

De pais para filhos: a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município Santa Rosa/RS

Luana Hendges Escarban¹Nuvea Kuhn²

Resumo: Para que uma empresa familiar se mantenha consolidada no mercado e possa dar continuidade aos seus negócios é necessário o planejamento de sua sucessão. Este estudo possui como objetivo compreender a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município de Santa Rosa/RS. Para tal, utilizou-se de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa. As empresas foram escolhidas por conveniência, sendo denominadas de empresa Alpha e empresa Gama para fins de atentar aos aspectos éticos. Como principais resultados, verificou-se que embora utilizem de metodologias distintas para a condução do processo sucessório, ambas as empresas estão bem preparadas para a transição de gerações. Dentre os principais aspectos que emergiram pelas falas, ressalta-se a necessidade de autonomia, a falta de planejamento, e o apoio familiar constante.

Palavras-chave: Gestão; Empreendimentos; Sucessão.

From parents to sons: the succession process in two family businesses in Santa Rosa/RS

Abstract: For a family business to remain consolidated in the market and to be able to continue its business, it is necessary to plan its succession. This study aims to understand the conduct of the succession process in two family businesses in the city of Santa Rosa/RS. To this end, an applied, descriptive and qualitative research was used. The companies were chosen for convenience, being called Alpha company and Gama company for the purpose of paying attention to ethical aspects. As main results, it was found that although they use different methodologies to conduct the succession process, both companies are well prepared for the transition of generations. Among the main aspects that emerged from the speeches, the need for autonomy, the lack of planning, and constant family support stand out.

Keywords: Management; Enterprises; Succession.

1 Introdução

As empresas familiares são responsáveis por um percentual significativo de geração de empregos no país bem como de sua movimentação econômica. No entanto, muitas destas empresas acabam não tendo prosseguimento devido à falta de sucessores para dar continuidade aos negócios, principalmente devido à falta de planejamento deste processo (ZALAMENA; ABREU; DINI, 2021). Empresas familiares

-
- 1 Especialista em Gestão e Negócios pelo Instituto Federal Farroupilha - Campus Santa Rosa (IFFAR - Campus Santa Rosa). Graduada em Administração pelo Instituto Federal Farroupilha-Campus Santa Rosa (IFFAR-Campus Santa Rosa). Endereço: Av. Cel. Bráulio de Oliveira, 1400 – Bairro Central, Santa Rosa/RS. E-mail: luanaescarban@hotmail.com
 - 2 Mestra em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul-Campus Cerro Largo (UFFS-Cerro Largo). Graduada em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI-Santiago). Docente no Instituto Federal Farroupilha - Campus São Vicente do Sul (IFFAR-Campus São Vicente do Sul).

possuem uma representatividade substancial na economia brasileira. Cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares (SEBRAE, 2019). Empregam 75% dos trabalhadores no país, e representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) (PETRONI, 2018; SEBRAE, 2019; SILVA et al., 2019).

Pesquisas apontam que a cada 100 empresas do tipo familiar, 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (PETRONI, 2018). A falta de planejamento é um dos principais desafios que minimizam as possibilidades de sucessão (SCHNEIDER; BARONI; MONTEIRO, 2020). Além do que, a dificuldade em pensar estrategicamente e separar empresa e família também podem ser motivos possíveis de insucesso (AZEVEDO, 2020).

Um dos momentos decisivos para a continuidade do negócio familiar é o seu processo sucessório (NEVES et al., 2018). Bizri (2016) já destacava tratar-se de um processo crítico para o negócio (BIZRI, 2016). Ademais, envolve diferentes expectativas que podem influenciar no futuro da empresa (HUNGER et al., 2016).

Para Piccoli et al. (2019), aspectos como conflitos familiares, resistência dos/as gestores/as e falta de interesse dos herdeiros são os principais motivos para a descontinuidade dos negócios, no entanto quando existe o preparo dos sucessores desde cedo, maiores são as chances de sucesso no processo de sucessão. Neste contexto, destaca-se ainda a existência de conflitos, jogos psicológicos, a partir do ego e aspecto emocional dos familiares, falta de profissionalização, desconforto, influenciando desta forma, na própria cultura da empresa (REINERT, 2019).

A inexistência de um plano sucessório acaba sendo um dos fatores de insucesso “após a primeira a primeira transição geracional”, justamente por que as empresas familiares não têm por hábito realizar um planejamento estratégico ou se preparar para tal processo (AZEVEDO, 2020, p.87). Diante de tais considerações, neste estudo objetiva-se compreender a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município de Santa Rosa/RS.

A escolha desta temática justifica-se pelo contexto empresarial familiar no município de Santa Rosa/RS, visto que muitas empresas têm em média, uma taxa de sobrevivência de 6,5 anos, abaixo da média nacional de 9 anos (HÖFLER; PATIAS; BUTNER, 2013). Ademais, muitas empresas familiares enfrentam desafios no que tange a gestão e sucessão dos negócios, como por exemplo, a falta de governança e a desestruturação familiar, além dos conflitos existentes (LOBÃO, 2019). Assim, espera-se que este estudo possa contribuir com empresas que estejam vivenciando o processo de sucessão, visto que permeia as percepções de fundadores e sucessores de dois segmentos empresariais distintos e com conduções de sucessão diferentes.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Sucessão Familiar

Uma empresa familiar é caracterizada pelo vínculo dos membros familiares na gestão dos negócios por ao menos duas gerações (NEVES et al., 2018). Sob esta lógica, para ser familiar “os principais sócios devem ser seus fundadores ou descendentes” (LOBÃO, 2019, s/p). A sucessão pode ser considerada o ato

de transferir o poder e o capital entre dois atores, sendo estes o sucedido e o sucessor (LEONE, 2005). Quanto a este aspecto, existem diversos fatores que devem ser levados em consideração no momento em que a organização planeja realizar o processo de sucessão de sua gestão, tais como: treinamento dos herdeiros, escolha e monitoramento dos sucessores, nível de centralização das decisões pelo sucedido, a profissionalização da família, o perfil do sucessor, a aceitação por parte do fundador da necessidade do planejamento do processo, entre outros aspectos (LOURENZO JR., 2006).

Para Moreira Jr e Neto (2007), as maiores dificuldades encontradas durante o processo sucessório nas empresas familiares são: a falta de planejamento, o preparo inadequado e grande número de herdeiros, os conflitos familiares e divergências entre sócios, a influência de funcionários, fornecedores e clientes; a centralização do poder pelo fundador, e herdeiros sem vocação ou desinteressados.

Salienta-se nesse processo a possibilidade de existência de conflitos entre as diferentes gerações e divergência de opiniões (NISHITSUJI, 2009). Assim, verifica-se que a sucessão familiar contempla um momento frágil para os envolvidos, visto que nem sempre gestores, fundadores e sucessores estão preparados para tal.

Além disso, é interessante que a preparação da sucessão seja iniciada desde o momento que o/a sucessor/a nasce. Neste processo deve-se ter cuidado ao inserir o sucessor na gestão, é aconselhável inicialmente que o mesmo comece atuando em níveis operacionais para ter conhecimento mais amplo sobre a empresa, e com base na prática (SOUSA, 2012).

Quando uma sucessão é bem planejada, deixa de ser uma fraqueza para a empresa e transforma-se em vantagem, pois ambas as gerações em sucessão se fundem e permitem a união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos sucessores (RIBEIRO, 2013). Para Ferrari (2014), a escolha do sucessor deve ser feita por meio de critérios claros, a fim de atender os interesses atuais da empresa, e defender os interesses futuros da organização.

A sucessão pode ser estimulada de duas formas, o gestor tem a opção de fazer a escolha de seu sucessor dentro da família ou, pode ainda, contratar outro profissional habilitado, porém sem laços de parentesco com os proprietários e que tenha competência para gerir a empresa, tomando as decisões corretas e necessárias para o desenvolvimento do negócio (MOREIRA et al., 2016). Em virtude de a sucessão ser um momento delicado na vida da organização, espera-se que as empresas estejam preparadas, e somem esforços no sentido de minimizar as consequências negativas que podem surgir neste momento (WELTER, 2018).

Ademais, na maioria dos casos as empresas familiares não têm por hábito o planejamento estratégico ou até mesmo de sucessão de seus negócios (SILVA et al., 2019; AZEVEDO, 2020). Diante disso, Sarmento (2019) já diagnosticava a necessidade de um planejamento prévio e sem urgência, visto que envolve etapas e que precisam ser monitoradas com frequência.

Alguns elementos foram identificados por Santos, Sehnem e Santos (2019) como facilitadores nesta condução. Entre eles, destaca-se a contratação de consultoria externa, uma comunicação e transparência nas informações dos processos, profissionalização dos processos, implantação de um programa de preparação para os sucessores e formação de novas lideranças, o planejamento da sucessão, entre outros

aspectos. Piccoli et al. (2019) ressaltaram a importância de haver o preparo do sucessor desde cedo. Ainda, na perspectiva de Azevedo (2020) se faz necessária a definição de papéis.

Buture, Buture e Silva (2019) demonstraram como principais entraves para o processo dos negócios, para gestores e sucessores de empresas familiares de Castro/PR, a existência de conflitos e a falta de planejamento da sucessão.

Piccoli et al. (2019), ao analisar o processo sucessório em duas empresas em Caxias do Sul/RS verificaram que os conflitos internos existentes podem desestimular o sucessor a dar prosseguimento ao negócio. Para auferir maior autonomia dos sucessores, as empresas contrataram consultores para auxiliá-los/as neste processo. Neste sentido, o estudo de Moreira et al. (2020), em propriedades rurais em Cruz Alta/RS apresentou as principais estratégias utilizadas pelos pais para a manutenção da sucessão, e destacaram a perspectiva de autonomia, visto que para estes permeia um “voto de confiança”, realizada a partir da inserção do sucessor em alguma atividade do negócio.

Souza, Souza e Cembranel (2020), ao realizar um estudo de caso em uma empresa familiar em Santa Catarina/SC observaram que fatores como o despreparo, a insegurança por parte do sucessor, entre outros tipos de desafios são cruciais para assumir ou não os negócios. Já Dantas, Nada e Grangeiro (2020) por meio da análise do processo de sucessão de três empresas familiares no Ceará/CE, verificaram que, com base nas perspectivas dos fundadores/as das empresas, estes acreditam que o sucessor deve ser alguém da família.

3 Metodologia

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa e descritiva (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013), com o intuito de compreender a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município de Santa Rosa/RS.

As empresas foram escolhidas por convivência (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). Trata-se de duas empresas reconhecidas localmente justamente por estarem em processo de sucessão.

Para atentar as questões éticas e proteger as informações pessoais dos participantes, os nomes das empresas, nomes dos entrevistados e quaisquer outros dados que comprometam a imagem institucional das organizações foram substituídos por nomes fictícios. No que tange à preocupação com as questões éticas, este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha sob o CAEE nº 32830420.7.0000.5574, conforme a Resolução Nº 466/2012. Para participarem do estudo, todos os participantes foram informados a respeito das diretrizes e riscos da pesquisa e receberam e assinaram uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As unidades de estudo foram denominadas de empresa Alpha e empresa Gama. A empresa Alpha, foi fundada em 1994, atua com prestação de serviços e comercialização de autopeças para veículos automotivos e demais veículos de linha leve. A Alpha atende mais de 150 municípios em seu campo de atuação, possui 75 trabalhadores, atuantes em três unidades, e pontos de vendas em três cidades, sendo sua matriz localizada na cidade de Santa Rosa/RS e mais duas filiais localizadas nas cidades de Ijuí/RS e Passo Fundo/RS. Já a empresa Gama presta serviços e comercializa produtos de ordem médica, farmacêutica, perfumaria e cosméticos. Foi fundada em 1997, conta com 87 trabalhadores distribuídos entre suas lojas

e um centro de distribuição na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A matriz, as seis filiais e o centro de distribuição localizam-se na cidade de Santa Rosa/RS e uma filial é localizada na cidade de Senador Salgado Filho/RS. Na empresa Alpha foi entrevistado F1 e seu filho F2. Já na empresa Gama foi entrevistado G1 e seu filho G2. Na Tabela 1 será caracterizado o perfil dos quatro participantes.

Tabela 1: Caracterização dos participantes do estudo

Empresa	Participante	Idade	Escolaridade	Posição na sucessão	Relação de parentesco	Cargo
Empresa Alpha	F1	54 anos	Ensino médio	Fundador	Pai	Diretor presidente
Empresa Alpha	F2	26 anos	Bacharel em Administração	Sucessor	Filho mais novo	Diretor Comercial
Empresa Gama	G1	60 anos	Ensino médio	Fundador	Pai	Diretor presidente
Empresa Gama	G2	38 anos	Bacharel em Administração	Sucessor	Filho	Diretor de Tecnologia da informação e patrimônio

Fonte: elaboração própria (2020).

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2020 de forma presencial. Cada uma das entrevistas teve em média 30 minutos de duração. Após a coleta de dados, foi realizada a transcrição das entrevistas e análise das informações, por meio de uma análise de conteúdo (CAMPOS, 2004), em que foram criadas quatro categorias não apriorísticas. As categorias são: autonomia; preparação da sucessão; desafios; e relações familiares e os negócios, a serem apresentadas nos resultados e análises.

4 Resultados e Análises

Nesta sessão serão apresentados os resultados pertinentes à condução do processo sucessório nas empresas Alpha e Gama, bem como as categorias de análise, na seguinte sequência: autonomia; preparação da sucessão; desafios; e relações familiares e os negócios.

4.1 Condução do processo sucessório na empresa Alpha

F1, sua esposa e seus dois filhos trabalham na empresa Alpha e a gerenciam juntos. F1, fundador e diretor da empresa Alpha, é casado e pai de dois filhos, os quais serão os futuros sucessores da empresa.

O processo de sucessão na empresa Alpha iniciou-se de forma natural. O fundador alegou que sempre deixou seus filhos à vontade para decidirem seu futuro e suas profissões, desde que se esforcem

para isso. Assim, ambos os filhos de F1 decidiram estudar, onde buscaram uma qualificação acadêmica melhor e que atendesse suas expectativas profissionais. O filho mais velho permaneceu por mais de cinco anos fora da cidade natal e formou-se em Engenharia Civil. Já o filho mais novo, F2 também optou por deixar a cidade natal em busca de uma formação de ensino superior. Entretanto em 2013, decorrido um semestre da graduação, percebeu que seus anseios não estavam sendo atendidos e decidiu retornar. Assim, começou a trabalhar na empresa Alpha junto de seus pais.

Sob este viés, ressalta-se que a atuação de F2 na empresa despertou a vontade de seu irmão mais velho de se juntar à empresa da família que no ano de 2015, iniciou sua jornada profissional na empresa Alpha.

[...] Por conta própria eles se ajudaram, um ajudou que estava aqui dentro e o outro lá, então nas horas de folga dele, quando não estava trabalhando ele fazia isso. [...] Então eles já chegaram, o que me surpreendeu muito positivamente, com esse projeto. Não o projeto de sucessão, mas o projeto de expansão da empresa, de tocarem a empresa e que eles estavam dispostos, querendo se eu permitisse de eles entrarem dentro [sic] da empresa e aí tocar isso tudo (Dados entrevista, F1).

Com a entrada dos dois filhos, deu-se início à implementação do processo de expansão para um município próximo para abertura de uma filial, projeto que foi desenvolvido e idealizado pelos dois irmãos e futuros sucessores. O ano de 2016 foi dedicado ao planejamento da filial. Neste sentido, F2 afirmou que neste período que ele e seu irmão já começaram a tomar a postura de gestores da empresa.

Ricca (2007) e Welter (2018) já frisavam que é preciso que o sucessor conquiste seu espaço dentro da organização. A melhor forma de conduzir esse processo é gradual e inicia-se por meio de decisões de menor risco. No que tange a categoria autonomia, F2 afirmou ter bastante autonomia na empresa, na gestão e na tomada de decisões. Desta forma, optou livremente por voltar e dar continuidade a empresa da família. Assim, orgulhosamente F2 declarou que “[...] até 2016 foi ele (referiu-se a F1) que construiu, de 2017 para frente somos nós que estamos construindo junto com ele (referiu-se a F1)”. Tais resultados corroboram com o estudo de Moreira et al.(2020), sendo a autonomia, uma das estratégias utilizadas pelos pais no processo de sucessão.

Em inúmeras falas pode-se perceber o quanto F1 incentiva e colabora com as ideias e execução dos planos projetados por seus filhos para a empresa.

Esse já é um projeto deles, eu tô [sic] dando maior apoio, eu vou, corro, ajudo eles, mas é deles, já é a marca registrada deles. É o trabalho deles dando resultado, e eu acho que esse é um dos grandes segredos pra [sic] isso dar certo (Dados entrevista, F1).

O sucessor revelou que percebe que seu pai está se afastando aos poucos da empresa, e está atuando mais como um conselheiro. Atualmente F2 está liderando a parte comercial da empresa e seu irmão, dirige o setor administrativo.

É por meio do planejamento e da condução do processo sucessório que se valida a continuidade da empresa familiar (DUARTE; OLIVEIRA, 2010). Relativo à categoria preparação da sucessão, para o fundador trata-se de um aspecto muito importante para a empresa e alegou que precisa ser trabalhada de forma estruturada, tal como demonstrado em uma de suas falas,

Eu falo muito para meus filhos, a responsabilidade é muito grande. E não é só a questão financeira, questão de patrimônio, porque se for analisar, para eu e minha esposa viver, já não precisaria de mais nada, só cuidar o que tem, poderia fechar a empresa e viver. Mas e esses colaboradores todos? E essas famílias todas

[sic]. [...] Então por um lado esse é um compromisso, mas ao mesmo tempo é o que te incentiva, é o que te alegra em trabalhar e poder dar essa oportunidade de tantas famílias viverem deste negócio né [sic], então isso também faz parte desse processo que eu estou tentando mostrar para eles a importância que é isso (Dados entrevista, F1).

Percebeu-se pela fala do fundador que a continuidade da empresa já não é mais vinculada apenas a questões econômicas para o fundador, está ligado principalmente ao cumprimento da missão social que a organização possui.

Embora na visão de Duarte e Oliveira (2010), Ferrari (2014), e Sarmiento (2019), a sobrevivência do negócio relaciona-se ao planejamento prévio do futuro dos filhos na empresa e ao êxito do processo sucessório, verificou-se que na empresa Alpha a sucessão não ocorreu com muito planejamento, visto que o processo de sucessão iniciou de forma “natural” na empresa Alpha. Os achados deste estudo reforçam os resultados auferidos por Buture, Buture e Silva (2019). Assim, no que tange a categoria preparação da sucessão, F1 afirmou que ambos os filhos estão sendo preparados para gerenciar juntos a empresa em uma perspectiva futura, tal como argumentou,

Uma das coisas que mais me orgulha é que eles se complementam, é um dos motivos também que não está dando nenhum problema até hoje. Tá indo super [sic] bem essa questão de sucessão por causa disso, ninguém quer um lugar, que é meu posto. Eles sabem que na sequência da empresa vai ser o “F2” cuidando de uma área e o “filho mais velho” cuidando de outra área (Dados entrevista, F1).

Questionado sobre a preparação para gerir a empresa de forma independente, isto é, sem seu pai (refere-se a F1), F2 respondeu que se sente bem preparado para gerir o negócio juntamente com seu irmão. Além disso, ele acredita que seu pai o considera bem competente e se sente tranquilo em colocar a empresa nas mãos deles.

É o que eu falo pra [sic] todo mundo, nosso pai confia a empresa a nós porque [...] a gente mostrou os resultados para ele e ele viu que está dando certo e ele sempre nos ensinou os valores dele e os valores da empresa e a gente está seguindo o mesmo caminho, por isso ele confia tanto em nós (Dados entrevista, F2).

A divisão relacionada à direção e gestão da empresa já está bem definida. O filho mais velho cuidará de toda parte relacionada ao planejamento estratégico organizacional. Já F2 dirigirá a parte comercial da empresa. Ambos já estão atuando nas áreas mencionadas.

Conciliar o negócio e a família pode ser considerado um desafio constante para o fundador. Por vezes, torna-se muito delicado tratar de negócios e relações afetivas e emocionais (SILVA et al., 2019). Para F1, “os laços parentais podem ser muito benéficos para a empresa, como também podem ser prejudiciais se não houver um bom relacionamento e entendimento entre os membros da família”. No que diz respeito à categoria desafios, o fundador afirmou que a maior dificuldade em uma empresa familiar é saber lidar com a questão emocional. “Aprender a separar as questões afetivas das profissionais, é um trabalho árduo e contínuo, mas necessário”, afirmou F1. Já F2 declarou o orgulho proveniente dos colaboradores que o veem como “filho do dono”. Portanto, acredita que a forma para conquistar essas pessoas é por meio de seu esforço e trabalho. Tais achados corroboram com o estudo de Piccoli et al. (2019).

Os conflitos são considerados um dos principais empecilhos para a sucessão familiar (BUTURE; BUTURE; SILVA, 2019). Assim, no que tange a categoria relações familiares e os negócios, verificou-se que F1 preza pela harmonia nas relações entre a família. Ele admitiu que debates e discussões relacionadas a

negócios sempre vão ocorrer, mas estas questões de forma alguma podem refletir no convívio familiar, e por este motivo é tão importante ter pessoas de fora da família ligadas à administração da empresa.

Além do equilíbrio entre as relações familiares, faz-se importante o relacionamento entre os membros gestores e a equipe funcional. A aceitação do processo sucessório pelos meus colaboradores da empresa Alpha tem ocorrido de forma positiva, pois o fundador sempre buscou o bom convívio entre o grupo, demonstrando que antes de diretor ele é colega, como os demais. “Percebo que por conta própria os colaboradores já vêm procurando meus filhos para a tomada de decisões do cotidiano. E acredito também que os colaboradores se sentem seguros, pois percebem que a empresa vai ter continuidade com a sucessão”, reconheceu F1.

O fundador avaliou que não havia necessidade de contratar uma equipe de consultoria para ajudar a conduzir o processo de sucessão, porém faz-se necessário buscar referências. Não há uma data definida para a saída ou aposentadoria de F1 da empresa. Por se considerar ainda muito jovem, o mesmo pretende acompanhar, apoiar e estar disponível para auxiliar seus filhos no processo de expansão e gestão da empresa.

Percebeu-se que mesmo não havendo um planejamento prévio para o processo sucessório dos filhos na empresa, o fundador preocupa-se com a sucessão e tem apoiado, instruído e dado um alto grau de liberdade a seus filhos em suas decisões. Observou-se que o principal sucessor, F2, começou a trabalhar por vontade própria na empresa, ação que ressaltou seu desejo em fazer parte desta. Ainda, foi possível identificar que a descentralização de poder é algo bastante estimulado pelo fundador e tem gerado benefícios de crescimento para a empresa. Além disso, um fator em destaque é a definição clara sobre a sucessão na empresa. Ademais, destaca-se a postura e desempenho dos dois irmãos na condução dos negócios.

4.2 Condução do processo sucessório na empresa Gama

Fundador e diretor da empresa Gama, G1, é casado e pai de dois filhos homens, os quais estão sendo preparados para serem sucessores da empresa. A tomada de decisões relacionadas ao planejamento da empresa e a execução de grandes ações são feitas em conjunto pelo grupo estratégico da empresa, porém sempre decididas com o parecer do fundador. Neste intuito, pela perspectiva de Azevedo (2020), diante de um plano de sucessão é importante a clareza e delimitação clara de papéis. Ademais, apesar de o controle estar nas mãos do fundador, faz-se necessário que ele aprenda com o tempo a permitir o poder decisório ao seu/s sucessor/es.

Muitos assuntos de natureza diretiva são delegados aos filhos pelo fundador a fim de que os mesmos estejam engajados com as ações estratégicas da empresa. Essas ações incluem cuidar de contratos imobiliários, responsabilizar-se e buscar soluções para questões judiciais, dentre outros. G1 acredita que essa é uma forma de estar preparando os filhos para a sucessão. A autonomia foi considerada umas das principais estratégias pelos pais em processo de sucessão rural (MOREIRA et al., 2020). Diante de tais aspectos, no que tange a categoria autonomia, G2 ressaltou que sempre que encontra alguma adversidade na sua área de atuação busca procurar o auxílio do fundador ou da equipe estratégica.

G2 mencionou que a proximidade do grupo estratégico com a direção proporciona um poder decisório muito rápido e eficaz. Ainda, ressaltou que seu poder decisório ainda é limitado ao cargo de Direção de Tecnologia da Informação (TI) e Patrimônio, todas as decisões estratégicas ou ideias são levadas ao grupo estratégico. Sob este aspecto, Freitas e Frezza (2005) já apontavam que a transferência de poder entre gerações pode desencadear algumas dificuldades na gestão, dentre elas a delegação de poder. Os sócios proprietários da empresa Gama, isto é, G1 e sucessores têm funções bem definidas e todos atuam na direção do negócio,

Se tu for [sic] ver em outra empresa familiar, tá o proprietário comprando, [...] tem outro sócio no financeiro, um sócio no caixa, isso é o mundo normal que tu vê [sic] nas empresas, na nossa empresa não. Nenhum dos nossos familiares é caixa, nenhum dos sócios atua no financeiro. Então é uma empresa familiar, é, mas ela é 100% administrada como se não fosse (Dados entrevista, G2).

Welter (2018) ressaltou que a escolha do sucessor é um processo muito complexo. Neste sentido, evidencia-se que o sucedido se defronte com uma série de opções e, na maioria das vezes, sofre porque não tem certeza de qual será a melhor delas. Relativo à categoria preparação da sucessão, para G1 trata-se de um processo importante, e que está sendo desenvolvida há muito tempo. Para ele, permeia um processo lento que está sendo feito com ambos os sucessores, de modo a oferecer oportunidade igual para os dois filhos. Ainda, não possui a definição de quem vai ser o sucessor da empresa, a intenção é prepará-los e ver futuramente quem vai dirigir a empresa, relatou o G1.

G1 salientou que os sucessores iniciaram no nível operacional, atuando no balcão e assim foram progredindo continuamente até chegarem ao grupo estratégico, no qual hoje executam suas funções gerenciais. Embora a preparação profissional dos sucessores tivesse começado há muitos anos, desde que começaram a trabalhar na empresa, a preparação de fato para sucessão começou a ser pensada há aproximadamente cinco anos atrás, momento que foi contratada uma empresa de consultoria para auxiliar na condução da sucessão, de modo que ela ocorra com mais eficácia. Os resultados encontrados no processo de sucessão da Gama são semelhantes aos apresentados por Piccoli et. al (2019), em empresas familiares no município de Caxias do Sul/RS, principalmente no que tange a busca pela consultoria para auxiliar o processo de sucessão.

A preparação para assumir a empresa vem sendo realizada desde que G2 e seu irmão iniciaram suas atividades na organização, mas a sucessão de fato passou a ser mais efetiva nos últimos cinco anos com mais intensidade, a partir da atuação da consultoria.

Ferrari (2014) declarou que a sucessão familiar se transforma em um desafio tendo em vista que antes de se falar em escolher uma nova figura de liderança, está a continuidade de um sonho e a manutenção financeira de uma família. No que tange a categoria desafios, um dos maiores com base na percepção de G1 é preparar a 2ª geração de sucessão com o objetivo de legitimar a continuidade do negócio. G2 afirmou que eventualmente há algumas divergências e impasses com G1. Estas discordâncias em grande parte são causadas pelas diferenças entre perfis. Este estudo corrobora com os achados de Buture, Buture e Silva (2019), quanto a estes aspectos. No processo de sucessão, G1 destacou o contraste de diferentes perfis, fundador e sucessores. Tal motivo o levou a contratar uma empresa de consultoria.

O estudo realizado por Schneider, Baroni e Monteiro (2020) apontou que a mudança de gestão e a própria sucessão familiar por vezes podem não ser aceitas em um primeiro momento por parte dos colaboradores, isso exige o constante desafio do estabelecimento de confiança. No entanto na Gama, não há demonstração de supremacia dos sócios proprietários para com os demais diretores e gerentes. “Apesar de a gente [sic] tratar assim, eu sou sócio da empresa, sou futuro sucessor, mas a gente [sic] trabalha muito em parceria com os gerentes, a gente [sic] não se sobrepõe a outro né, a gente [sic] tenta não passar essa barreira de ser superior” relatou G2.

Azevedo (2020, p. 63) argumentou sobre a influência dos relacionamentos interpessoais bem como dos laços sanguíneos no negócio familiar. Assim, pertinente à categoria relações familiar e os negócios, G2 declarou que de certa forma a família o influenciou a entrar no negócio.

No que diz respeito à sensibilização direcionada aos funcionários relacionada ao processo de sucessão, está sendo feita uma condução e acompanhamento junto aos trabalhadores por meio do departamento de Recursos Humanos (RH). Tais resultados vão ao encontro da perspectiva de Tavares e Souza Neto (2016). Os autores já apontavam que o RH atua muitas vezes como um facilitador nas relações interpessoais, fazendo-se assim, essencial para empresas familiares.

Neste ponto, destaca-se a atuação e envolvimento do RH no processo de sucessão. O RH atua no sentido de dar suporte ao fundador e sucessores e serve como intermediário entre a empresa de consultoria e a organização familiar. Numa perspectiva geral, G1 afirmou que a sucessão na empresa Alpha pode ter começado de forma antecipada, mas acredita que esta é a maneira da sucessão a ser bem encaminhada.

Ser dono de uma empresa, tocar [sic] uma empresa tem que realmente conhecer ela, e saber muito bem como é que funciona pra poder um dia ter essa convicção que vai tocar [sic] de verdade. Sabemos que muitas vezes são preparados em cima da hora os filhos, ou até depois quando o diretor presidente nem consegue mais e não existem muitas histórias de sucesso aí (Dados entrevista, G1).

Em síntese, de forma divergente ao que ocorre na empresa Alpha, o fundador da empresa Gama objetiva realizar a sucessão progressivamente e de forma tranquila, não há pressa para a transferência da direção. Neste sentido, observou-se que a curto e médio prazo, G1 não programa/planeja se afastar da empresa. Quanto ao processo de sucessão, verificou-se que está bem estruturado e que a empresa de consultoria possui uma atuação importante neste processo. Relativo aos sucessores percebeu-se que mesmo havendo a descentralização de poder na empresa, as decisões finais acontecem por parte do fundador. Diante de tal realidade, ressalta-se a possibilidade de maior delegação de poder e autonomia aos sucessores.

5 Considerações Finais

O processo de sucessão é um assunto delicado e ao mesmo tempo complexo para as empresas familiares. É por meio desse processo que transita a passagem de gerações esse dá a continuidade do negócio familiar. Este estudo objetivou compreender a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município de Santa Rosa/RS.

Na empresa Alpha, o processo sucessório foi iniciado de maneira “natural”. Os filhos foram inseridos no negócio de forma autônoma, por espontânea vontade. Em contrapartida, o fundador se mostrou um

mentor para seus filhos, apresentando abertura, motivação e suporte aos futuros sucessores. F2, o sucessor entrevistado, demonstrou entusiasmo e motivação em estar prosseguindo com a empresa. Neste sentido, não foram identificados conflitos familiares que pudessem influenciar negativamente no processo de sucessão da empresa. Embora a Alpha não tenha realizado o planejamento do processo de sucessão, o fundador está preocupado e busca constantemente incentivar a autonomia e tomada de decisão de forma constante a seus sucessores.

A empresa Gama sob um viés estratégico, contratou uma empresa de consultoria para assegurar uma maior assertividade no processo de sucessão. Trata-se de uma empresa com um sistema de gestão pluralizada, em que o grupo estratégico é responsável pela gestão integral da empresa e pela tomada de decisão. Ademais, embora não haja a definição de quem será o sucessor, verificou-se que ambos os irmãos tem se dedicado às atividades da empresa. Por fazerem parte de um grupo estratégico, a autonomia do sucessor ainda é restrita, visto que precisa do aval do grupo, bem como do fundador.

Com base nas informações apresentadas, identificou-se que apesar de utilizarem de metodologias distintas no processo de sucessão, as evidências indicam que as empresas Alpha e Gama estão preparadas para a transição das gerações. Este estudo pode servir como base para outras empresas que estejam passando por um processo de sucessão familiar, visto que apresenta os principais desafios e demonstra a condução feita por parte dos fundadores e sucessores de empresas de setores distintos, bem como a forma de condução do processo. Assim, espera-se que este estudo possa auxiliar empreendedores/as e empresários/as em suas decisões.

No que tange as principais limitações, foram estudadas apenas duas empresas locais, e a realização de quatro entrevistas. Como sugestões, evidencia-se a necessidade de estudos relacionados a outros segmentos de negócios e que possam demonstrar os modelos e planejamento para o processo de sucessão familiar.

Referências

- AZEVEDO, H. D. **Empresa de família**: uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.
- BUTURE, E.C.F.; BUTURE, L.F.P.; SILVA, F.P. Empresas familiares: uma análise do processo de sucessão em empresas do ramo de varejo. In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2019. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Abrepo, 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/combrepo/2019/anais/arquivos/09292019_160942_5d9109aac5871.pdf. Acesso em: 07 out. 2021.
- BIZRI, R. Succession in the family business: drivers and pathways. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 1, p. 133-154, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-01-2015-0020/full/html>. Acesso em: 07 out. 2021.
- CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- DANTAS, V. M. DA C.; NADAE, J. DE; GRANGEIRO, R. DA R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 6, n. 3, p. 97-111, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/488>. Acesso em: 12 mar. 2022.

- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v. 17, n. 2, p. 135-150, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36702/39423/0>. Acesso em: 07 out. 2021.
- HÖFLER, C. E.; PATIAS, J.; BUTNER, L. B. Ciclo de vida das Empresas no município de Santa Rosa. In: WAGNER, A.; JUCHEM, D. M.; HÖFLER, C.E (Org.). **Gestão e Negócios: estratégias, processos e ferramentas para o desenvolvimento organizacional**. 1ed. Santa Rosa: Instituto Federal Farroupilha, 2013.
- HUNGER, V. B.; SILVA, S. E. P.; PIRES, W. L. R.; BRESSAN, I. Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2016. **Anais eletrônicos...** ANEGEPE, 2016. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/418.pdf>. Acesso em: 07 out. 2021.
- FERRARI, G.M.M. Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. 2014. 32 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração). Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2014.
- FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: 07 out. 2021.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. de S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/72496>. Acesso em: 09 mar. 2022.
- LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organização e sociedade**. v. 11, n. 29, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xZd33MHgkQGQW8tmnVSvS7z/?lang=pt>. Acesso em: 07 out. 2021.
- LOBÃO, L. **Os desafios da empresa familiar**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.
- LOURENZO JR., M. A. **Sucessão e profissionalização em empresas familiares: guia do educador**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2006.
- MOREIRA, J. M. et al. O CASO RSM PNEUS: estratégias de sucessão em uma empresa familiar. **Revista FOCO**. v. 9, n. 1, p. 138-158, 2016. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/236>. Acesso em: 07 out. 2021.
- MOREIRA JR., A. L.; NETO, A. B. **A Empresa familiar: Um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOREIRA, S. L.; SPANEVELLO, R. M.; BOSCARDIN, M.; LAGO, AD. Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 28, n.2, p. 413-433, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5999/599963212010/html/>. Acesso em: 13 mar. 2022.
- NEVES, T. R. L.; ROSA, B. H.; MACEDO, F.; SILVA, A. V. Processo de Sucessão Familiar: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Nacional. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**. v. 4, n. 2, 2018. Disponível em: <https://repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/128>. Acesso em: 07 out. 2021.
- NISHITSUJI, D.A. O processo da Sucessão em Organizações Familiares na microrregião de Cornélio Procópio. 108 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2009.
- PICCOLI, E. R.; MATTE, J.; CHAIS, C.; GANZER, P.; MIRI, D.; OLEA, P. Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**. v. 6, n. 1, 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/15>. Acesso em: 07 out. 2021.

- PETRONI, M. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Jornal da USP. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 29 ago. 2021.
- REINERT, M. Sucessão familiar: diagnóstico e proposta de um plano de ação. **Rev. FAE**, v. 22, n. 2, p. 63 - 76, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/584/506>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- RIBEIRO, H.M. **Profissionalização e Sucessão em Empresas Familiares**. 1. Ed. São Paulo: Editora AGBOOKS, 2013.
- RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.D.P.B. **Metodologia de Pesquisa**. Grupo A, 2013.
- SANTOS, A. A. P.; SEHNEM, S.; SANTOS, G. S. Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 2, p. 88-112, 2019. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5513>. Acesso em: 07 out. 2021
- SARMENTO, K. H. C. **Como planejar a sucessão familiar**. Sebrae, 2020. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 07 out. 2020.
- SCHNEIDER, M. D; BARONI, I. F.; MONTEIRO, D. S. Sucessão familiar: os desafios do processo em uma empresa localizada no distrito do Caravaggio – SC. **Revista de Administração de Roraima**, v. 10, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/5833>. Acesso em: 07 out. 2021
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. 2013/2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 ago. 2019.
- SILVA, V. F. D.; LOZADA, G.; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A. G.; XARÃO, J. Q. **Gestão de empresa familiar [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788533500563/pageid/1>. Acesso em: 14 de mar. 2022.
- SOUSA, A. **Empresas familiares: a importância do planejamento sucessório**. Administradores.com. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-do-planejamento-sucessorio>. Acesso em: 08 Jun. 2020.
- SOUZA, M. C.; SOUZA, J.; CEMBRANEL, P. Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 74–89, 2020. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1099>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- TAVARES, M. V. S.; SOUZA NETO, E. N. “Negócio de pai pra filho”: Gestão de RH em Empresas Familiares no Sertão do Pajeú Pernambucano. **Revista Científica da FASETE**, 2016.1, 2016. Disponível em: https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/10/negocio_de_pai_pra_filho.pdf Acesso em: 10 mar. 2022.
- WELTER, D. F. O Processo de Sucessão nas Empresas do Setor Metal Mecânico de Santa Rosa – RS. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações) – Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Santo Ângelo. 2018.
- ZALAMENA, D.; ABREU, E. M.; DINI, A. F. R. Empresa Familiar e os Impactos Enfrentados pelos Membros da Segunda Geração. **Revista Conectus**, v. 1 n. 1, 2021. Disponível em: <https://revista.ftec.com.br/index.php/01/article/download/1/20/72>. Acesso em: 11 mar. 2022.

Submetido em: 07.10.2021

Aceito em: 21.03.2022