & Grzybovski,

2005). Esse processo pode iniciar-se quando os filhos ainda são pequenos, sendo demonstrado pela forma como os pais proprietários os educam e pela sua preparação para o exercício profissional que ocorre, muitas vezes, de maneira não consciente.

Percebeu-se que esse foi um aspecto positivo nos processos sucessórios. Os futuros herdeiros foram inseridos no contexto da empresa familiar desde a tenra idade e acabaram sendo preparados para atuarem como gestores. Mesmo que isso não tenha acontecido propositadamente, fez parte da educação dada a eles desde a infância. A entrada precoce dos herdeiros nas empresas fez com que eles crescessem no ambiente, sendo influenciados por ele de forma a gerar comprometimento para sua vida pessoal (Tillmann & Grzybovski, 2005).

A literatura também aponta a importância de os herdeiros e, especialmente, o futuro sucessor à gestão, estarem comprometidos e envolvidos com o processo por disposição e vontade própria (Handler, 1992; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Scheffer, 1995; Sharma *et al.*, 2001). Uma sucessão exitosa está também relacionada à motivação do sucessor para assumir a empresa, tendo seus objetivos pessoais alinhados ao futuro na organização. Em todas as empresas pesquisadas, essa motivação ficou visível, principalmente nos herdeiros candidatos à sucessão. Além disso, como pode ser observado no Quadro 2, a maioria dos herdeiros buscou preparação em curso superior alinhado à área de gestão ou à área do negócio, como no caso da Educar e da Medica. Isso pode representar a preocupação em se preparar para a atuação na empresa por meio da formação profissional (Morris *et al.*, 1997; Lambrecht, 2005) e da capacitação gerencial para assumir a gestão da PME familiar, de forma a influenciar o sucesso do processo sucessório (Leone, 2005).

4.2.4 A Família

No que diz respeito à família, foram investigados o seu envolvimento nos negócios, como ficará a situação dos herdeiros que não vão assumir a gestão e se já existe algum planejamento a respeito da situação da propriedade da empresa.

Em todos os casos parece existir separação entre a esfera familiar e a empresarial. Os antecessores demonstraram preocupação em definir cargos e salários correspondentes à função de cada filho na empresa. Além disso, afirmaram que as despesas dos membros da família não se misturam com as despesas operacionais da empresa. Também foi enfatizado que os familiares estão trabalhando nessas empresas por mérito e são tratados como profissionais. Não obstante, alguns aspectos relacionados ao envolvimento da família podem ser ressaltados nos casos da Educar, da Adoçar e da Transportar.

Na Educar, além dos cinco filhos, trabalham oito parentes dos fundadores (dois genros; duas noras; uma irmã do Pai B juntamente com seu marido e sua filha; e uma cunhada, esposa do irmão da Mãe B). Embora haja número expressivo de parentes na empresa, afirmou-se que todos foram contratados por terem formação adequada aos cargos que ocupam e se mantêm na empresa por competência. Os fundadores criaram o chamado grupo dos 7 (G7), do qual participam, além deles próprios, os cinco filhos, com o objetivo de constituir um espaço social para compartilharem as decisões gerenciais, delimitando assim os espaços dos proprietários, de herdeiros e dos demais parentes.

No caso da Adoçar, a transição entre a segunda e terceira gerações foi marcada pela tendência de o Pai D querer sustentar toda a família, inclusive netos que não atuam na empresa. Os herdeiros do Pai D, por sua vez, percebiam que a família havia crescido consideravelmente e que essa não era a maneira adequada de gerir os recursos financeiros, pois poderia comprometer a sustentabilidade organizacional. Esse impasse foi resolvido quando o Pai D acatou a sugestão dada pelos filhos, apoiados por consultores externos contratados para conduzir o processo sucessório.

A Transportar já está sob a gestão da terceira geração. Em razão de a família ser grande, os gestores definiram regras que delimitam a entrada de familiares na empresa. Foi acordado que somente um filho de cada família proprietária poderia ser contratado, desde que tenha competências para o cargo, formação superior, conhecimentos em informática e da língua inglesa. Esse acordo entre os familiares é tácito, mas já se percebe a necessidade de formalizá-lo a fim de resguardar a empresa frente às práticas das futuras gerações.

No que tange ao relacionamento entre os herdeiros, não foram identificados quaisquer conflitos advindos do processo sucessório atual. Entende-se, contudo, que a presença dos pais (fundadores e proprietários das empresas) possa explicar a inexistência de disputa pelo poder e o surgimento de conflitos entre os herdeiros. Isso equivale a dizer que, na ausência dos pais, se não existirem regras definidas para a sucessão, seja na gestão, seja na propriedade da empresa, a disputa entre herdeiros poderia se manifestar. Em muitas empresas familiares, é no momento da partilha dos bens que os conflitos emergem (Grzybovski *et al.*, 2012), o que se tem buscado evitar com a definição de uma estrutura de governança contemplando protocolo de família (Bornholdt, 2005), distribuição do patrimônio em vida, testamento ou acordo societário para resguardar a empresa das dificuldades com mudanças na dimensão familiar.

4.2.5 Dificuldades

Em PMEs familiares a complexidade das relações afetivas e financeiras impacta em dificuldades no processo sucessório. Um primeiro aspecto a ser avaliado é a falta de planejamento, que pode estar diretamente relacionada à dificuldade do antecessor em afastar-se da gestão da empresa. Esse tema, representado pela metáfora “passar o bastão” (Grzybovski, 2007), é discutido em diversos trabalhos (Borges *et al.*, 2010; Handler, 1990; Lansberg, 1999; Lodi, 1987; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2001).

Essa foi uma das dificuldades enfrentadas pela Transportar e seus sucessores na passagem da primeira para a segunda geração. Com a morte abrupta do fundador, a relação familiar entre herdeiros gerou conflitos em relação à gestão e propriedade da empresa. Esta, por sua vez, enfrentou dificuldades financeiras advindas da dissolução ajuizada por alguns irmãos e, posteriormente, perda de parte do seu patrimônio pela demanda de outros. Da mesma forma, no primeiro processo sucessório da Adoçar, a morte do fundador resultou em ação judicial movida pelos irmãos do Pai D, que demorou 17 anos para ser finalizada.

A dificuldade dos antecessores em deixar o negócio também se configura na literatura como um dos maiores obstáculos à sucessão (Sharma *et al.*, 2001). Os antecessores da Alimentar, Adoçar e Medicar não estão preparados para transmitir a empresa aos filhos e nem pretendem deixá-la em médio prazo, tendo em vista que estão na faixa etária média de 50 anos. Já na Medicar, apesar de o antecessor estar próximo aos 90 anos de idade, mantém-se ativo no trabalho e não tem perspectiva de transmitir a gestão à Filha 5C (sucessora).

Quanto ao sucessor, a literatura aponta que sua preparação envolve formação profissional e educacional. Nas empresas Alimentar, Adoçar e Transportar, essa formação educacional não faz parte da realidade de todos os sucessores; alguns deles não tiveram experiência fora da empresa e quase todo o conhecimento e preparação vem da prática na empresa e do convívio com os antecessores, num processo de aprendizagem transgeracional (Grzybovski, 2007). Não obstante, a falta de formação acadêmica parece não ser um empecilho, ao menos segundo a percepção dos entrevistados, pois entendem que os conhecimentos adquiridos junto aos antecessores e a prática no cotidiano da empresa estejam sendo suficientes para uma atuação adequada.

Na Alimentar foi manifestada uma dificuldade que não apareceu nas demais empresas. Trata-se do conflito de ideias entre os membros da família a respeito da forma de gestão e dos objetivos da organização. De um lado estão os fundadores, que já se mostram satisfeitos com o desempenho da empresa, sem perspectiva de crescimento, pois entendem que o importante é o atendimento personalizado aos clientes, a oferta de produtos customizados e maior variedade. De outro lado estão os filhos, que gostariam de diversificar o negócio e aumentar a lucratividade mesmo que isso resulte em despersonalizar o atendimento aos clientes. Eles entendem que a Alimentar deveria reduzir o *mix* de produtos e fabricar somente os produtos mais vendidos, inclusive com a proposta de um sistema de franquias para promover a ampliação do negócio. Esse conflito de percepção do negócio é outra dificuldade, que gera insegurança dos fundadores em continuar o processo sucessório em vida.

Tillmann e Grzybovski (2005) explicam que essa é a fase do trabalho conjunto das gerações, que contempla a diversidade de pessoas (idade, gênero, ideais, grau de instrução, outros) e se configura em uma complexidade de relações a serem administradas. Contudo podem ocorrer conflitos de interesse entre objetivos individuais (interesses particulares dos herdeiros) e organizacionais, conforme constatado na Alimentar.

Essas dificuldades descritas revelam ausência da profissionalização na gestão permeando decisões gerenciais. A maioria das empresas estudadas apresenta fraca estruturação organizacional. Na dimensão governança, a ausência de planejamento da sucessão, que contemple expectativas e prazos de afastamento do antecessor e critérios formais para a escolha do sucessor, é peculiar em PMEs familiares (Desordi & Frantz, 2012; Oliveira, 2006), e gera dificuldades na transição (Leone, 1999; Reis & Escrivão Filho, 2003).

4.2.6 Oportunidades

Aspectos anteriormente relatados como fonte de dificuldades também podem ser considerados oportunidades para crescimento e desenvolvimento de PMEs familiares (Grzybovski & Vieira, 2012). Se, de um lado, o ingresso do sucessor pode gerar conflitos intergeracionais, de outro lado, promove mudanças, melhorias e reestruturação de alguns processos, especialmente aqueles relacionados à dimensão ambiental da gestão pautada no pensamento sistêmico e na aprendizagem organizacional (Chrisman *et al.*, 1998; Dekker *et al.*, 2012; Desordi & Frantz, 2012; Oliveira, 2006).

Sucessores jovens trazem consigo novos conceitos e visão de mercado. No caso da Alimentar, os fundadores ressaltaram que os filhos valorizaram e desenvolveram setores que eles não haviam percebido como sendo estratégicos. Conforme relatos dos fundadores, nova política de gestão de pessoas foi implementada, com foco no desenvolvimento da equipe, a tecnologia da informação passou a ser prioridade nos processos, em especial no controle dos estoques e adotou-se nova sistemática no processo de compras, que proporcionou maior agilidade e redução de custos dos insumos de produção.

Na Medicar, a Filha 5C implantou o laboratório de manipulação, a produção e venda de medicamentos homeopáticos e a informatização de processos. Na Adoçar, a nova geração foi responsável por decidir abrir novos pontos de comercialização, pelas mudanças na estrutura da empresa, por inovações no processo administrativo e operacional e nos produtos.

Em cada um dos casos constataram-se ações em direção à profissionalização da gestão (Dekker *et al.*, 2012), resultante do processo sucessório. Na Transportar, adotaram-se critérios para a entrada dos sucessores e a abertura de empresas *holding* para proteger o patrimônio da empresa e da família. Na Adoçar, a abertura de novas lojas, além de possibilitar o crescimento da empresa, foi uma estratégia para evitar que todos os familiares fossem trabalhar na fábrica. Uma das abordagens da profissionalização em organizações familiares entende que os

membros da família podem permanecer na gestão da empresa, como se observa nos casos investigados. Sob essa perspectiva, a profissionalização se dá a partir da adoção de práticas administrativas mais modernas, estruturadas e menos pessoais (Dekker *et al.*, 2012; Gersick *et al.*, 1997; Lodi, 1987; Scheffer, 1995).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os casos investigados confirmaram que a ausência de planejamento formal da sucessão é uma realidade nas PMEs familiares, razão pela qual há indícios de que as estratégias são deliberadas, ou seja, nascem da visão dos proprietários. O que desencadeou o processo sucessório nas organizações analisadas foram acontecimentos naturais na dinâmica da família, no cotidiano da empresa e, também, a formação educacional dos herdeiros na mesma área do conhecimento dos antecessores. Percebe-se a característica forte das pequenas e médias empresas marcante nesse processo que, diferentemente das grandes organizações, não têm estratégias delimitadas formalmente, mas executam um planejamento de forma intuitiva, que gera resultados.

Ao contrário do que foi visto na literatura consultada, na qual os autores defendem que a ausência de planejamento é o passo inicial para o fracasso no processo sucessório e, conseqüentemente, um entrave à longevidade da empresa familiar, nos casos estudados a sucessão já consolidada não colocou em risco a sobrevivência da empresa. Apesar de enfrentarem dificuldades, as quais poderiam ter sido evitadas com planejamento formal, os sucessores estão conseguindo manter a empresa como familiar, crescer e prosperar.

Sobre o antecessor, observou-se, em todas as empresas, que a sua relação com os seus sucessores é pautada no respeito, companheirismo, transferência de conhecimentos e confiança. Na Alimentar foi registrado um conflito decorrente da convivência intergeracional por apresentarem objetivos pessoais diferentes e, nas empresas Medica e Adoçar, os conflitos referem-se ao estilo centralizador de liderança do antecessor. Nos casos em questão, aspectos relacionados à (des)confiança e controle dos fundadores-pais podem se constituir um entrave ao desenvolvimento organizacional, não necessariamente à consolidação do processo sucessório. É o estágio de crise da autonomia e da liderança, peculiar em PMEs familiares.

De modo geral, poucos são os executivos que dedicam atenção à sua saída e à finalização do processo sucessório. Nos casos pesquisados, essa também é uma realidade. Segundo os autores pesquisados, esse também pode ser um grande obstáculo ao sucesso das empresas familiares. Nos casos estudados, mesmo continuando nas organizações, a maioria dos antecessores tem a consciência de que a gestão e as decisões precisam ser delegadas aos sucessores e que eles deverão continuar nas empresas como suporte (conselheiros), sem intervir diretamente no comando e nas atividades do dia a dia. Assim, eles conseguem manter um ambiente harmonioso e os sucessores ainda veem com bons olhos a presença dos pais para lhes aconselhar com sua vasta experiência.

Em se tratando dos sucessores, embora não existam critérios formais preestabelecidos para a sua escolha e nem todos tenham formação acadêmica ou preparação profissional com experiência externa, aspectos estes que, segundo o arcabouço teórico pesquisado, são desejáveis para se assumir o comando da empresa da família, os herdeiros demonstraram ter habilidades e competência para gerir o negócio. A experiência prática e o fato de terem sido inseridos bem cedo no contexto das organizações familiares parece serem suficientes para os sucessores conseguirem dar continuidade ao negócio e também servem como critério para a sua escolha. Além disso, os pais levam em conta a idade, a experiência, a maturidade e a demonstração de habilidades necessárias para dar continuidade ao negócio.

Outro aspecto observado na pesquisa, discrepante da literatura consultada, está relacionado a não existência de conflitos no processo de transmissão de poder advindos da disputa entre os herdeiros, conflitos de interesses e a interferência das relações familiares nos processos organizacionais. Neste estudo pôde-se perceber a preponderância de uma articulação harmoniosa entre os interesses familiares e organizacionais, prevalecendo, na maioria das vezes, os interesses das empresas. Em todos os casos os gestores têm a preocupação em manter na organização somente pessoas da família que realmente possam contribuir com seu trabalho para o desenvolvimento dos negócios. Além disso, as decisões importantes concernentes à gestão ficam a cargo daquele que ocupa a posição de gestor ou, em algumas situações, como o da empresa Educar, certas decisões estratégicas são compartilhadas com os futuros herdeiros, sendo que os outros membros da família direta e estendida não interferem.

Somente em relação à propriedade da empresa percebeu-se que, conforme a teoria relata, quando não há preparação ou planejamento dos antecessores a esse respeito, a empresa e os familiares ficam sujeitos aos conflitos que geralmente surgem em virtude da distribuição da herança. Não só as relações e os laços familiares ficaram abalados em parte das empresas estudadas. Elas chegaram a sofrer perdas financeiras em virtude de conflitos patrimoniais. Por isso, os antecessores já estão tomando medidas para evitar problemas para as futuras gerações, que podem ter proporções bem maiores em se tratando de sociedade entre primos.

De outro lado, o processo sucessório pode ser fonte de oportunidades para as empresas familiares. A entrada dos filhos nas organizações pesquisadas representou crescimento, desenvolvimento, melhorias financeiras, implantação de novos processos administrativos, abertura para um novo mercado e até mesmo de profissionalização da gestão.

De modo geral percebeu-se que a transição de gerações aconteceu de forma mais intuitiva, informal, não resultante de uma ação estratégia padronizada. Quando a empresa familiar é pequena, a estrutura ainda é simples, há poucos processos formais e número limitado de membros na família, o que contribui para a solução de conflitos intrafamiliares, o que pode não ocorrer nas grandes empresas familiares. Em PMEs, o papel dos antecessores é determinante na condução do processo sucessório, pois intuitivamente eles parecem adotar algumas práticas facilitadoras do processo, por conhecer a personalidade dos herdeiros.

Essas conclusões, originadas deste estudo em pequenas e médias empresas familiares permitiu o delineamento de proposições a serem testadas, de maneira mais ampla, em investigações futuras, tais como: em PME's, a sucessão bem-sucedida não está, necessariamente atrelada ao seu planejamento; quando há diferença de percepção sobre o modelo de gestão a ser adotado, há maior dificuldade, por parte do sucedido, em abrir mão da administração do negócio; nas PME's, a escolha do sucessor é feita de maneira intuitiva, a partir da experiência do herdeiro na empresa, com predominância para escolha do filho mais velho; nas PME's, mesmo informalmente, os gestores familiares e sucedidos têm se organizado de forma a criar uma estrutura de governança que defina o papel de cada um na empresa; nas PME's o ingresso do sucessor pode gerar conflitos intergeracionais, mas também pode gerar mudanças e oxigenação do sistema organizacional.

Apesar dessa pesquisa não ter tido a pretensão de preencher todas as lacunas teóricas, sequer esgotar as discussões a respeito do tema sucessão em PMEs familiares, contribuiu no sentido de ampliar a discussão ao identificar que, ao contrário do apregoado amplamente pela literatura da área, processos sucessórios em PME's não significam, necessariamente, ponto de ruptura e decadência empresarial e, pelo contrário, podem representar oportunidade de expansão e renovação organizacional. Do ponto de vista gerencial, os dados corroboram pesquisas anteriores que defendem que o planejamento da sucessão, bem como a preparação

de sucedidos e sucessores podem contribuir para atenuar as dificuldades inerentes a esse estágio do ciclo de vida da empresa.

REFERÊNCIAS

- Allio, M. K. (2004). Family business: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), 24-33.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 6–14.
- Au, K., Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., Ding, Z. (2013). Incubating the next generation to venture: the case of a family business in Hong Kong. *Asia Pacific Journal Management*, 30(3), 749-767.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: the inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36–43.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: tax law considerations. *Family Business Review*, 18(4),305-319.
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2010, maio). Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar*. Porto Alegre: Bookman.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*. 58(5), 2167-2201.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Campbell, N. D., Heriot, K. C., & Welsh, D. H. B. (2007). The black box: unraveling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), p. 9-14,
- Campos, E. A. da S., Bertucci, J. L. de O., & Pimentel, T. D. (2008). Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade. *Relatório de Pesquisa RP0802*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Cançado, V. L., Lima, J. B., Muyllder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso do Grupo Seculus. *Read*, 75(2), 485-516.
- Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S., Grzybovski, D. (org) (2008). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ediupf.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Cheng, J. C. Y., Ho, F. H. C. & Au, K. (2014). Transgenerational entrepreneurship and entrepreneurial learning: A case study of Associated Engineers Ltd in Hong Kong. In Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonzalez, A. C., & Ramachandran, K. (edits.). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 4, 62-87.
- Cisneros, L., Chirita, M. G., & Deschamps, B. (2014). The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonzalez, A. C., & Ramachandran, K. (edits.). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127.
- Coelho, J. G., Queiroz, A. C. S., Moreira, D. A. (2004). Programa de Sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal. RN, Brasil, 1.
- Collins, L. & O'Regan, N. (2010) The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1 (1). pp. 5-13.
- Davel, E., Silva, J. C. S., Fisher, T. (2000). Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organização & Sociedade*, Salvador, 7(18), 99-116.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., Mercken, R. (2012). Family firms types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Desordi, S. A., & Frantz, T. R. (2012). Papai não trabalha mais? A contribuição da psicanálise no estudo do processo sucessório em uma empresa familiar. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- Dyer, W.G. (2003) The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4):401–416.
- Faria, A., Vanderley, S. (2013). Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. *Cadernos Ebape.BR*, 11(1), artigo 5.
- Flores, J. E., Júnior, Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Rausp-e (São Paulo)*, 47.
- Farington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). Elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, 25(2), 191-205.
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças

organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*. [online], 7(3), 713-736. <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 4. ed. São Paulo: Negócio.

Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras.

Grzybovski, D., Hoffmann, P., & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 5.

Grzybovski, D., Machado, R., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 198-210. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>

Grzybovski, D., Pozzer, S. A., Rech, S., & Giotto, O. T. (2012, março). Fontes de conflito nos estudos organizacionais sobre empresas familiares. *Anais do Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Florianópolis, SC, Brasil, 7.

Grzybovski, D., Vieira, L. (2012). Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural de uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. *Teoria e Prática em Administração*, 2(2), 78-96.

Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified system perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 8-26.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 317-330.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, Boston, 18(4), 267-282.

Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

Lansberg, I. S. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Le Breton-Miller, J., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Leone, N. M. de C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, 34(2), 91-94.
- Leone, N. M. C. P. G. (2002). O saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. *Anais do Encontro da Anpad*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira (151 p.).
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Oliveira, O. J. (2006). Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. *Revista Integração*, 44, 5-15.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460.
- Queiroz, V. S. (2008). The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. *Cadernos Ebape.BR*, 6(1), 1-17.
- Reis, A. P., & Escrivão Filho, E. (2003). Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Scheffer, A. B. (1995). Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, São Paulo, 30(3), 80-90.
- Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae. Coleção Estudos e Pesquisas.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. DOI: 10.1177/0894486512437626

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 & Practice*, 25(3), 17–35.

Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonzalez, A. C., & Ramachandran, K. (eds.). (2014). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Silva, R. L., & Michel, M. H. (2012). Sobrevivência da empresa familiar. *Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Florianópolis, SC, Brasil, 7.

Steier, L. (2007). New venture creation and organization: a familial sub-narrative. *Journal of Business Research*, 60(10), 1099-1107.

Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organização & Sociedade*, 12(32), 45-61.

Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass (p. 286).

Yilmazer, T., & Schrank, H. (2010). The use of owner resources in small and family owned businesses: literature review and future research directions. *Journal of Family and Economic Issues*, 34(1), 339-413.

ⁱ Para Lacan (apud Desordi & Frantz, 2012), os discursos são tipos de laços sociais, os quais se apresentam formalmente como um algoritmo com quatro posições: o agente, o outro, a produção e a verdade. Essas posições são ocupadas por quatro termos diferentes: S1, o significante-mestre; S2, a bateria de significantes ou o saber; S, o sujeito barrado ou dividido; e a, o objeto a ou o mais-gozar. Como a ordem entre os termos é fixa, sua rotação pelas posições, em movimentos de um quarto de volta, resulta em quatro modalidades de discurso: do senhor, da universidade, da histeria e do analista.