

# Sucessão familiar: diagnóstico e proposta de um plano de ação

*Family succession: diagnosis and proposal of an action plan*

Monique Reinert<sup>1</sup>

## Resumo

A dinâmica das empresas familiares vem se modificando com o passar dos anos, mas alguns aspectos se mantêm inalterados e continuam sendo um desafio à continuidade destas empresas. Este estudo busca explorar um destes temas que é, segundo muitos autores, definitivo para a perenidade do negócio, trata-se do processo sucessório. Por isso, o objetivo central deste artigo é compreender a dinâmica de uma empresa familiar que está passando por um processo de sucessão, identificar os efeitos deste processo na organização e, por fim, propor melhores práticas e modelos mais efetivos para dar continuidade a este processo. Para isto foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória em um estudo de caso amparada em pesquisa bibliográfica e documental. Na apresentação do estudo de caso se nota claramente a convergência entre a teoria apresentada pelos autores e a realidade vivida na empresa, o que sustenta a necessidade da abordagem deste tema pelo seu corpo diretivo e a aplicação de um modelo de sucessão estruturado para que a organização continue com o crescimento sólido que vem tendo. Com base em entrevista realizada com o fundador, juntamente com a análise do ambiente da empresa e ancorada pelo estudo bibliográfico, foi elaborada uma sugestão de plano de sucessão que visa capacitar as duas gerações a passarem por esse processo de forma tranquila e eficiente.

Palavras-chave: Sucessão. Estratégia. Empresa Familiar.

## Abstract

The dynamics of family businesses have been changing over the years, but some aspects remain unchanged and continue to be a challenge to these companies' continuity. This study aims to explore one of these themes that is, according to many authors, definitive for the perenniality of the businesses, it is the succession process. Therefore, the main goal of this work is to understand the dynamics of a family business that is going through a process of succession, identify the effects of this process in the organization and to propose better practices and more effective models to continue this process. That's why an exploratory research methodology was used in a case study based on bibliographical and documentary research. In the case study presentation it clearly shows the convergence between the theory presented by the authors and the reality lived in the company, which supports the need to address this issue by its board of directors and the application of a structured succession model for the organization to continue its solid growth. Based on an interview with the founder, together with the analysis of the company's environment and anchored by the bibliographic study, a suggestion of succession plan was elaborated that aims to enable both generations to go through this process in a quiet and efficient way.

Keywords: Succession. Strategy. Family Business.

Data de submissão: 17 de outubro de 2017

Data de aprovação: 20 de janeiro de 2020

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI. MBA em Gestão Empresarial pela FAE-Blumenau. Atualmente atua como diretora comercial e de marketing no Parque Aquático Cascanéia. E-mail: monique@cascaneia.com.br

As empresas familiares sempre ocuparam espaço significativo no mercado global, gerando riqueza e trabalho para milhares de pessoas. Contudo, com o advento da tecnologia e maior concorrência, esse tipo de organização vem passando por transformações, assim como todas as empresas no mundo. No entanto, seus desafios são notoriamente distintos das outras organizações, isso tem feito a dinâmica da empresa familiar se alterar e entrar em um processo de evolução.

No contexto econômico, empresas familiares representam 75% do mercado global. Segundo estudos, elas vêm crescendo a pleno vapor, demonstrando lucratividade e retorno de investimentos superiores ao das empresas não familiares. No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 90% das empresas são familiares. Elas empregam cerca de 75% da força de trabalho e são responsáveis por cerca de 40% do Produto Interno Bruto (PIB). Outro estudo, feito pela *Price Waterhouse Coopers* (PWC) em 2015, aponta que as empresas familiares brasileiras apresentam um crescimento mais elevado em comparação ao mercado global.

Ainda em 2015, um estudo do Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen, na Suíça, divulgou uma lista com as 500 maiores empresas do mundo, em que a família detém no mínimo 50% das ações. Existem 14 empresas brasileiras apontadas nesse estudo que, juntas, empregam 1.042.554 funcionários diretos e tiveram uma receita de 190.4 bilhões de dólares.

Pelas poucas informações apresentadas até agora, pode-se notar a importância das empresas familiares e sua notória capacidade de gerar resultados muito significativos. Mas como explicar essa superioridade nos resultados? O que as empresas familiares têm que podem ser consideradas as chaves do sucesso?

**Pode-se notar a importância das empresas familiares e sua notória capacidade de gerar resultados muito significativos.**

Não se pode discutir sobre o tema “empresa familiar” sem notar três importantes pilares pelos quais está sustentada: família, propriedade e gestão. E menos ainda: entender o sucesso de tantas empresas familiares sem entrar no cerne de algumas questões vitais à perenidade da organização. Um desses temas é a sucessão.

Este artigo tem por objetivo observar a dinâmica de uma empresa familiar que está passando pela fase de sucessão da primeira para a segunda geração, bem como identificar os efeitos desse processo no desempenho da empresa e, com base nisso, propor melhores práticas e modelos mais efetivos para dar continuidade a esse processo. Para isso, foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória em um estudo de caso e amparada em pesquisa bibliográfica e documental.

O artigo se desenvolve em três partes, sendo a primeira o referencial teórico que contribui com a abordagem teórica dos problemas trabalhados neste artigo, bem como serve de base para a proposição do modelo de sucessão mais adequado a esta empresa. Em seguida há a apresentação do estudo de caso com a abordagem do momento em que a empresa está, seus desafios no tema sucessão e a forma como esse processo está impactando a cultura organizacional da empresa. Por fim, estão os comentários relevantes ao estudo e demonstra como o objetivo proposto foi alcançado.

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 Família, Propriedade e Gestão

As empresas familiares possuem essa conotação quando, segundo Gersick et al. (1997, p. 1), apontam como principal característica o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”. Outros autores como: Donnelley (1976) e Ricca Neto (1998), consideram uma empresa como familiar se essa estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações.

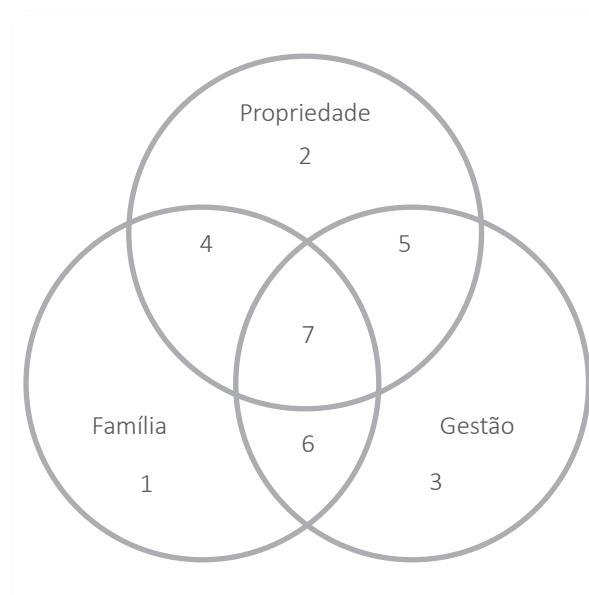
Gallo e Ribeiro (1996) apontam que muitas vezes se confunde empresa familiar com pequena e média empresa, e, que o universo das empresas familiares é muito mais amplo, pois se deve considerar que muitos dos maiores grupos empresariais do mundo também são oriundos de empresas familiares.

Para a maioria dos autores consultados, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, independentemente de já ter ocorrido sucessão. O que é bastante claro na dinâmica de uma empresa familiar é o aglutinado de temas como: família, propriedade e gestão. Esse sistema pode provocar conflitos se não estiver claro. Na FIG. 1 é apresentado o sistema claro dos Três Círculos, que mostra a forma como os sistemas se sobrepõem e se afetam.

Nesse modelo, identificam-se três sistemas principais e mais quatro sistemas que se desencadeiam a partir deles: Setor 1- membro da família, que não é proprietário nem funcionário; Setor 2- acionista, que não é membro da família nem funcionário; Setor 3- funcionário, que não é proprietário nem membro da família; Setor 4-

proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; Setor 5 - proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; Setor 6 - membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; Setor 7- proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

FIGURA 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar



FONTE: Gersick et al. (1997)

**O que é bastante claro na dinâmica de uma empresa familiar é o aglutinado de temas como: família, propriedade e gestão.**

A partir desse sistema, pode-se analisar uma gama de conflitos decorrentes da ausência de regras claras sobre a propriedade, distribuição de lucros e uso de recursos da empresa em benefício próprio, ou mesmo sobre cargos na empresa que familiares sem a competência necessária almejem pelo simples fato de serem da família. Nesse sentido, é importante implantar mecanismos da governança corporativa para mitigar as fontes de conflitos.

## 1.2 Desafios da Empresa Familiar

Existe um senso comum de que empresas familiares podem ter grandes problemas e ser mais desafiadoras, levando os envolvidos a terem conflitos dentro e fora da empresa, mas essa é uma questão muito artificial, a maioria das pessoas não entende realmente os complexos desafios que as empresas familiares enfrentam e como funciona essa dinâmica entre família, propriedade e gestão.

Segundo Ward (2012), existem seis grandes temas que são desafiadores para a gestão familiar: o primeiro é o nepotismo; o segundo é a inabilidade ou incapacidade de a geração anterior passar o controle enquanto estão vivos; o terceiro é a rivalidade entre irmãos – segundo o autor, essa foi a questão mais abordada no contexto brasileiro; o quarto desafio é: quando se passam a primeira e segunda gerações e começa a ter um grande grupo de familiares proprietários, como fazê-los administrar o mesmo setor; o quinto é a habilidade de atrair executivos de fora para a empresa; e, finalmente, a dificuldade em perpetuar a empresa.

Ainda segundo Ward (2012), o mais interessante em suas pesquisas é que dois terços das explicações que as empresas dão para quais são seus desafios, são problemas na família, não nos

**A maioria das pessoas não entende realmente os complexos desafios que as empresas familiares enfrentam e como funciona essa dinâmica entre família, propriedade e gestão.**

negócios. É sabido, portanto, que um dos grandes desafios das empresas familiares é o convívio entre as pessoas da família, afinal existe uma linha tênue entre o relacionamento consanguíneo para o relacionamento empresarial. Por isso, é preciso preparo para o trabalho em família e sobretudo discernimento para lidar com questões sensíveis à vida da organização.

Segundo Marques (2016), os principais motivos de conflitos nas empresas familiares são: a falta de comunicação, ausência de regras claras sobre a divisão dos lucros, falta de planejamento e a carência de experiência para implementação de estratégias.

O que se pode notar, portanto, é uma fragilidade em grande parte das empresas de profissionalizar a gestão, e esse é um tema amplamente debatido. Contudo, Davis (2014) aponta que a geração Y está tendo um grande impacto nas empresas, um motivo é por terem mais acesso à educação do que as gerações anteriores e também pelo fato de buscarem com mais força e mais posicionamento fazer a diferença

no contexto em que vivem. Segundo resultados de pesquisas apontadas pelo autor, “cerca de 86% dos entrevistados da nova geração querem realizar algo significativo e especial ao assumirem o controle das suas empresas e 80% tem excelentes ideias para mudar o crescimento” (DAVIS, 2014).

O mesmo autor também demonstra, ao longo de 15 anos de pesquisa com empresas do mundo todo e diferentes segmentos, que as empresas familiares são mais fortes, têm melhor *performance* e duram aproximadamente duas vezes mais do que as empresas não familiares. Isso não significa dizer que todas as empresas familiares são melhores do que as não familiares, mas, segundo o autor, analisando as duas esferas, a *performance* média das empresas familiares está à frente em termos de crescimento, longevidade e retorno de todos os tipos.

Pode-se dizer então, que, apesar das dificuldades extras que as empresas familiares enfrentam, existem itens-chave na gestão que podem ser diferenciais competitivos se a família conseguir superar os desafios que naturalmente aparecem nesse tipo de gestão.

### 1.3 Sucessão em Empresas Familiares

A sucessão é um tema-chave na empresa familiar que deseja longevidade, afinal de contas é uma decisão que se trata do futuro da organização. Segundo Lansberg (2015), em palestra ministrada no Seminário HSM Family Business em 2015: “É muito difícil fazer um planejamento de sucessão sem primeiro parar e se perguntar ‘Do que o nosso negócio vai precisar?’ Não como queremos que seja hoje, mas como queremos que seja no futuro”. O autor ressalta também que a sucessão é um processo de planejamento e leva em média cinco anos até que de fato ocorra a sucessão.

Segundo Dupas et al. (2003), é possível que o principal erro cometido pelos líderes de empresas familiares é que não considerem a sucessão como um processo e sim como um evento. Schwass (2015) defende a sucessão como um processo que deve ser acompanhado por uma estratégia de crescimento do negócio, pois, segundo o autor, existe uma dificuldade da geração sênior de sair da sua função atual e quando a nova geração começa a ocupar o espaço e tomar decisões, isso pode gerar um pouco de competição entre as gerações, o que não é bom para a empresa. Então o ideal e o mais fácil é criar novos projetos de crescimento e passá-los conjuntamente ou exclusivamente para a nova geração, criando assim um novo espaço e testando o quão são bons como gestores por conta própria.

Em palestra ministrada durante o Seminário HSM Family Business em 2015, Lansberg também defende que é necessário testar os potenciais sucessores, a fim de avaliar suas habilidades como líderes. Segundo ele, “Um dos erros mais sérios

**É possível que o principal erro cometido pelos líderes de empresas familiares é que não considerem a sucessão como um processo e sim como um evento.**

que empresas familiares cometem é que escolhem um sucessor que não foi testado ainda [...]. É uma decisão enorme. Se ele arruinar a empresa, vai prejudicar não só o negócio, prejudicará a família” (LANSBERG, 2015). O autor comenta ainda que o ideal é trabalhar com mais de uma opção de sucessores e ir colhendo informações e avaliando o trabalho de cada um para tomar uma decisão baseada em fatos e para que assim seja respeitada pelos demais envolvidos.

**Os impactos do processo de sucessão, além de afetar a família, impactam diretamente a estratégia e a cultura organizacional da empresa.**

#### 1.4 Os Impactos da Sucessão

O processo de sucessão pode ser um grande desconforto em seu início, afinal obriga a família gestora a colocar em discussão as competências e habilidades dos potenciais sucessores e efetivamente avaliar as pessoas. Desta forma, é necessário que os membros da família estejam abertos ao processo. Os impactos do processo de sucessão, além de afetar a família, impactam diretamente a estratégia e a cultura organizacional da empresa, afinal esse é o início de uma nova fase na vida da organização que vem acompanhado de uma nova forma de gestão.

Segundo Malhotra (2015), muitas vezes a negociação da sucessão e questões como controle, direito de decisão e patrimônio podem ser perturbadoras para algumas famílias e isso pode levar a empresa ao colapso. O autor recomenda que a geração que está saindo prepare desde cedo a próxima geração para discutir essas questões e mostrar qual é o caminho que está sendo tomado quanto a esses assuntos. Mas, além de conflitos e do peso emocional que pode ter o processo de sucessão, quando bem estruturado e conduzido, pode fazer acelerar a empresa, assim como despertar nos sucessores seus maiores potenciais. Isso provavelmente irá trazer novas análises sobre o negócio, novos *insights* e estratégias.

Para evitar que a família e o negócio sejam afetados negativamente pelo processo de sucessão, é de consenso dos autores pesquisados que se inicie desde cedo a preparação da próxima geração para encarar essa etapa de forma profissional e sem jogos psicológicos.

#### 1.5 Aspectos Psicológicos da Sucessão

Como abordado anteriormente, a empresa familiar carrega em sua essência aspectos emocionais que são impossíveis de separar dos seus principais *stakeholders*, afinal de contas os laços consanguíneos são intrínsecos a essa relação. Segundo Berne (1974), todas as pessoas, em seus relacionamentos profissionais, familiares e afetivos, simulam, consciente ou inconscientemente, jogos para encobrir intenções, falhas de personalidade e problemas emocionais. É sobre estes jogos que este tópico visa abordar, sem ter a intenção de grande profundidade no tema, mas de forma a demonstrar como estes aspectos podem ser um entrave ao processo de sucessão dentro de uma empresa familiar.

Para iniciar a abordagem deste assunto é preciso primeiro analisar um elemento fundamental ao qual todos estão ligados, o ego. Segundo Berne (1974),

Um estado de ego pode ser descrito como um sistema coerente de sentimentos, ou com um conjunto coerente de comportamentos. Cada indivíduo parece dispor de um repertório limitado de estados de ego. [...] (1) estados de ego que se assemelham a figuras paternas; (2) estados que são autonomamente dirigidos para uma avaliação objetiva da realidade; e (3) estados que representam resíduos arcaicos, embora ativos, que foram fixados na sua primeira infância (BERNE, p. 25-26).

Comumente, estes estados são chamados de ego pai, ego adulto e ego criança. Em todos os momentos, os indivíduos em situações sociais estão exibindo um dos três estados de ego. A problemática a ser encarada aqui é a forma como a família está afundada em questões íntimas que dizem respeito apenas à dinâmica familiar, porém que se apresentam mesmo no contexto empresarial. São as disfunções emocionais e a presença de estados de ego pai e criança em situações inadequadas das relações profissionais que fazem surgir conflitos que não são resolvidos e todo tipo imaginável de problemas de comunicação e entendimento entre os familiares dentro da empresa.

É evidente que os problemas decorrentes dos estados de ego incompatíveis com o ambiente não geram apenas conflitos a nível familiar, mas em qualquer local com qualquer tipo de relação. Mas, se levado em conta todo o aspecto emocional pelo qual as pessoas da família estão envolvidas, o papel do ego se torna ainda mais relevante e isso pode intensificar os jogos psicológicos.

É importante ressaltar que todos os estados de ego são igualmente importantes para o equilíbrio mental e que merecem igual respeito para uma vida plena, o objetivo aqui é mostrar que no ambiente corporativo deve imperar o estado de ego adulto.

O segundo tema a ser abordado são os jogos psicológicos que desencadeiam grande parte da problemática apresentada. Segundo Berne (1974, p. 49-50),

Um jogo é uma série de transações complementares que se desenrolam até um desfecho definido e previsível. [...] suas principais características são (1) sua natureza inconfessada (2) um desfecho [...] todo jogo é basicamente desonesto, e seu desfecho tem um certo caráter de dramaticidade.

A presença desses jogos dificulta a convivência e a tomada de decisões, sendo, por consequência, um grande empecilho ao processo de sucessão, já que é um tema bastante sensível e pode colocar em pauta conversas difíceis, para as quais transparência e maturidade são fundamentais. Como demonstrado na teoria dos estados de ego e dos jogos psicológicos, nem sempre as pessoas agirão conforme o ambiente faz necessário, e a partir daí começa um jogo fugaz de vestir máscaras e esconder a verdade.

## 2 Metodologia

O estudo apresentado possui característica exploratória, visto que o tema sucessão nas empresas familiares ainda é um tema com vasto campo de debate. Levando em conta a vivência da autora na empresa pesquisada, pareceu bastante pertinente o estudo de caso desta dinâmica familiar e empresarial e uma grande oportunidade de agregar mais informações a este importante tema.

A fim de embasar o estudo de caso, utilizou-se de pesquisa bibliográfica com intuito inclusive de comparar a teoria abordada pelos autores e a situação real vivida nesta empresa, este embasamento é também fundamental para que o leitor obtenha conhecimento prévio sobre as características das empresas familiares e possa acompanhar com mais crítica o estudo de caso apresentado.

### 3 Apresentação da Empresa

A empresa estudada atua no ramo de turismo e hotelaria há 30 anos. Está localizada na cidade de Gaspar, em Santa Catarina. Hoje desponta como uma das principais atrações turísticas do estado e tem sido eleita pelo terceiro ano consecutivo como o melhor parque aquático de Santa Catarina e está entre os 10 melhores parques de diversões ou aquáticos do Brasil, pelas avaliações dos viajantes no maior site de viagens do mundo, o *Trip Advisor*.

O empreendimento teve seu início de uma forma bastante rudimentar, utilizando o rio que passa na propriedade como piscina natural e explorando o aluguel de churrasqueiras em torno desse local como forma de obter receita. Nesse momento haviam dois irmãos sócios, que identificaram o potencial do seu empreendimento e a cada ano foram agregando atrações, estrutura e também um hotel dentro do parque. Naturalmente, os filhos de ambos os sócios começaram a trabalhar na empresa em cargos operacionais e de baixa responsabilidade, assim foram passando por diversos setores, subindo na hierarquia. Atualmente estão assumindo a gestão da organização, contudo apenas os filhos de um dos sócios, pois o outro irmão vendeu sua parte do negócio em 2006 para se dedicar a outro empreendimento, e os filhos deste sócio hoje não trabalham na empresa.

Dos cinco filhos que são sócios do negócio, quatro tem posições de gestão da empresa – um dos filhos, nesse momento, não tem interesse em trabalhar no negócio da família. A empresa está passando por um momento de expansão e vem tendo sólido crescimento, apesar da crise vivida no Brasil, e está investindo em um novo empreendimento. Na visão dos sócios, estão vivendo um dos melhores momentos como empresa, com grandes transformações no modo de fazer a gestão, pois estão em um processo de sucessão.

No ano de 2011 foi iniciado o processo de abertura de uma *holding* para resguardar os bens da empresa e da família, bem como formalizar a divisão de cotas entre os sócios. Em 2014, os irmãos iniciaram um processo de profissionalização da gestão e começaram um programa de *coaching* para desenvolver habilidades, comportamentos e atitudes para liderar a empresa. Outros programas foram implementados, como planejamento estratégico e consultorias para auxiliar a desenvolver processos e tornar a empresa mais eficiente.

Nesses três anos os irmãos começaram a ter mais autonomia para tomar decisões e hoje concentram cerca de 70% das decisões da empresa. Em conversas com colaboradores mais antigos na empresa, pode-se constatar que estes percebem muitas mudanças na gestão da empresa, principalmente em relação à implantação de processos e à organização dos setores. Foi citado também que com o amadurecimento da segunda geração, alguns aspectos da cultura organizacional da empresa estão se modificando e todos os colaboradores entrevistados acreditam que estas mudanças estão impactando em maior resultado e mais eficiência.

**Planejamento estratégico e consultorias para auxiliar a desenvolver processos e tornar a empresa mais eficiente.**



Contudo, apesar da profissionalização e da autonomia que esse grupo vem tendo, o tema sucessão e mais especificamente a escolha de um sucessor não é um assunto abordado nas reuniões da administração e atualmente não há um plano formal para isso. Existe, por parte dos filhos, uma grande vontade de vender a empresa, mas ainda não se tem um caminho definido. O fundador é uma pessoa bastante reservada com algumas questões, por isso foi realizada uma entrevista para buscar compreender o que ele pensa sobre a sucessão e o que está fazendo quanto ao tema.

### 3.1 Entrevista com o Fundador

**Como o senhor vê a sucessão hoje na sua empresa?**

Eu tenho dado espaço para que os filhos tomem decisões e acompanho para saber se está correto dentro do meu entendimento. Eu tenho que fazer a sucessão antes de falecer, acho que a sucessão é a coisa mais importante na empresa hoje, mas é importante ter uma sucessão que não é de uma cabeça apenas, é uma equipe de governo, para que, se faltar uma pessoa, não pare tudo, não perca o rumo. No meu entendimento, a sucessão tem que fazer parte da vida da empresa, durante todo o ciclo de vida da empresa ela tem que estar acontecendo. Hoje a base está cada vez mais sólida, as minhas decisões estão cada vez mais no topo da pirâmide e por isso acho que a sucessão está acontecendo naturalmente.

**Entendo a preocupação em preparar todos os filhos para assumir a administração da empresa, mas ainda assim deverá haver uma pessoa para ser o seu sucessor, correto? Você acredita que tenha essa pessoa entre os filhos, ou pensa em buscar um executivo de fora da empresa?**

O sucessor está entre os filhos, não deixo de acreditar naqueles que eu botei no mundo. Mas acho que o conselho é importante para que sentem à mesa e tomem as decisões juntos. Acredito que o sucessor deverá sempre buscar o consenso dessa equipe e, quando não houver, deve buscar mais informações fora da empresa, com especialistas no tema que esteja sendo discutido. Sem ser afoito, com precaução e muita responsabilidade.

**Como você está preparando os potenciais candidatos a sucessor?**

Com conversas e tentando mostrar o que eu acho que é melhor para o futuro da empresa, principalmente a união entre os filhos, buscar sempre consenso e não guardarem mágoa um dos outros, porque enquanto eles forem unidos a empresa tem futuro.

**Neste momento de transição, como você analisa o desempenho da empresa? Acredita que as contribuições dos sucessores estão trazendo melhores resultados para a organização?**

Sim. Muitas coisas estão mudando, tanto da organização dos setores e eles estão dando mais eficiência a gestão da empresa, o que eu acho que só pode trazer melhores resultados.

Além da implantação de novas formas de controle que também tem ajudado muito.

**Quais habilidades e conhecimentos acredita que os sucessores ainda devem desenvolver e que serão essenciais para a continuidade da empresa?**

Dedicação e foco, eu acredito que são os itens fundamentais para a continuidade da empresa. As pessoas envolvidas devem estar engajadas em se desenvolver com foco no mercado. É importante que estejam sempre atentos ao que está acontecendo no mercado para não perdermos nossa posição. Buscar a profissionalização da

gestão também é vital para que saibam administrar a empresa no futuro.

### **Você pensa em fazer essa sucessão de presidência em que momento?**

Enquanto eu puder estar à frente da empresa dando a palavra final eu vou ficar. Penso que dentro de dez anos eu passe a administração total para os filhos, ou talvez antes, vai depender da minha saúde.

### **Os filhos demonstram uma grande vontade de vender a empresa, o que você pensa sobre isso?**

Eu acho que enquanto os filhos estiverem se entendendo e administrando a empresa sem conflitos ela não deve ser vendida, mas se chegar a um ponto em que eles não queiram mais, aí tudo bem, mas eu acredito que essa empresa tem muito para crescer ainda e eles tem muito mais a ganhar administrando bem a empresa do que vendendo ela.

## **3.2 Plano de Sucessão**

Tendo em vista a conversa com o proprietário da empresa, nota-se uma grande preocupação com a continuidade da organização, sobretudo com os temas tão sensíveis de convivência entre a família dentro da empresa. Levando em conta os aspectos bibliográficos apresentados, estas preocupações são universais ao campo das empresas familiares, principalmente em momentos em que a próxima geração começa a se apropriar da gestão e fazer novos movimentos dentro da organização.

Apesar do quão profissional possam ser estas pessoas, a alta gestão precisa de controle emocional e muita experiência antes de assumir o controle total da empresa e é fundamental que os fundadores ou a geração anterior acompanhem

**“É importante que estejam sempre atentos ao que está acontecendo no mercado...”**

de perto esse indivíduo ou grupo de pessoas para que possa aconselhar e reforçar os valores fundamentais do negócio. Fica evidente também a dificuldade em levar o assunto “sucessão” para a mesa de discussão e debater abertamente. Apesar das conversas que o fundador tem com os filhos, o tema não é abordado diretamente, o que pode impedir uma análise mais aprofundada do assunto por parte do fundador e também dos filhos, análise que poderia abrir novas portas e auxiliar na estruturação de um plano.

Levando em conta o exposto no embasamento teórico, a sucessão é um processo e para que ela ocorra com sucesso é necessário abordá-la de forma imparcial e responsável. Considerando a entrevista com o fundador, é apresentada a seguir uma sugestão de plano de ação para estruturação do plano de sucessão.

Um dos primeiros e fundamentais passos é o aspecto jurídico que torna clara a sucessão do patrimônio e cotas da empresa aos demais sócios após o óbito do fundador para que não haja impasses no inventário e disputas pela partilha dos bens da família, esta etapa já está concluída.

Como o fundador citou na entrevista, ele espera determinados conhecimentos técnicos e atitudes do grupo de sucessores. Por isso, acredita-se que deveria ser criado um plano de profissionalização dos sucessores, de forma a

levantar as necessidades de desenvolvimento de cada membro e investir nessa profissionalização, levando em conta o plano de crescimento da empresa e como cada membro pode entregar o melhor resultado, considerando suas habilidades e pontos fortes. Apesar de terem iniciado um programa semelhante há alguns anos, nota-se que ainda existe um grande caminho a ser percorrido neste aspecto, principalmente para a modernização da gestão.

Além do trabalho individual que deve ser realizado, é de grande relevância o aspecto psicológico da família dentro da empresa, principalmente do grupo de sucessores. No que tange este tema, sugere-se a continuidade do programa de *coaching* que já havia sido iniciado, mas que no momento não está acontecendo.

Os programas de profissionalização e *coaching* visam preparar os sucessores e devem estar pautados no planejamento estratégico da empresa, para que estejam alinhados à meta de alcançar melhores resultados, valorizando cada vez mais o patrimônio que a empresa construiu.

Por isso é relevante salientar a necessidade de acompanhamento desde o início do planejamento de cada etapa por um profissional experiente em administração de empresas e sucessão para mediar estes temas, auxiliar o corpo diretivo na tomada de decisão e manter todos os envolvidos focados e engajados no processo de sucessão.

Além da preparação da segunda geração, é de grande relevância a preparação do fundador para entregar o controle da empresa de forma plena aos sucessores. Como já abordado no referencial teórico, esta é uma das problemáticas na sucessão e pode gerar conflitos entre as gerações.

Levando em conta o trabalho sugerido para a preparação dos sucessores, recomenda-se que

o fundador deva começar a acompanhar mais de perto as rotinas administrativas e participar das reuniões que deverão ocorrer em função do programa de sucessão para que possa expressar suas ideias para o futuro da organização e construir juntamente com os sucessores o caminho a ser percorrido. A partir do momento em que os planos estiverem estruturados e em implementação, ele deve começar a agir como um observador nestas reuniões, para que possa avaliar, juntamente com os comportamentos e resultados de cada membro, os principais candidatos a sucessor.

Essa postura de observador será importante também para que possa começar a adotar um papel neutro na administração e deixar que os filhos se desenvolvam e se envolvam com os aspectos e decisões mais sensíveis da empresa.

Durante as reuniões, sugere-se que o pai se contenha em observar cada filho, que, por sua vez, estará debatendo algum assunto ou buscando uma solução para determinado problema. Ao final,

**Um dos primeiros e fundamentais passos é o aspecto jurídico que torna clara a sucessão do patrimônio e cotas da empresa.**

quando houver algum resultado de impasse ou sugestão de solução, o fundador irá se posicionar e tomar uma decisão sobre o assunto debatido. É uma ótima hora para que, além disso, ele dê um breve parecer sobre a dinâmica dos herdeiros e mostre qual é o caminho que gostaria que seguissem como administradores.

Acredita-se que essa é uma das soluções para que o fundador possa reforçar os valores da empresa e mostrar à próxima geração qual é o estilo de gestão que ele espera.

O fundador possui vasta experiência na administração do negócio, mas, para que ele esteja mais preparado, sugere-se que ele se envolva em um programa de *coaching* para lidar mais facilmente com os aspectos psicológicos deste processo, afinal de contas ele precisará mais do que nunca separar seu papel de pai do papel de empresário e avaliar imparcialmente cada membro do corpo diretivo. Deverá também contar com a orientação do consultor contratado para comandar este momento da sua empresa.

É fundamental a total participação do fundador para o sucesso deste plano, pois será necessária sua participação em todas as reuniões do programa de sucessão e também nas reuniões administrativas, para que possa acompanhar mais de perto o trabalho do grupo de sucessores, mas deverá lembrar-se de buscar a posição de observador no primeiro momento para apenas ao final fazer suas considerações.

Dessa forma, no decorrer do programa, o fundador formará um corpo diretivo preparado tecnicamente e psicologicamente, munidos de ferramentas de gestão, assim como as habilidades a fim de utilizá-las com comportamentos adultos e abertos à mudança. Nesse ponto é importante começar a testar os potenciais candidatos a

sucessor e, por fim, efetivar a mudança de geração, entregando a gestão total da empresa. Porém, tendo em conta a vasta experiência do fundador e sua história, é aconselhável que ele permaneça como conselheiro, se assim for sua vontade. O modelo proposto possui uma aplicação simples e dará condições para que a empresa seja levada à próxima geração de forma estruturada e pronta a enfrentar novos desafios.

## Considerações Finais

Estruturar o processo de sucessão e discuti-lo abertamente não é tarefa das mais fáceis, mas é fundamental para o amadurecimento da organização e para que tenha caminho livre para um crescimento sustentável e de longo prazo, pautado nos valores fundamentais do negócio e no respeito dentro da família gestora. É unanimidade dos autores apresentados neste estudo a importância de encarar a sucessão como um processo e não apenas como um evento que acaba acontecendo em virtude do afastamento ou falecimento do fundador.

A dinâmica de uma empresa familiar em processo de sucessão e os impactos que este processo tem sobre a empresa e sobre a família gestora foi o objetivo geral deste artigo. Nele ficou evidente que apesar deste tema ser uma preocupação latente do fundador, não existe um plano formal para a sucessão e ela tem acontecido de forma desestruturada. Pelo estudo bibliográfico, nota-se que na maioria das empresas acontece o mesmo, a próxima geração vai sendo empoderada, muitas vezes sem ter o preparo necessário para assumir a gestão da empresa, sem ter sido preparada para enfrentar os temas mais sensíveis do convívio familiar com serenidade e equilíbrio.

Outro ponto de importante relevância é o destaque positivo que a empresa vem tendo no seu mercado de atuação, o que reforça ainda mais a necessidade da sucessão de forma estruturada, pois esse processo é o marco zero para o início da gestão da próxima geração.

É relevante apontar novos estudos de forma mais aprofundada dos impactos da sucessão nos âmbitos de cultura organizacional e estratégia, a fim de aferir os impactos nessas áreas. Existe ainda um vasto campo para estudo e discussão do tema sucessão nas empresas familiares, especialmente no contexto das organizações brasileiras que ainda é pouco explorado.

Com a apresentação de estudos de caso como este, é possível se aproximar da realidade deste tipo de organização e aprofundar os conhecimentos nessa área, apresentando inclusive melhores práticas para a abordagem do tema e desenvolvimento de planos de sucessão. A utilização da metodologia de estudo de caso neste estudo contribuiu para o desenvolvimento dos conhecimentos acerca do tema sucessão e pode auxiliar como mais uma fonte de informação para melhoria da gestão nas empresas familiares.

## Referências

BERNE, E. **Os Jogos da Vida**. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.

DAVIS, J. A geração Y nas empresas familiares. **HSM Experience**, São Paulo, ago. 2016. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/as-raizes-do-sucesso-do-family-business/post/a-geracao-y-nas-empresas-familiares>>. Acesso em: 11 fev. 2020.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. 1-19.

GALLO, M. A.; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Almedina, 1996.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

HSM EXPERIENCE. **Negociação em empresas familiares**: entrevista com Deepak Malhorta. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/as-raizes-do-sucesso-do-family-business/post/negociacao-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LANSBERG, I. Sucessão e liderança em empresas familiares **HSM Experience**, São Paulo, abr. 2016. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/as-raizes-do-sucesso-do-family-business/post/sucessao-e-lideranca-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 11 fev. 2020.

MARQUES, M. Pontos positivos e negativos de uma empresa familiar. **MM**, dez. 1996. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/empreendedorismo/pontos-positivos-negativos-empresa-familiar>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

PWC. **Empresa familiar, o desafio da governança**. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

SCHWASS, J. **Estratégia no processo de sucessão familiar**: Depoimento [25 de janeiro 2015]. São Paulo: HSM. Disponível em: <<https://www.hsm.com.br/conteudos/hsm-experience>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

SEBRAE. **A influência das empresas familiares na realidade de negócios do país**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-influencia-das-empresas-familiares-na-realidade-de-negocios-do-pais,db033f55e3bfc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11 fev. 2020.

WARD, J. Seis desafios de qualquer empresa familiar. **HSM Experience**, São Paulo, fev. 2014. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/empresa-familiar-gestao-sucessao-e-desafios/post/seis-desafios-de-qualquer-empresa-familiar>>. Acesso em: 20 fev. 2020.