

**FATORES INFLUENCIADORES DO SUCESSO OU FRACASSO NA SUCESSÃO
FAMILIAR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**FACTORS INFLUENCING SUCCESS OR FAILURE IN FAMILY SUCCESSION IN
SMALL AND MEDIUM BUSINESSES**

Maria Leticia Gomes Bitencourt¹

Leonardo Firmo de Almeida²

¹ Discente no curso Bacharelado em Administração (UNEF - BA). mlgbiten@yahoo.com.br

² Especialista em Finanças pela UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana). Especialista em Ensino e Docência pela Universidade Tiradentes. Docente da UNEF. leofirmo@uol.com.br

RESUMO

As empresas familiares normalmente iniciam por uma oportunidade ou necessidade, levando os seus fundadores a utilizarem os recursos que possuem mais próximo: familiares. Entretanto, existe uma alta taxa de mortalidade e baixo índice de crescimento nestas organizações. O que é observado pela literatura das empresas familiares é que a vulnerabilidade destas organizações tem seu ápice no momento da sucessão de gestão; diante disso, o objetivo desta pesquisa é definir os fatores mais influentes para o sucesso ou fracasso durante o processo de sucessão familiar em pequenas e médias empresas. Para tanto, foi analisada a literatura e foi efetuado estudo de caso com empresas locais, adotando uma abordagem qualitativa, quanto aos objetivos é caracterizada como exploratória e descritiva. Como resultado, os fatores identificados como condutores de uma sucessão bem implementada são: a criação de um plano sucessório, onde diretrizes e políticas do processo estejam devidamente explicados; a escolha e capacitação do sucessor, através de um perfil básico predefinido; a devida separação entre as relações pessoais e profissionais, mas sem abandonar as características familiares que são o diferencial do negócio; desenvolver a capacidade empreendedora do sucessor; familiarizar o sucessor com os detalhes do negócio, assim como ensiná-lo como envolver todos os colaboradores na causa; E, ao implementar a sucessão, manter constante avaliação durante o período de tempo especificado no plano sucessório, garantindo que os objetivos delimitados sejam alcançados.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Sucesso. Fatores Influenciadores.

ABSTRACT

Family businesses usually start an opportunity or need, taking their founders uses the resources they have closest to them: family members. However, there is a high mortality rate and a low growth rate in these activities. What is observed by the literature of family businesses and that the vulnerability is subject to their time in succession of management; Therefore, the objective of this research is to define the most influential factors for success or promotion during the family succession process in small and medium companies. For that, a literature was analyzed and a case study was carried out with local companies, adopting a qualitative approach, as for the objectives it is characterized as exploratory and descriptive. As a result, the factors identified as drivers of a well-implemented succession are: the creation of a succession plan, where rules and policies of the process are explicitly defined; a choice and training of the successor, through a standard basic profile; a separate set as personal and professional relationships, but without abandoning it as family characteristics that are the differential of the business; develop an entrepreneurial capacity of the successor; familiarize or successor with the details of the business, as it teaches how to involve all employees in the cause; And, when implementing a succession, maintain a constant assessment for the period of time specified in the succession plan, apply the defined objectives to be achieved.

Keywords: Family Business. Succession. Success. Influencing Factors.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma marcante característica dos brasileiros e, segundo a pesquisa GEM Brasil 2017 feita pelo SEBRAE, aspectos como “capacidade de realização” e “superação de desafios” são pontos favoráveis para se empreender. Além disso, a pesquisa mostra o Brasil como “um território que impõe poucas barreiras para a abertura de novos negócios”, além destas características, adiciona-se a necessidade de consumo pela população, seja para produtos ou serviços. Tendo isso em pauta, é fácil compreender o crescente número de empresas que são abertas anualmente no país.

Porém, em sua maioria, estes negócios não são planejados e estruturados de maneira estratégica, normalmente iniciam por uma oportunidade ou necessidade e sem grandes capitais de giro ou condições de contratar uma mão de obra devidamente qualificada, levando os seus fundadores a utilizarem os recursos que possuem mais próximo: familiares. Especialmente devido aos fatores vistos como positivos ao se trabalhar com a família: a disposição dos consanguíneos para se

sacrificarem em tempos de crise (DAVIS, 1983; KETS DE VRIES, 1993); a cultura familiar e seus efeitos, como o compartilhamento de objetivos, valores e significados, bem como de conhecimentos tácitos de difícil transferência e codificação (LONGNECKER, MOORE e PETTY, 1997; CAMPBELL et al., 2007);

Contudo, não apenas de vantagens são feitas as empresas familiares; torna-se importante listar alguns pontos vistos como negativos: o predomínio do nepotismo, a falta de reações rápidas ao mercado e suas mudanças, a inexistência de normas e diretrizes para gestão e, em especial, a falta de profissionalização do núcleo estratégico.

A respeito do tema, Resnik (1990) diz que uma pequena empresa deve visar em seu planejamento ações e resultados para se tornar eficaz, e que a ineficácia da administração é uma condicionante para a mortalidade dos negócios. Essa ineficácia é normalmente associada à falta de profissionalização da gestão na empresa familiar, que passa a gestão pelas gerações que não possuem qualificação ou experiência que possibilitem a administração do negócio.

Embora 52% das micro e pequenas empresas do país sejam consideradas familiares, de acordo com pesquisa divulgada pelo Sebrae em 2017, existe uma alta taxa de mortalidade e baixo índice de crescimento nestas organizações. Segundo Allio (2004) somente 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira e 3% à quarta, em estudo feito em 2016 pela PwC¹ Brasil (uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo) apenas 1% das empresas familiares chegam à quinta geração.

O que é observado pela literatura das empresas familiares é que a vulnerabilidade destas organizações tem seu ápice no momento da sucessão de gestão; em grande parte pelos pontos negativos já citados, mas, também pela inexistência de um planejamento formal de sucessão, onde estaria descrita a necessidade da capacitação dos sucessores, a definição da hierarquia a ser seguida e os processos internos da gestão. Não ignorando que um fator relevante para a taxa de mortalidade é o conflito de interesses que existe na esfera da empresa familiar, a separação de propriedade, família e gestão.

¹ PWC: A PricewaterhouseCoopers, também chamada de PwC, é uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo nas áreas de auditoria, consultoria e outros serviços acessórios para todo tipo de empresas e no mundo inteiro.

Porém, dentro do mesmo cenário existem exemplos de empresas com gestão familiar que obtiveram sucesso em seu desenvolvimento, o que leva ao problema deste trabalho: identificar o que leva algumas empresas familiares a atingirem o sucesso enquanto em sua maioria, o perfil de gestão familiar tende ao fracasso durante a sucessão de gestão;

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores mais influentes para o sucesso ou fracasso durante o processo de sucessão familiar em pequenas e médias empresas e sugerir alternativas para os fatores de fracasso identificados. Este artigo justifica-se na importância do estudo aprofundado da sucessão familiar, e nas problemáticas que as pequenas e médias empresas familiares enfrentam durante o seu processo sucessório, buscando encontrar a similaridade entre empresas que obtiveram sucesso em seu desenvolvimento e as que fracassaram; Deste modo, elencando fatores influentes que irão nortear a sucessão familiar de forma a obter êxito; o estudo destes fatores contribuirá com futuros trabalhos acadêmicos e com melhorias na gestão de empresas familiares.

REFERENCIAL TEÓRICO

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

As pequenas e médias empresas simbolizam o mais importante impulso da economia brasileira por atuarem como maior fonte de renda e emprego para a população (para o SEBRAE essas empresas representam 40% dos salários pagos e 52% dos empregos com carteira assinada). Segundo pesquisa divulgada pelo SEBRAE em 2017, são 8,9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil e elas representam 99,1% do total registrado no país;

A participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro vem crescendo consideravelmente através dos anos, os cálculos do IBGE demonstraram 21% de participação em 1985, com crescimento para 23,2% em 2001 e atingindo 27% em 2011. Além disso, o poder das micro e pequenas empresas como geradoras de riqueza no Brasil fica evidente ao analisar que: correspondem a 53,4% do PIB do

Comércio, 22,5% do PIB da Indústria – aproximando-se das médias empresas que representam 24,5% - e 36,3% do PIB do Setor de Serviços, representando mais de um terço da produção nacional.

Ainda analisando dados do SEBRAE (2017), 52% das micro e pequenas empresas do Brasil podem ser consideradas familiares, levando em consideração que estes negócios geralmente iniciam com poucos recursos e possuem dificuldades para contratar mão de obra, desta forma, acabam utilizando seus familiares como apoiadores do negócio, além disso, esses parentes se apresentam como um recurso mais barato e próximo;

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES

Não há uma definição específica sobre o conceito de empresa familiar, existem demasiados aspectos e singularidades a se considerar dentro deste perfil de gestão e isso leva a uma grande complexidade na delimitação do parecer; porém, devido a relevância deste modelo de organização para o cenário econômico, muitos autores mostram empenho no estudo do tema e tentam chegar a uma premissa comum.

De acordo com Oliveira (2010, p. 3), “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) sintetizam a maioria dos conceitos em três aspectos condutores:

- a propriedade ou controle sobre a empresa;
- o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Características das Empresas Familiares

Enquanto a definição do conceito de empresa familiar mostra-se complexa, elencar suas características preponderantes, por outro lado, é um processo simples de observação. É importante que essas organizações percebam suas forças e fraquezas, tornando possível trabalhar na melhoria contínua e para que possam se posicionar e diferenciar através das suas forças (LODI, 1993).

Lodi (1998, p.4) também defende que a empresa familiar apresenta peculiaridades, dada a sua natureza e constituição, estas características principais podem ser divididas entre positivas – favorecendo a empresa - ou negativas - prejudicando o desenvolvimento das empresas;

Algumas características prejudiciais desse tipo de organização, são:

- Conflitos de interesses entre família e empresa: estes conflitos podem ocasionar a descapitalização da empresa e acarretar ausência de padronização na gestão empresarial;
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família: esse comportamento é resultado da ausência de procedimentos administrativos, que pode conduzir a empresa a problemas financeiros futuros;

Em contrapartida, algumas características vantajosas e inerentes às empresas familiares que podem se tornar diferenciais na obtenção do sucesso da organização, são:

- Lealdade dos colaboradores: os colaboradores se identificam com a gestão em que os gestores estão presentes por maior tempo na empresa;
- Cultura organizacional: essas empresas compreendem a importância e o diferencial que a cultura traz ao negócio e que sua sobrevivência está interligada a essa cultura;
- Amplo conhecimento: normalmente o empreendedor domina todo o processo de produção, gestão, comercialização e aspectos externos à organização que impactem diretamente na continuidade dela;

Ricca Neto (1998) comenta sobre algumas características das empresas familiares:

- a) A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos só é possível em função dos sacrifícios feitos pelas famílias: essas empresas iniciam com um fundador ou poucos sócios que encarregam-se dos riscos e prejuízos;
- b) Falta de regras: essa característica permite a informalidade, que prejudicam os processos produtivos e o futuro financeiro da organização;
- c) Falta de reações rápidas em relação a novos desafios: dificuldade em acompanhar as mudanças procedimentais e de comportamento de consumo impacta na competitividade;
- d) Predomínio do nepotismo ou favoritismo: podendo causar prejuízos ao moral da equipe e aos objetivos da empresa;

Tipos de Empresa Familiar

Dadas as peculiaridades dos negócios familiares, eles podem ser classificados e subdivididos por tipos que se fundamentam nas similaridades cotidianas destes negócios; Essa tipologia pode ser baseada em diversos aspectos: pode considerar as gerações, o modelo de gestão, os vínculos entre a família e a empresa ou até mesmo a sua cultura organizacional.

A identificação dos tipos de empresa demonstra sua importância especialmente para os proprietários ou interessados em efetuar sociedade com a empresa, já que ela permite identificar e compreender dificuldades de desenvolvimento e como mudar esse aspecto. Destaca Lethbridge (1997, p. 7) três tipos básicos de empresas familiares:

- a) A empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio exercido pela família;
- b) A empresa familiar híbrida: possui capital aberto, mas a família ainda detém o controle; maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) A empresa com influência familiar: a maioria das ações está no poder do mercado, mas a família mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa;

Basear-se no vínculo entre a família e a empresa é essencial para os negócios que possuem a intenção de continuidade da empresa familiar, desta forma, mede-se o interesse dos membros da família para com a empresa e surge outra tipologia, definida por Gallo (1995 apud CASILLAS, DÍAZ, VÁSQUEZ, 2007, p.14-15) e separada em quatro modelos de empresas familiares:

- a) A **“empresa de trabalho” familiar**: é aquela cujos membros da família pretendem gerenciá-la, assim incentiva-se que os filhos trabalhem na empresa do pai e assim por diante, geração após geração, porém respeitando a vontade desses descendentes.
- b) A **“empresa de direção” (administração) familiar**: trata-se da empresa em que os membros da família concordam em manter o controle apenas sobre a propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares que tenham mais habilidade e formação.
- c) A **“empresa familiar de investimento”**: os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente em diferentes negócios, e não na gestão da empresa. O objetivo manter maior liberdade de atuação, sem comprometer uma vinculação estreita da família com determinado negócio da empresa.
- d) A **“empresa familiar conjuntural”**: é aquela empresa em que não existe claro o interesse da família em futuramente manter a propriedade ou a gestão sobre ela. No futuro, esse tipo de empresa tende a se desfazer assim que houver uma oferta de investidores externos.

Essas subdivisões em tipologia possibilitam para os gestores compreender seu tipo de empresa, como desenvolvê-la melhor e como proceder no processo de sucessão; Através do tipo “empresa de trabalho” o gestor entende que para perpetuar a continuidade da organização, os sucessores devem ser incentivados a participar da empresa, desenvolvendo interesse pelos negócios da família e compreendendo os procedimentos operacionais da empresa, que servirão para a sua preparação para assumir a gestão empresa;

SUCESSÃO FAMILIAR

As problemáticas enfrentadas durante o processo sucessório foram agrupadas por Scheffer (1995) em seis dimensões: 1) O sucessor não está suficientemente capacitado; 2) As interações familiares se interpõem nos negócios; 3) O principal gestor se recusa a deixar o cargo; 4) A empresa apresenta obstáculos culturais e estruturais à profissionalização; 5) Os colaboradores mais antigos rejeitam a sucessão e; 6) O potencial sucessor não se interessa pelos negócios da família;

Para Gallo (1995, p. 133), o processo sucessório da empresa familiar é causa primeira da estagnação ou, em diversas ocasiões, do encerramento das operações do negócio familiar.

É indispensável o planejamento para um processo sucessório de sucesso, devendo este planejamento ser formalizado. Segundo Oliveira (1999, p.33), o planejamento é o fator mais importante para o adequado processo e precisa de sistematização de acordo com as fases a seguir:

- Fase 1 – Identificação dos resultados almejados (objetivos).
- Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do gestor.
- Fase 3 – Discussão sobre os resultados esperados e o perfil do gestor.
- Fase 4 – Escolha do executivo sucessor.
- Fase 5 – Implementação e avaliação da sucessão.

Além do planejamento, outro ponto imprescindível é o treinamento do sucessor (normalmente seguindo o atual gestor), para que ele desenvolva experiência na gestão, passando por todos os setores e vivenciando a dinâmica do negócio. Um diferencial no resultado do sucessor dá-se através da sua capacidade de internalizar a cultura organizacional e transmiti-la de maneira compreensível aos seus colaboradores, criando sua autoridade sem perder a essência do negócio familiar.

Durante a sucessão, a empresa precisa manter a departamentalização das funções e assumir uma estrutura que permita a inovação contínua, desta forma, será

vista como uma organização que abraça, respeita e honra a sua história familiar, sem perder a visão contemporânea do mercado.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo possui natureza qualitativa, onde utilizou-se uma amostragem selecionada, com o objetivo de obter uma compreensão aprofundada; os dados foram coletados em bibliografias e entrevistas, cruzando estes dados a fim de observar as particularidades das empresas familiares. Essa natureza de pesquisa colabora com o desenvolvimento de teses e possibilita compreender motivos e opiniões. O presente artigo fundamenta-se em uma pesquisa exploratória, o que viabiliza capturar informações para uma investigação mais exata e que possibilita a descoberta de ideias acerca do tema. Silva (2003) salienta que a pesquisa exploratória é produzida em áreas onde há pouco conteúdo metodizado, o que proporciona maior ligação com o problema em questão ou ainda, com a formulação de soluções para este problema.

As empresas escolhidas para o estudo de caso dirigido foram elencadas através do seu crescimento e prestígio dentro da cidade de Feira de Santana – Bahia (algumas iniciaram suas atividades na cidade, mas expandiram para outras cidades e estados). Além disso, foram organizações que disponibilizaram total acesso às informações, tornando viável a tabulação de dados para o desenvolvimento da pesquisa. E o fator de maior relevância na escolha foram as gerações em que as empresas estavam atualmente, para que fosse possível estudar as etapas de sucessão em diferentes esferas.

As entrevistas foram aplicadas através do “Formulários Google” (que oferece também a tabulação dos dados) com gestores de cinco empresas familiares da cidade de Feira de Santana que estão: no processo de primeira sucessão, na segunda, terceira ou quarta geração de sucessão e com um gestor que não obteve sucesso na sucessão e retornou à gestão da empresa; o artigo trabalhou o alinhamento das teorias com a prática vivenciada pelas empresas estudadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação e tabulação do questionário estruturado nas empresas selecionadas, os dados foram comparados entre elas e correlacionados com a literatura, obtendo resultados decisivos nos fatores principais para o sucesso no processo de sucessão da gestão administrativa da empresa familiar.

DADOS RELATIVOS À EMPRESA

Para a pesquisa foi selecionada uma amostragem de cinco empresas familiares que estão: no processo de primeira sucessão, na segunda, terceira ou quarta geração de sucessão e com um gestor que não obteve sucesso na sucessão e retornou à gestão da empresa;

As empresas estudadas variam seus anos de constituição entre 1986 e 2007; Três delas atuam no segmento do comércio, as demais enquadram-se nos segmentos de transportes e indústria; As empresas de terceira e quarta geração apresentam mais de 100 colaboradores, enquanto as outras variam entre 51 e 100.

A FAMÍLIA NA EMPRESA

Seguindo a tipologia de Lethbridge (1997, p.7), as empresas da amostragem podem ser classificadas como “Familiar Tradicional”, elas apresentam gestões financeira e administrativa executadas pela família e capital fechado; Em duas delas todos os familiares que trabalham na empresa atuam nos cargos de gestão; enquanto as outras três possuem familiares que ficam fora da esfera estratégica;

Em todas as empresas analisadas os filhos dos gestores trabalham no negócio da família, mas, a informação mais relevante retirada deste dado é “como” os possíveis sucessores começaram a trabalhar nos negócios das famílias. Ao confrontar essas informações com a literatura é possível classificar mais uma tipologia destas empresas através da definição de Gallo (1995 apud CASILLAS, DÍAZ, VÁSQUEZ, 2007, p.14-15), considerando o interesse dos familiares na seguinte perspectiva:

Empresa Familiar Conjuntural

- Empresa que fracassou: O sucessor (filho do gestor anterior) ingressou nas atividades da família por vontade própria, mas, apenas depois de atingir a idade adulta e sem ter passado pelos cargos táticos ou operacionais da empresa;

Empresa de Trabalho Familiar

- *Empresa em processo sucessório*: O atual gestor é o fundador da empresa e a iniciou por interesse próprio, usando sua família como mão de obra; Este gestor executava das funções operacionais e as ensinou aos filhos, ao aprender os detalhes das funções táticas e estratégicas do negócio continuou aplicando o mesmo procedimento de transmissão do conhecimento (depois mais familiares foram agregados ao negócio);
- *Empresa na quarta geração*: Todos os gestores cultivaram desde a infância dos seus filhos a opção de entrar para o negócio da família, criando relações de afeto e o sentimento de pertencimento e conquista nos possíveis sucessores; Também fazendo com que estes possíveis sucessores aprendessem os detalhes do negócio e como desenvolver estratégias para o crescimento da empresa familiar;

Empresa de Direção Familiar

- *Empresas na segunda e terceira geração*: Os gestores entrevistados afirmam que iniciaram no negócio por insistência dos familiares que administravam as empresas; Estes gestores iniciaram desempenhando funções táticas ou operacionais antes de participar das estratégias do negócio;

PERFIL DO GESTOR ATUAL

Todos os gestores analisados são do sexo masculino e pertencem à faixa etária dos 25 aos 47 anos; O nível de escolaridade varia entre ensino médio e ensino superior com especialização (empresa de quarta geração).

O tempo de gestão dos empreendedores que responderam à pesquisa varia entre 01 a 05 anos (terceira e quarta gerações), 06 a 10 anos (segunda geração e fracasso) e 11 a 20 anos (processo sucessório). Em todas as empresas da pesquisa a gestão adotada é o controle por um empresário – dados que podem ser remetidos ao modelo de patriarcado aplicado nas famílias tradicionais.

PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Para melhor detalhar e analisar de forma comparativa o processo sucessório nas empresas selecionadas, esta etapa da pesquisa foi desenvolvida para os gestores escalonarem em ordem de importância cada fator dentro dos tópicos listados; permitindo assim, encontrar os pontos de interseção ou disparidade entre elas. Os dados coletados apresentam-se nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Processo Sucessório em Empresas Familiares: Escolha do Sucessor

ESCOLHA DO SUCESSOR (1 – Não é importante, 2 – Pouco importante, 3 – Importante, 4 – Muito importante)				
EMPRESA	Escolher um Sucessor	Preparar e Treinar o Sucessor	O sucessor estar familiarizado com os detalhes do negócio	O sucessor partilhar da mesma visão estratégica do antecessor
Fracasso	2	2	2	2
Processo Sucessório	4	4	3	3
2º Geração	4	4	3	3
3ª Geração	4	4	4	3
4ª Geração	4	4	4	3

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Scheffer (1995) enumera como primeira problemática do processo sucessório a inábil capacitação do sucessor, é possível revalidar a literatura a partir da análise da Tabela 1, onde pode-se concluir que as empresas que obtiveram resultado

favorável durante a sucessão desempenharam comportamento parecido, considerando importante a escolha e a capacitação do sucessor, assim como familiarizar este sucessor com os detalhes do negócio da família; A única empresa que compreendeu esse conceito de forma diferente, considerando estes aspectos como pouco importantes foi a que não obteve sucesso no processo.

Tabela 2 – Processo Sucessório em Empresas Familiares: Processos Internos

PROCESSOS INTERNOS (1 – Não é Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Importante, 4 – Muito Importante)				
EMPRESA	Implementar Políticas e Diretrizes para Sucessão	Criação de Plano Sucessório	Separação da Relação Familiar X Relação Profissional	Criar relação de confiança entre sucessor e gestores externos à família
Fracasso	3	2	4	3
Processo Sucessório	4	4	4	4
2º Geração	4	4	4	3
3ª Geração	3	4	4	4
4ª Geração	3	3	4	3

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em continuação da análise, com a Tabela 2 confirma-se que a criação de um plano sucessório, implementando diretrizes e políticas para o processo, possui papel relevante na obtenção de êxito durante a sucessão; Informação que corrobora com Oliveira (1999, p.33) elencando o planejamento como o fator mais importante do processo sucessório. Novamente, a única empresa que não apresentou resultado compatível com o consenso de criação do plano foi a empresa que obteve resultado negativo.

Um item de concordância geral entre as empresas analisadas foi que se deve estabelecer uma separação entre as relações familiares e profissionais no negócio, concordando com a segunda problemática do processo listada por Scheffer (1995).

Tabela 3 – Processo Sucessório em Empresas Familiares: Competências do Sucessor

COMPETÊNCIAS DO SUCESSOR (1 – Não é Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Importante, 4 – Muito Importante)	
--	--

EMPRESA	Conhecer Profundamente o Negócio	Ter Capacidade Empreendedora	Identificar-se com a Identidade da Empresa	Ter capacidade de envolver todos os colaboradores
Fracasso	3	3	3	4
Processo Sucessório	3	2	4	4
2º Geração	4	4	4	4
3ª Geração	4	4	4	4
4ª Geração	4	4	4	4

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No tocante às Competências do Sucessor, a Tabela 3 apresenta a seguinte análise: todos compreendem a importância do sucessor se identificar com a identidade do negócio e conhecê-lo profundamente e é ressaltada a importância de o sucessor ter capacidade empreendedora.

Um fator fundamental que é citado por Scheffer (1995) é a aceitação da nova gestão pelos colaboradores mais antigos da empresa; E, mesmo com variâncias em outros fatores primordiais, todos os gestores da amostragem dividem a concepção de que o sucessor deve ser capaz de envolver seus colaboradores.

Tabela 4 – Processo Sucessório em Empresas Familiares: Família e Expectativas

FAMÍLIA E EXPECTATIVAS (1 – Não é Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Importante, 4 – Muito Importante)			
EMPRESA	Todos os membros saberem os procedimentos da transferência de poderes e responsabilidades	O gestor antecessor manter papel ativo na empresa depois da sucessão	Decisões de Crescimento da empresa serem tomadas em conjunto com a gestão anterior
Fracasso	3	2	4
Processo Sucessório	3	2	3
2º Geração	3	1	2
3ª Geração	4	4	3
4ª Geração	4	3	3

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Por fim, a Tabela 4 relaciona o processo sucessório com a família e suas expectativas em relação ao negócio, ressaltando um item considerado relevante por todos os gestores: o conhecimento dos procedimentos da transferência de poderes e responsabilidades, que novamente retorna aos conceitos de planejamento da sucessão abordados por Oliveira (1999, p.33).

Na interpretação desta amostra é evidenciado a necessidade da participação do antecessor na tomada de decisões da empresa que não conseguiu concluir a sucessão. Por outro lado, mesmo nas empresas que não existe essa necessidade é observado que a presença ativa do antecessor (não desempenhando função de gestor) no negócio é considerada importante; Essa presença representa para o sucessor um suporte e para os colaboradores a confiabilidade da nova gestão que possui a anuência dos valores sustentados pela gestão anterior.

Ao deixar uma questão de livre preenchimento sobre a experiência do processo sucessório, a empresa de segunda geração salientou a importância da melhoria dos processos internos que esse processo influencia; As empresas de terceira e quarta geração comentaram a importância do suporte e orientação da figura paterna como antecessor e mentor, assim como salientaram a importância de se identificar com o negócio, desenvolvendo habilidades e competências para gerir; Também é destacado como a história familiar inspira e motiva através do orgulho familiar, que reflete diretamente nas responsabilidades que passam a ser encaradas como uma questão de “honra pessoal em nome da família”, dando um potencial de resiliência muito maior ao negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta pesquisa, que possui como questão norteadora analisar os fatores mais influentes para o sucesso ou fracasso durante o processo de sucessão familiar em pequenas e médias empresas e sugerir alternativas para os fatores de fracasso identificados, conclui-se que seu objetivo geral foi alcançado no que diz respeito a elencar os principais fatores condutores deste processo.

Os fatores identificados como positivos e motivadores do sucesso são diferentes no que tange a cada cenário familiar, deve-se considerar que cada família é regida de forma diferente e possui culturas diferentes e que, ao formar um negócio, essas características influenciam na gestão da empresa conectando os sucessores com a formação dos valores da empresa da família através da história de crescimento dos antecessores e do orgulho de pertencimento àquela família em questão; E justamente estas particularidades que aumentam o potencial de sobrevivência destas empresas por meio da fidelidade ao negócio familiar.

Entretanto, existem princípios que são comuns para todos os perfis de gestão familiar. Os fatores identificados neste estudo como condutores de uma sucessão bem implementada são:

- a criação de um plano sucessório, onde diretrizes e políticas do processo estejam devidamente explicados;
- a escolha, capacitação e profissionalização do sucessor, através de um perfil básico predefinido;
- a devida separação entre as relações pessoais e profissionais, mas sem abandonar as características familiares que são o diferencial do negócio;
- desenvolver a capacidade empreendedora do sucessor;
- familiarizar o sucessor com os detalhes do negócio, assim como ensiná-lo como envolver todos os colaboradores na causa;
- ao implementar a sucessão, manter constante avaliação durante o período especificado no plano sucessório, garantindo que os objetivos delimitados sejam alcançados;

Alguns outros fatores demonstraram a sua importância no decorrer do estudo, como cultivar a presença dos possíveis sucessores no negócio desde a infância, criando laços destes com a empresa da família e fazendo com que se identifiquem com o negócio; O sucessor trabalhar em variados setores da empresa também se mostrou importante para que ele conheça com detalhes todas as faces do empreendimento; E, não menos importante, a presença e orientação do antecessor nos primeiros momentos da sucessão como suporte e mentoria, sem retirar a

autoridade do novo comando, se mostrou um fator diferencial nas empresas que conseguiram obter sucesso no processo.

No que diz respeito aos fatores que levam um processo sucessório a fracassar, a pesquisa evidenciou oito pontos principais. Desta forma, é possível finalizar o objetivo do artigo sugerindo propostas para anular estes fatores.

FATORES DE FRACASSO NA SUCESSÃO FAMILIAR E SUGESTÕES PARA QUE SEJAM ANULADOS

Fator 01 - Ausência de Planejamento Sucessório:

Desenvolvimento de Plano de Sucessão descrevendo as diretrizes e políticas do processo; Para os gestores que possuem dúvidas na criação do plano a indicação é de consultar um consultor, pode ser de uma empresa local, online ou em contato com Unidades de Ensino que possuam o curso de Administração (em especial onde existir Empresa Júnior);

Fator 02 - Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;

Na documentação dos processos administrativos deve ser especificada a retirada dos sócios (pró-labore) e pagamento dos colaboradores (familiares ou não), inibindo esse comportamento ou informando quais as sanções para os casos de ocorrência. Além disso, todo valor movimentado na empresa deve possuir registro para conferência e correções necessárias. É importante reforçar que as regulamentações devem ser seguidas igualmente para todos os participantes da empresa para que os procedimentos possuam fluidez e continuidade.

Fator 03 - Ausência de Regras:

Embora a característica familiar seja um diferencial marcante da empresa, ela ainda é um negócio que é movido por resultados. Portanto, informalidades se tornam prejudiciais para a produção e conseqüentemente, para o rendimento da empresa. A criação e aplicação uniforme das normas e Manual de Ética e Conduta conduzirão

uma empresa que ainda possui seu diferencial sem reduzir seus resultados por inconformidades.

Fator 04 - As interações familiares se interpõem nos negócios:

Os gestores devem aderir em suas mentalidades a separação dos ambientes e ensiná-las aos seus sucessores e demais familiares que trabalharem em conjunto. As relações profissionais e pessoais devem ser encaradas e resolvidas em seus ambientes, não envolvendo ou confundindo situações de uma esfera com a outra. Desta forma, a padronização da gestão será mantida e vislumbrada pelos colaboradores não familiares como uma gestão justa que enxerga todos de forma igualitária, assim como a harmonia familiar não será abalada por questões profissionais.

Fator 05 - Falta de profissionalização do núcleo estratégico:

Os gestores da empresa precisam manter capacitação e atualização constante, existem diversos cursos gratuitos online, assim como materiais de apoio para que as tendências de mercado sejam aprendidas. Pode ser implementado no planejamento anual da empresa uma quantidade de cursos/especializações que o núcleo estratégico da empresa deve fazer, ou até mesmo a formalização de datas para que sejam executados workshops na própria empresa trazendo profissionais convidados para uma troca de experiências. É válido lembrar que embora os processos administrativos precisem ser periodicamente revisados, não somente desses estudos uma empresa é mantida, é importante que sejam planejadas estratégias de marketing envolvendo mídias sociais e aprendendo a entender seu público e se comunicar com ele. O tempo que colocar uma placa na porta resolvia a divulgação do negócio já passou.

Fator 06 - Falta de atualização nas sucessões:

É comum que uma gestão habituada a proceder de determinada maneira se acomode ao que sempre deu resultado e entenda que deve passar esses costumes

para os sucessores como uma obrigação de procedimento. Porém, não acompanhar as mudanças procedimentais e de comportamento de consumo trará um impacto direto no potencial competitivo da empresa e em sua sobrevivência; Então é importante adicionar ao planejamento reuniões periódicas para acompanhar as estratégias e seus resultados (lembrando sempre que o estudo é feito observando o comportamento do seu público, as reações, as interações e suas mudanças), e se estiverem indo em direção oposta ao planejado, entender onde houve a ruptura e remodelar. Erre rápido e conserte rápido.

Fator 07 - Escolha e Capacitação do Sucessor:

Deve-se predefinir um perfil básico exigido para o gestor da empresa, o sucessor será escolhido e moldado na orientação destes padrões. O processo de aceitação e pertencimento torna-se mais fácil ao cultivar a presença dos possíveis sucessores no negócio desde a infância, criando laços destes com a empresa da família e fazendo com que se identifiquem com o negócio. Desta forma, o sucessor poderá conhecer todos os detalhes do negócio com facilidade e naturalidade. A capacitação do sucessor envolve desde o seu conhecimento administrativo do negócio até sua capacidade empreendedora e habilidade de engajar os colaboradores; Capacitações essas que devem ser sempre renovadas e especializadas, assim como o núcleo estratégico. (Pode ser por formação acadêmica, especializações, cursos técnicos, cursos específicos para empreendedores, palestras, eventos para conhecer outras realidades de negócio, todo conhecimento e atenção às mudanças de mercado são positivas).

Fator 08 - Não manter um período de tutoria na sucessão:

No processo de passar a gestão da empresa para outra pessoa, deve estar descrito no plano um período de supervisão e acompanhamento do sucessor, isso permite que o novo gestor sinta segurança e apoio nas suas decisões, assim como garante a melhoria contínua e o alcance dos objetivos delimitados no plano sucessório, além de oferecer uma supervisão em experiências em que o sucessor só presenciará na prática do negócio. Além disso, os colaboradores compreendem melhor o processo como uma transição que estava em andamento e foi finalizada quando o sucessor

se mostrou capaz de manter o negócio; Quando a mudança é brusca pode implicar em insegurança para o sucessor e falta de confiança pelos colaboradores que enxergam como nepotismo.

REFERÊNCIAS

A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar. **Pwc Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>. Acesso em 20 de março de 2020.

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy & Leadership**, v. 32, n.4, 2004, p. 24-33.

CAMPBELL, N.D.; HERIOT, K.C.; WELSH, D.H.B. The Black Box: Unraveling Family Business Succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.10, n. 2, 2007, p. 9-14.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALBERIO, O., DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica: desafios e caminhos**. – São Paulo: Paulus, 2009.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 5, n. 1, 1983, p.47-56.

EMPRESAS Familiares. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em 06 de março de 2020.

GALLO, M. **Empresa familiar: texto y casos**. Barcelona: Editora Práxis S.A, 1995.

GERSICK, K. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics**, v. winter, p. 59-71, 1993.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em:
<https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2020.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. **Sebrae**, 2011.

Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-em-presas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 20 de março de 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICCA NETO, D. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, jul/set de 1995, p. 80-90.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A

Questionário Estruturado

Planejamento da Sucessão em Empresas Familiares

As questões a seguir tem o objetivo de identificar fatores influenciadores do sucesso na sucessão em empresas familiares, criando um guia para as empresas de gestão familiar; o estudo em questão é dirigido pela aluna Maria Leticia Gomes Bitencourt, estudante de Administração da UNEF (Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana), com Orientação do Professor Leonardo Firmo de Almeida.

O questionário deverá ser respondido pelo atual dirigente das Empresas Familiares, sua contribuição é essencial para este estudo e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa, permanecendo os dados confidenciais.

Dados relativos à empresa

1. Razão Social
2. Ano de constituição da empresa.
3. Quem foi o fundador de empresa?
 - a. O Próprio
 - b. Pai/ Mãe
 - c. Avô/ Avó
 - d. Outro:
4. Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?
 - a. Agricultura
 - b. Comércio
 - c. Energia
 - d. Transportes
 - e. Indústria
 - f. Hotelaria
 - g. Outro:
5. Qual o número de colaboradores da empresa?
 - a. Menos de 30
 - b. Entre 31 e 50
 - c. Entre 51 e 100
 - d. Mais de 100

A família na empresa

1. Número de membros da família a trabalhar na empresa.
2. Número de pessoas com cargos de gestão que pertencem à família;
3. Os filhos trabalham na empresa?
 - a. Sim, todos
 - b. Só alguns
 - c. Não, nenhum
4. Qual a estrutura que existe na empresa?
 - a. Controle por um empresário
 - b. Parceria entre irmãos

- c. Outro:
5. Em que geração da família a empresa opera atualmente?
- Primeira
 - Segunda
 - Terceira
 - Quarta
 - Superior:

Caracterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar

- Idade
- Sexo
 - Feminino
 - Masculino
- Quais as suas habilitações?
 - Ensino primário
 - Ensino básico
 - Ensino secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutorado
- Há quanto tempo lidera a empresa?
 - 1 a 5 anos
 - 6 a 10 anos
 - 11 a 20 anos
 - Mais de 20 anos
- A opção de entrar para a empresa foi:
 - Inteiramente minha
 - Incutida desde pequena/o
 - Outro, especifique:

Processo de Sucessão (Grade de Múltipla Escolha)

Marcar 1 para Não é importante, 2 para pouco importante, 3 para importante e 4 para muito importante;

- Escolha do Sucessor
 - Escolher um Sucessor
 - Preparar e Treinar o Sucessor
 - O sucessor estar familiarizado com os detalhes do negócio

- O sucessor partilhar da mesma visão estratégica do antecessor
2. Processos Internos
 - A sucessão da empresa ser feita apenas por membros da família
 - Implementar Política e Diretrizes para a sucessão familiar
 - Criação de Plano Sucessório
 - Prazos para o processo de Sucessão
 - Separação da Relação Familiar X Relação Profissional
 - Criar relação de confiança entre sucessor e gestores externos à família
 3. Competências do Sucessor
 - Conhecer profundamente o negócio
 - Ter Capacidade Empreendedora
 - Identificar-se com a identidade da empresa
 - Trazer Inovação e Criatividade à organização
 - Ter capacidade de Envolver todos os colaboradores
 4. Família e Expectativas
 - Todos os membros saberem qual o procedimento de transferência de poderes e responsabilidades
 - O gestor antecessor manter papel ativo na empresa depois da sucessão
 - Decisões de Crescimento da Empresa serem tomadas em conjunto com a gestão anterior
 5. Gostaria de nos contar como foi a experiência de sucessão da sua empresa? O que ajudou ou o que faria diferente? Ficamos muito gratos por toda a ajuda!