

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CEZAR VIEIRA DE SOUZA

**A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares: Modelagem
e Estudo de Caso com Base em Síntese Bibliográfica**

São Paulo

2020

CEZAR VIEIRA DE SOUZA

**Problemática da Sucessão em Empresas Familiares: Modelagem e
Estudo de Caso com Base em Síntese Bibliográfica**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2020

CEZAR VIEIRA DE SOUZA

**Problemática da Sucessão em Empresas Familiares: Modelagem e
Estudo de Caso com Base em Síntese Bibliográfica**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. João Furtado.

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Souza, Cezar

A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares: Modelagem e Estudo de Caso com Base em Síntese Bibliográfica / C. Souza -- São Paulo, 2020.

81 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sucessão Empresarial 2.Empresa Familiar 3.Sucessão em Empresas Familiares I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: DE SOUZA, Cezar Vieira

Título: Problemática da Sucessão em Empresas Familiares: Modelagem e Estudo de Caso com Base em Síntese Bibliográfica.

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Cargo: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Cargo: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Cargo: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

São Paulo

2020

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os envolvidos na grande jornada que foi concluir minha faculdade. Meus primeiros agradecimentos vão para meus pais, Cleiton e Sandra, que tanto me apoiaram na decisão de cursar Poli. Agradeço por cada minuto de dedicação que deram à minha educação e que culmina na minha graduação. Meu diploma deveria ter o nome de vocês. Agradeço ainda aos membros da minha família, em especial meu irmão Franco e minha tia Teresa, que sempre foram sempre pilares de sustentação para minha jornada.

Agradeço também aos meus grandes amigos Lucas e Túlio, que moraram comigo durante toda essa jornada e compartilharam momentos incríveis e inesquecíveis. Vou tê-los como irmãos para sempre e agradeço a ambos por todo o suporte nesses anos de vida compartilhada.

Gostaria de agradecer também meus avós, Cleveland, Irene e Zilce, por terem sido grandes inspirações para o meu eu adulto. Agradeço a vovó Irene por sempre me emocionar com o brilho de seus olhos quando contava que seu neto estudava em São Paulo; à vovó Zilce por sempre cobrar que eu fosse o melhor de mim em tudo que me propusesse a fazer; e ao vovô Clever por me apoiar em todas minhas escolhas e brigas, mesmo quando eu estava errado.

Por fim agradeço às pessoas que fizeram a faculdade uma conquista possível, por sempre estarem ao meu lado e sempre me ajudarem a suportar todas as dificuldades: Arthur, Ana Clara, Augusto, Beatriz, Carla, Gabriela, Isabela, Marcel, Matheus, Rafael, Rafaelles e Victoria. Sem vocês tudo isso teria sido insuportável e impossível.

E, para não esquecer alguns nomes que tanto me ajudaram nesse trajeto, gostaria de agradecer ao Thomas, à Bárbara, ao Rafael, ao João, ao Danilo, ao Marcus, à Samiyah, à Maria Chinen, ao Karyn, à Bia Vellozzo, ao Igor, aos meus amigos do CEC, aos meus amigos do CAEP, às pessoas incríveis que fizeram parte do PoliPride, aos meus amigos do CELV e à todos que nominalmente não foram citados mas que tiveram impacto na minha vida acadêmica.

RESUMO

Esse texto aborda a problemática da sucessão empresarial em empresas familiares a partir de uma ótica que enxerga na empresa familiar um traço de importância social de geração de empregos e de receita. Sendo a sucessão um momento crítico no ciclo de vida de uma empresa familiar, esse texto tenta sintetizar formas e pontos de atenção para a realização de um processo de sucessão de sucesso. Visando a perenidade do empreendimento, um modelo de sucessão é apresentado, junto de uma síntese da bibliografia encontrada. Por fim, esse texto aplica o modelo criado pelo autor num caso real a fim de demonstrar aplicabilidade.

Palavras-chave: Sucessão Familiar; Empresa Familiar; Sucessão Empresarial; Herdeiro-sucessor; Sucessão Profissionalizada.

ABSTRACT

This document discusses the problem around the succession in family-firms. With an eye for the social importance of family businesses as jobs generators, this text synthesizes the knowledge found on solving succession problems. The author's studies lead him into crafting a model that points possible flaws and issues in family-firm successions and suggest solutions for them. By the end, the model is applied in a real case study, proving its applicability.

Key Words: Family-firm succession; Succession; Professionalized Succession; Business Succession; Family Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de planejamento da sucessão	62
Figura 2 - Modelo de seleção do tipo de sucessão	63
Figura 3 - Modelo de profissionalização da gestão	65
Figura 4 - Modelo de formalização da governança	69
Figura 5 – Aplicação do Modelo 1 para Óticas S.A.	74
Figura 6 - Cronograma de sucessão	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GS	<i>Google Scholar</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NFM	<i>Non-family Manager</i>
PIB	Produto Interno Bruto
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Contexto	19
1.2	Motivação	21
1.3	Objetivo	22
1.4	Metodologia.....	23
1.4.1	<i>Revisão Bibliográfica</i>	<i>23</i>
1.4.2	<i>Filtro e Seleção de Artigos.....</i>	<i>24</i>
1.4.3	<i>Modelagem.....</i>	<i>25</i>
1.4.4	<i>Estudo de Caso</i>	<i>25</i>
1.5	Estrutura do Trabalho	26
1.5.1	<i>Introdução.....</i>	<i>26</i>
1.5.2	<i>Revisão Bibliográfica</i>	<i>26</i>
1.5.3	<i>Modelo.....</i>	<i>27</i>
1.5.4	<i>Estudo de Caso</i>	<i>27</i>
1.5.5	<i>Conclusão e Considerações Finais</i>	<i>27</i>
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
2.1	Definições Relevantes.....	28
2.1.1	<i>Empresa Familiar</i>	<i>28</i>
2.1.2	<i>Sucessão Familiar</i>	<i>30</i>
2.1.3	<i>Sucesso Empresarial.....</i>	<i>33</i>
2.1.4	<i>Familiaridade</i>	<i>34</i>
2.2	Vantagem e Desvantagens Competitivas de Empresas Familiares ...	34
2.2.1	<i>Vantagens</i>	<i>35</i>

2.2.2	<i>Desvantagens.....</i>	39
2.3	Problemas da Sucessão.....	43
2.4	Modelos para o Sucesso na Sucessão	47
2.4.1	<i>Problemas por falta de profissionalização</i>	48
2.4.2	<i>Problemas por falta de estruturação da governança</i>	57
3	MODELO	61
3.1	Seleção do tipo de sucessão.....	62
3.2	Garantia da profissionalização	65
3.3	Formalização dos instrumentos de governança	69
4	ESTUDO DE CASO	72
4.1	Contexto Empresarial	72
4.2	Contexto Mercadológico.....	73
4.3	Aplicação de Modelos	74
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a motivação para a escolha da temática abordada, o objetivo do trabalho e o problema a ser solucionado. Por fim, será apresentada a estrutura do documento aqui desenvolvido.

1.1 Contexto

A importância de empresas familiares é inegável na realidade econômica contemporânea. No Brasil, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016), 90% das empresas têm perfil familiar, essas são responsáveis por 75% dos empregos formais gerados no país e por 65% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional.

Isso não é só uma realidade exclusiva nacional: nos EUA, a maioria das empresas são controladas e administradas por famílias, sendo responsáveis por 59% dos empregos e 78% dos novos empregos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p.40 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005). Na perspectiva de importância econômica, elas ainda representam cerca de 50% do PIB americano.

No contexto europeu a lógica se repete. Segundo Vidigal (1996 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34), na França e na Inglaterra, empreendimentos familiares são responsáveis por mais de 50% da geração de renda e empregos formais. Na Alemanha, empregam cerca de $\frac{2}{3}$ da força de trabalho (DE VRIES, 1996).

Isso é uma realidade que pode ser expandida para o mundo: na maior parte dos países capitalistas, as empresas familiares têm um papel fundamental na geração de empregos, na participação no PIB e na geração de receita (MORCK et al., 2000; SHEPHERD; ZACHARAKIS, 2000; SHARMA et al., 1996; apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003 p. 514). A percepção, geral, no entanto, é de que empreendimentos familiares são pouco eficientes e não agregam muito valor ao mercado.

Segundo Nascimento D'Aquino (2005), o imaginário de não importância de empresas pequenas é advindo desde Locke (1776), e finalmente contrariado por Schumacher (1989) dois séculos depois. Os dados apresentados concluem que no

mundo capitalista as pequenas e médias empresas, que em sua maioria coincidem com os empreendimentos familiares, têm sua importância econômica fundamental.

A perpetuidade, então, dessas empresas ao longo do tempo, é um interesse social e econômico, uma vez que o decreto de falência ou a liquidação desse tipo de empreendimento implica numa perda direta de empregos e de geração de receita.

Essa vontade de fazer a empresa familiar prosperar foi abalada com a chegada da década de 1990, que trouxe mudanças na economia nacional, e que tiveram grandes impactos nas pequenas e médias empresas. Num cenário cada vez mais globalizado, a profissionalização da gestão se tornou quase um fator qualificador de mercado, colocando empresas familiares num contexto de vulnerabilidade competitiva (NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 26). Isso se dá pela comum não profissionalização dos gestores familiares.

Ao estudar pontos de fragilidade para a perenidade de uma empresa familiar, é possível identificar em seu ciclo de vida, um momento de grande perturbação: a sucessão. A questão sucessória em empresas familiares é de grande relevância, pois muitas “morrem” nesse processo de transferência de poder. Isso compreende um problema não só em nível micro, para a empresa, seus funcionários, fundadores e membros da família gestora, mas também em nível macroeconômico, pois revela uma ferida na economia: a dificuldade de perenidade de empresas familiares, que causa a perda de empregos e de geração de receita.

A problemática em torno da sucessão não é algo que permeia apenas empresas familiares. Grande parte da literatura sugere que a sucessão em cargos de alta gestão é um desafio enfrentado por todos os tipos de empresas (REINGENUM, 1985; HELMICH, 1975; MILLER, 1993; apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003, p. 515). Contudo, para muitos desses pesquisadores, em empresas familiares a sucessão é o maior problema enfrentado (HANDLER, 1994 apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003, p. 515). Evidência disso, é que, segundo estudos, apenas 30% sobrevivem à primeira sucessão, e 5% à segunda (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018, p. 8).

As causas do problema de sucessão em empresas familiares apontam sua gênese num processo não estruturado de passagem de poder, marcado por conflitos familiares e pela incapacidade/despreparo (falta de profissionalização) do sucessor (DYER, 1986; HANDLER, 1990, 1992, 1994; HUGRON, 1993; LANSBERG, 1999;

MORRIS et al., 1997; PITTS, 2000; apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003, p. 514). Logo, é interessante estruturar o processo sucessório, a fim de elencar sucessores competentes e motivados, e amenizar as consequências negativas de problemas familiares no processo de sucessão.

A maior parte da competência requerida de um sucessor é compreendida pela profissionalização da gestão, o qualificador de mercado que se vê oportuno no contexto de troca de gestão. E, uma vez que se assume a sucessão profissionalizada como saída para capacitação competitiva, é possível (e eventualmente necessário) rever estratégias de alocação de recursos e criar perspectivas de longo prazo (NASCIMENTO D'AQUINO, 2005).

Essa estruturação estratégica e de sucessão, se veem coerentes com o interesse econômico e social de geração de receita e de empregos, mas também com o interesse específico da empresa familiar com anseios de perenidade. Diante de todo o problema relacionado à sucessão, 40% das empresas familiares no Brasil apontam que ela é um dos principais desafios nos próximos 2 anos, porém, menos de 10% revelam ter um plano de sucessão formalizado (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018, p. 8).

1.2 Motivação

A partir de uma realidade de empresa familiar, que à luz dos conceitos de Mintzberg (1989), seria descrita como uma organização simples, a Óculos S.A. é marcada por pouco planejamento de atividades, informalidade de processos e a prevalência de supervisão direta, com presença de uma liderança carismática e centralizadora. E, seguindo a maior parte das empresas familiares, ela sofre um clássico problema desse tipo de instituição: a falta de plano para sucessão da liderança.

Com o envelhecimento da dupla de sócios, que compõem o mais alto patamar gerencial dentro da empresa, e, por consequência, a iminente aposentadoria de ambos, o empreendimento sofre com um dos riscos antecipados por Mintzberg (1989) para uma organização simples, a perda da liderança carismática. A sucessão dessa liderança, se mal feita, ocasiona a falta de rumos do planejamento estratégico, assim como uma lacuna na gestão centralizada.

Fruto, então, da proximidade parental dos sócios com o autor, surge a primeira motivação para confecção deste texto: entender o processo sucessório em empresas familiares para garantir capacidade de prosperidade da Óculos S.A. na próxima geração. Dentro desse tópico, a desmotivação dos herdeiros em assumirem o cargo de gestão fez o autor querer entender como ocorre e o que é dito sobre casos de sucessão extrafamiliar.

Como segunda motivação, esse texto tenta entender como são feitas e em que pontos falham as sucessões em empresas familiares. Esse entendimento tem o fim de sintetizar o aprendido e garantir uma forma eficiente, de fácil compreensão e de rápido acesso de elucidação para indivíduos que se encontrem numa situação similar: de iminente sucessão em empresa familiar.

Como terceira e última motivação, esse texto tem por fim sintetizar conhecimentos de Engenharia de Produção adquiridos pelo autor durante sua graduação pela Universidade de São Paulo. Desta forma, unir seus conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação a uma aplicação prática de conhecimento. Este trabalho pretende atender aos anseios do autor de aprofundar os conhecimentos em torno do estudo de sucessão e aplicá-los num contexto real.

1.3 Objetivo

Por objetivo, este trabalho pretende, então, realizar um estudo bibliográfico do que já foi escrito a respeito de sucessão em empresas familiares. Esse tópico é amplamente tratado na literatura que diz a respeito de empresas familiares: Chua, Chrisman e Sharma (1996) apontam que 19,5% das pesquisas que tratam do tema de empresas familiares são centralizadas no tópico de sucessão.

O estudo, entretanto, deve considerar ambos os casos de sucessão intrafamiliar, ou seja, em que um membro da família assume o cargo de gestor, e de sucessão extrafamiliar, em que um membro de fora da família assume o cargo de gestor. Com base nele, uma síntese do aprendido deve ser apresentada na forma de um modelo para sucessão.

O modelo prevê aplicabilidade no momento de planejamento e execução da sucessão, apontando possíveis falhas, pontos de atenção e sugestões de solução para a estruturação de um projeto sucessório bem feito. O esclarecimento de

“sucesso”, tal qual o das terminologias referentes ao processo sucessório, também serão escopo deste texto. Cabe ao autor explicitar termos como empresa familiar, desenlace da sucessão, intrafamiliar e extrafamiliar, além de demais termos que surjam durante o desenvolver da síntese bibliográfica e da modelagem, e que mereçam definição.

Por último, a fim de teste da aplicabilidade do modelo desenvolvido, o autor objetiva utilizá-lo para avaliar o caso de uma varejista do setor ótico, a Ótica S.A. previamente referida na Motivação, e traçar um plano de sucessão para ela. A implementação do plano não faz parte do escopo deste projeto, uma vez que o espaço de tempo para ela não é compatível com a escrita deste documento. Cabe, porém, ao texto, abranger contextualização e descrição da situação atualmente vivida pela empresa e pelo mercado, assim como o resultado esperado do processo sucessório.

1.4 Metodologia

À luz da motivação e do objetivo, então, a condução da metodologia de abordagem do determinado se vê coerente. Os passos da metodologia se desdobram em quatro partes: revisão bibliográfica, filtro e seleção de artigos, modelagem da proposta de *framework* de sucessão e, por fim, o estudo do caso da Ótica S.A.

A metodologia utilizada aqui segue o preceito de pesquisa exploratória, que, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 84 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 32), é ideal quando o tomador de decisões dispõe de pouco conhecimento formal sobre o assunto tratado. Visando então a aquisição de conhecimento para solução de um problema, o autor utilizou-se de recursos de pesquisa bibliográfica, assim como relatos dos sócios envolvidos no caso abordado.

1.4.1 Revisão Bibliográfica

O primeiro passo tomado para escrita deste texto foi o de pesquisa operacional para seleção da bibliografia a ser abordada. Utilizando as plataformas *Google Scholar* (GS), *Web of Science* (WoS) e *Scopus*, o autor realizou uma pesquisa de artigos e

textos científicos que tratassem, nas últimas 7 décadas, de temas referentes à sucessão em empresas familiares.

Como premissa das plataformas utilizadas, alguns termos e palavras chaves foram selecionados para realização de tal pesquisa. Os termos utilizados na pesquisa foram: “sucessão”, “sucessão em empresas familiares”, “empresas familiares”, “sucessão de empresas”, “sucessão empresarial”, “sucessão profissionalizada”, “revisão sucessão de empresas”, “sucessão em empresas familiares revisão”, “literatura empresas familiares”, “revisão literatura empresas familiares”, “literatura revisão sucessão empresas familiares”, “pesquisa em empresas familiares”, “pesquisa sucessão empresas familiares”, “terceirização gestão”, “gestor não familiar”, “gestor externo empresa familiar”, “sucessão externa empresa familiar”. Variações dos termos citados foram utilizadas, com inclusão e/ou alteração de termos amplamente usados para o estudo, como “gestão”, “sucessão”, “empresa”.

A maior parte dos termos foi também pesquisada em sua versão em inglês nas plataformas mencionadas anteriormente. Como grande parte do conteúdo disponibilizado sobre o tema está nessa língua, a revisão bibliográfica em inglês permitiu maior quantidade de resultados.

1.4.2 Filtro e Seleção de Artigos

A partir dos resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, centenas de textos foram identificados como coerentes com os termos pesquisados, no entanto, a seleção dos textos mais relevantes se fez necessária.

Primeiramente, a ordenação dos textos nas plataformas de pesquisa foi feita a partir do número de citações ou relevância (no caso do Scopus, que detém essa categoria). Em ordem, então, os resumos (*abstracts*) dos textos foram avaliados pelo autor deste documento pela relevância no assunto, que será posteriormente tratado aqui, sendo então selecionados apenas algumas dezenas de textos para compor o estudo bibliográfico aqui feito. Foram priorizados textos com grande número de citações, textos mais atuais, e também, textos que focam em revisão bibliográfica do assunto de sucessão em empresas familiares.

Os textos de revisão bibliográfica foram especialmente procurados, uma vez que apontam os estudos mais relevantes, sintetizam os conhecimentos já adquiridos sobre sucessão em empresas familiares e, em grande parte dos casos, resumem as conclusões tiradas por estudiosos do assunto.

Esse documento, porém, não pretende ser uma réplica das sínteses já escritas, mas sim, uma metanálise que une, principalmente, conhecimentos de campos que, pelo estudo bibliográfico, raramente são abordados conjuntamente: a sucessão intrafamiliar e a sucessão extrafamiliar, posteriormente descritas, são um exemplo desses campos.

1.4.3 Modelagem

Em seguida, continuando o objetivo descrito, a modelagem de um *framework* de aplicação dos conhecimentos reunidos foi feita. O modelo desenvolvido deve ser aplicável ao caso de empresas familiares em momento de sucessão, para auxiliar no sucesso do processo sucessório.

Tal modelo deve se ater a apontamentos de falhas possíveis e recomendações, descrevendo uma forma estruturada de análise empresarial a fim de uma sucessão efetiva. O desenvolvimento do *framework* será feito pelo autor do documento com base na bibliografia previamente estudada.

1.4.4 Estudo de Caso

Por fim, para teste da aplicabilidade do modelo, um estudo de caso da Ótica S.A, empresa familiar com a qual o autor mantém contato íntimo e que pretende passar em breve por um processo sucessório, será realizado. O estudo de caso visa estruturar um plano de ação para a sucessão iminente, considerando o contexto interno da empresa e do mercado em que ela se insere.

O processo de descrição da empresa, assim como do mercado, deve contar com relatos dos envolvidos no caso, e com a aquisição de conhecimento por meio de pesquisas e leitura de notícias sobre o mercado de óculos no Brasil. Compreende-se que o conhecimento e a experiência dos diretores da empresa sejam um bom

direcional do que ocorre no setor, uma vez comprovados como autoridades no assunto pela prosperidade econômica da empresa ao longo dos anos. No entanto, sempre que possível a veracidade das visões será atestada por outras fontes de dados.

O estudo de caso contará com a elaboração de um cronograma dos passos iniciais do processo sucessório. O desenvolver dos passos e a tomada de decisões posteriores à realização deles não são contemplados por esse estudo, uma vez limitados pelo tempo necessário para implementação, que não é correspondente ao tempo previsto para redação deste texto.

1.5 Estrutura do Trabalho

Para direcionamento do trabalho e como guia para o leitor, uma segmentação estruturada dos tópicos a serem abordados foi feita. Tal segmentação descreve os grandes blocos deste texto a seguir.

1.5.1 Introdução

Apresenta o trabalho de formatura, sua motivação e objetivo, e aponta os métodos utilizados na abordagem do problema a ser solucionado. Aqui se descrevem também, os passos que serão tomados no rumo seguido pelo aluno na confecção deste documento.

1.5.2 Revisão Bibliográfica

Traz os conceitos fundamentais para definição dos termos utilizados ao longo deste trabalho. Além disso, especifica conhecimentos adquiridos sobre os tópicos de sucessão intra e extrafamiliar. Apresenta, também, modelos já conceitualizados, relacionados ao tema, preenchendo lacunas presentes nos mesmos, e apontando conceitos importantes para a solução do problema de sucessão.

Essa seção tem como finalidade, resumir o que foi capturado de aprendizado durante o processo de pesquisa, tentando abordar boas práticas do planejamento do processo de sucessão.

1.5.3 Modelo

A apresentação do modelo criado pelo autor do texto, que resume os conhecimentos previamente aprendidos em três *frameworks* de aplicabilidade prática. O modelo pretende segmentar um diagnóstico da situação da empresa, perante o processo de sucessão, delineando uma solução e apontando possíveis falhas e pontos de atenção.

1.5.4 Estudo de Caso

Com o modelo prescrito na seção anterior, a utilização deste será feita para o contexto da Óticas S.A, a fim de demonstrar a aplicabilidade do modelo. Tem como resultado dessa seção, um plano inicial de sucessão aplicável ao caso específico. A justificativa de não implementação deste plano leva em consideração o tempo hábil para confecção deste trabalho de formatura.

1.5.5 Conclusão e Considerações Finais

Conclusões e considerações do que foi, individualmente, aprendido pelo autor, e analisado durante todo o processo de confecção deste trabalho de formatura, são trazidas por fim. Acrescenta-se aqui, inclusive, tópicos que, por sugestão, deveriam ser mais bem estudados pela literatura relativa a empresas familiares e à processos sucessórios.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para embasar a modelagem, que será realizada neste documento, é necessário rever conceitos importantes, definir termos que serão utilizados, e aprofundar conhecimentos relacionados ao tópico de sucessão em empresas familiares. Este capítulo se propõe a fazer isso, baseado na bibliografia atualmente disponível para tal.

2.1 Definições Relevantes

Iniciando o tópico de revisão bibliográfica, é importante definir termos que serão utilizados neste documento. É válido ressaltar, antes de começar qualquer definição, que a grande quantidade de textos a respeito do assunto tratado faz com que palavras como “empresa familiar” tenham definições com particularidades específicas dependendo da abordagem do texto em que se encontram. Por isso, é importante esclarecer que as definições a seguir são aplicáveis para a realidade deste texto, e não são caracterizadas por universalidade de uso.

2.1.1 Empresa Familiar

O termo “empresa familiar” (e de sinônimos como “firma familiar”, “empreendimento da família”, “negócio familiar” etc.) é amplamente empregado na literatura econômica. Cada autor, porém, se utiliza do termo para caracterizar o que consideram ser uma empresa familiar, conforme o tema a ser tratado em seu texto. Martins et al. (1999 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34) acrescenta que não há consenso na conceituação de empresa familiar pelas pessoas que se propõem a estudá-las, sendo o número de empregos para o termo tão grande, quanto o de autores que estudam o tema.

Segundo Sciascia e Mazzola (2008 apud Hiebl; Li, 2018, p. 765) o termo “empresa familiar” deve ser empregado apenas quando se há a junção, pela família, entre posse e gestão. Logo, o envolvimento no negócio é algo definitivo para a classificação, excluindo assim, casos em que a tomada de decisões não leva em consideração os interesses da família dona do negócio.

Ao encontro disso, Moreira Junior (1999 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34) identifica como fator comum de empresas familiares, a fusão dos controles sobre a administração e sobre a propriedade. Martins et al. (1999 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34) reforça essa ideia utilizando o critério abrangente de que para ser familiar, o membro (ou membros) de uma família deve exercer algum controle administrativo, simplesmente por ter propriedade sobre o capital.

As definições são muitas e não tendem a serem extremamente específicas. Leone (1992 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34), caracteriza o termo como aplicável para uma empresa que tenha no início, a participação de um membro da família que estará presente no desenvolvimento do negócio, e terá vínculo direto de propriedade sobre o negócio. Isso não implica, necessariamente, em participação majoritária, mas requer participação societária e envolvimento da família no negócio, ou pelo menos que a tomada de decisão seja ponderada sobre os interesses da família-dona.

Bernhoeft (1989 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34) reforça que a empresa familiar é a concretização de um ideal do fundador, o que dialoga com a ideia de Vidigal (1996 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 34) de que todas as empresas, que têm origem não estatais, portanto, são empresas familiares, em seu princípio. O que não necessariamente faz com que essas empresas permaneçam familiares no futuro.

Seguindo, por fim, a ideia de que não se deve avançar no tema sem deixar claro o que se considera por empresa familiar (GONÇALVES, 2000 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p.34), aqui especificamente, como proposto por Miller et al. (2007 apud HIEBL; LI, 2018, p. 715), o termo é utilizado para classificar entidades de negócio cuja gestão e/ou posse é feita por uma família. Diante dessa diversidade de definições, para este texto ainda, a definição abrange o caso de empresas em que existe a posse por parte de membros de uma família, cujos interesses influem nas tomadas de decisões.

Ou seja, as características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos - familiares e empresariais. Isso se aplica tanto em termos estratégicos, quanto em relação aos propósitos da família (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005).

2.1.2 Sucessão Familiar

Delimitado, então, o conceito de empresa familiar, a sucessão deve ser caracterizada como a passagem do poder gerencial de um indivíduo (o sucedido) para outro (o sucessor).

Sucessão pode considerar aspectos em diversas instâncias gerenciais (e até mesmo operacionais), entretanto, no contexto em que será aplicado aqui, faz sentido delimitá-la para cargos de alta gestão executiva. Tais cargos são caracterizados por um chefe executivo, que normalmente detém o título de diretor, CEO ou presidente, e demais funções de responsabilidade estratégica, como diretorias e vice-presidências.

No caso de empresas familiares, a alta gestão é normalmente composta por membros da família, uma vez que no início de um empreendimento familiar é comum que o fundador assuma o cargo de maior hierarquia. Para Lodi (1993 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005, p. 47) e Gersick et al. (1997 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005, p. 47), a sucessão familiar é a transferência de poder, geralmente, e idealmente, conduzida em um processo que dura de três a cinco anos.

Ao se tratar especificamente de firmas familiares, dois casos de sucessão são identificados: (1) a sucessão extrafamiliar, e (2) a sucessão intrafamiliar. Os dois casos serão mais bem delimitados a seguir.

2.1.2.1 Sucessão Extrafamiliar

Considerando então a sucessão, como sendo a passagem de poder gerencial, a sucessão extrafamiliar é caracterizada quando existe a passagem de poder para um gerente extrafamiliar. O gerente extrafamiliar, como bem descreve a etimologia do termo, é um gerente de fora da família.

Com o tempo, empresas familiares tendem a se tornar maiores, mais complexas e desafiadoras (DEKKER et al. 2013; SONGINI 2006; apud HIEBL; LI, 2018). E com o crescimento, a realidade de manter a gestão dos negócios nas mãos de apenas membros da família, se torna algo improvável. A existência, então, da associação desse crescimento com a contratação de gestores de fora da família (os chamados NFM, do inglês *non-family manager*), se torna comum (KLEIN; BELL, 2007 apud HIEBL; LI, 2018).

Klein e Bell (2007 apud HIEBL; LI, 2018, p. 765) sugerem a definição de gestores de fora da família, como alguém com um cargo de gestão em uma empresa, no entanto, que não compartilha relações familiares, sanguíneas, adotivas ou matrimoniais com o dono da empresa. O termo ainda detém algumas variações na bibliografia, como “gestores profissionalizados”, “gestor externo”, “gestor terceirizado”, “gestor profissional”, “gestor agente”.

O principal, aqui, é que a consideração de que a definição contenha os critérios de Klein e Bell. No entanto, um dos sinônimos específicos pode gerar confusão para o desenvolvimento do texto: o termo “gestor profissionalizado”. Para o entendimento da causa de dúvida sobre esse termo, é preciso entender o significado de “profissionalização” no contexto de sucessão familiar.

2.1.2.2 Profissionalização

No Brasil, durante a década de 1990, o cenário econômico, aos poucos, foi se tornando globalizado, e os impactos dessa globalização puderam ser percebidos pelas empresas familiares (NASCIMENTO D'AQUINO, 2005). Dentre esses impactos, a profissionalização da gestão se tornou uma necessidade qualificadora que garante a competitividade das empresas.

Vidigal (1997 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31), por exemplo, prega que após a abertura de mercados e a entrada de multinacionais no país, a empresa tradicional se viu entre a escolha de profissionalizar-se, ou gradualmente desagregar-se.

Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 35) caracteriza a profissionalização, como sendo o assumir de práticas de administração dentro de uma empresa, mais coerentes com a racionalidade e a modernidade, e menos personalizadas. Nesse sentido, é válido pontuar que o processo decisório de uma empresa familiar, no geral, é marcado por forças extrarracionais.

Tais forças extrarracionais influenciam o processo da tomada de decisão, a liderança, o funcionamento do grupo ou equipe, a estratégia, a configuração e os sistemas organizacionais, bem como a cultura organizacional como um todo (SOUZA, 2002, p. 45 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31). A profissionalização vai de

encontro a isso, pregando a tomada de decisões racionais e embasadas no interesse competitivo da empresa.

A profissionalização tem sucesso quando entendida como regras profissionais de eficácia e eficiência (NASCIMENTO D'AQUINO, 2005). E essa não é uma realidade exclusiva ao contexto familiar, a profissionalização deve ser almejada em qualquer ambiente empresarial, com a finalidade de gerar vantagem competitiva.

Para Freitas e Frezza (2005), o caminho, então, para a profissionalização não é a simples contratação de um administrador externo, mas a aceitação da família perante a necessidade de uma gestão lógica, competitiva e moderna.

É válido explicitar que no contexto desse texto “sucessão profissionalizada” (ou “sucessão profissional”) não será utilizado como sinônimo de sucessão extrafamiliar. Isso se dá uma vez que a profissionalização, por se entender como um processo de adequação à modernidade de gestão e de embasamento lógico das decisões, não implica necessariamente na terceirização ou na contratação de um gestor externo. Isso fica mais claro ao longo deste documento, uma vez discutido como pode ser feito o processo de profissionalização dos membros da família.

2.1.2.3 Sucessão Intrafamiliar

Tendo o conceito de sucessão extrafamiliar em mente, por uma lógica pressuposta simples, a sucessão intrafamiliar é caracterizada por todo processo sucessório que não seja extrafamiliar. Logo, tomando mais uma vez a sugestão de Klein e Bell (1997 apud HIEBL; LI, 2018, p. 765) para o conceito de gestor extrafamiliar, a sucessão intrafamiliar implicaria na passagem de poder gerencial, na qual o sucessor é caracterizado como alguém que compartilha relações familiares, sanguíneas, adotivas ou matrimoniais com o(s) dono(s) da empresa.

Por expansão desse conceito ainda, temos o caso do gestor intrafamiliar, que toma o poder após a posse por meio de herança do empreendimento. Esse caso deve ser explicitado, uma vez que ele não implica o compartilhamento de relação entre dono e gestor, já que ambos os papéis se fundem num mesmo indivíduo. Mas ainda se trata de um processo sucessório intrafamiliar, pois atende a ideia de passagem de poder, em que propriedade e gestão são compartilhados por uma mesma família.

A sucessão intrafamiliar é influenciada pelo direito subjetivo dos laços familiares e se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005). A ideia inicial de empresa familiar implica na perspectiva de sucessão intrafamiliar, uma vez que tem por conceito a perspectiva de atender interesses da família do fundador, e ser repassada para seus herdeiros.

Não à toa, a relação mais comumente abordada pela bibliografia ao se tratar do processo sucessório em empresas familiares, é a de sucedido/pai e sucessor/filho. Mas a relação sucessor-sucedido na perspectiva intrafamiliar não se basta a esse caso, sendo abrangente quanto às demais caracterizações de relação familiar feitas por Klein e Bell (1997 apud HIEBL; LI, 2018).

2.1.3 Sucesso Empresarial

Tendo os conceitos de empresa familiar e dos tipos de sucessão em perspectiva, uma ideia central desse texto, como mencionado no objetivo, é a de garantir o sucesso do processo sucessório, por meio da elaboração de um plano de sucessão. Entretanto, sucesso é comumente um conceito subjetivo. Aqui ele toma uma caracterização única para delinear de fato, o objetivado pelo autor com o desenvolver do texto.

Sucesso da empresa familiar, no contexto deste documento, então, implica a perenidade da empresa familiar. Por perenidade deve se entender que a empresa deve: (1) continuar atendendo aos interesses econômicos visados sobre a empresa familiar: a geração de empregos e de receita; além disso, a firma, no fim, deve também (2) atender aos propósitos familiares de garantir os interesses dos membros da família.

Sob essa ótica, as sucessões, intra ou extrafamiliares, são saídas para o processo sucessório, que podem garantir o sucesso, uma vez que a empresa não seja liquidada durante ou após a sucessão. A venda da empresa também pode ser considerada uma saída de sucesso, contanto que seja prevista uma aquisição que perpetue a geração de renda e empregos.

Como pretexto do sucesso, porém, a venda deve garantir o atendimento à segunda premissa: garantir interesse dos membros da família. Esse interesse, caso

atendido por meio da venda, pode ser entendido como a geração de caixa ou liquidação dos bens.

A mera liquidação dos ativos, por outro lado, deve ser um exemplo de insucesso. Isso se observa dada a falha em atender a premissa inicial de garantia do atendimento dos interesses econômicos sobre a empresa familiar: geração de empregos e receita.

2.1.4 Familiaridade

Por fim, como último conceito importante para o desenvolver deste documento, tem-se o termo familiaridade (do inglês *familiness*).

A familiaridade pode ser descrita como uma característica intrínseca à empresa familiar, e formada por todos os quesitos que a tornam diferente da empresa não-familiar. O termo é aplicado para aglutinar todos os atributos relacionados aos valores, missão e influências do dono, que extrapolam para a família, e transbordam na empresa, em formas como o relacionamento com funcionários e o empenho (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

A familiaridade também é a forma como os interesses familiares são traduzidos dentro de práticas na empresa. O termo, então utilizado por Habbershon e Williams (1999 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 44), chamado de familiaridade, descreve todo o conjunto de capacidades e recursos intrínsecos à empresa familiar.

Por ser o ponto consequente da diferenciação da empresa familiar da empresa não familiar, a familiaridade pode ser entendida como o conjunto de vantagens e desvantagens específicas da interação familiar com a empresa.

2.2 Vantagem e Desvantagens Competitivas de Empresas Familiares

Diante do conceito do termo de familiaridade, e visando a ideia de construir um modelo com o objetivo de garantir o sucesso para o processo sucessório, torna-se interessante explicitar as vantagens e desvantagens decorrentes da familiaridade na empresa. Isso ajudará a criar um perfil dos possíveis problemas e pontos de sustentação do negócio familiar.

2.2.1 Vantagens

Ward (1987 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Harris, Martínez & Ward (1994 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Wortmann (1994 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Sharma, Christman e Chua (1997 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), além de diversos outros autores, argumentam que a empresa familiar deve ser enxergada sob uma perspectiva de gestão estratégica, a fim de tirar vantagem competitiva da característica de familiaridade.

Das características da familiaridade, pode-se explicitar as seguintes vantagens:

- a) Facilidade de transferência de conhecimento;
- b) Empenho e motivação de funcionários;
- c) Relação aproximada com fornecedores, clientes e stakeholders no geral;
- d) Disponibilidade de recursos financeiros familiares;
- e) Resiliência em momentos de crise;
- f) Agilidade de decisões.

2.2.1.1 Facilidade de transferência de conhecimento

Uma característica de familiaridade que pode ser considerada uma vantagem competitiva, é a capacidade tácita de passagem de conhecimento. Para Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001), essa forma tácita de passagem de conhecimento é inclusive, importante para agregar na solução do problema da questão sucessiva dentro de empresas familiares.

Grant (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 42) é quem surge com a retórica de que o conhecimento é relevante para o gerenciamento de recursos e capacidades. A criação e o transferimento dele, dentro da empresa, geram vantagem competitiva para o negócio. Essa ideia trouxe à tona a Visão Baseada em Conhecimento. A KBV (Visão Baseada em Conhecimento, da sigla em inglês *Knowledge-based View*) é um framework gerencial para analisar vantagem competitiva, com foco em como as empresas criam, adquirem, aplicam, protegem e transferem conhecimento (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Diante desse conceito, Polanyi (1966 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Nonaka e Takeuchi (1995 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Tsoukas (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Nonaka e Konno (1998 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001) sugerem que o conhecimento por sua vez, deve ser dividido de duas formas: explícito e tácito. O conhecimento explícito é caracterizado por tudo aquilo que pode ser transferido, ou registrado por meio de linguagem ou código (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), como por exemplo um processo, uma receita, ou até mesmo um código de barras. Por essa característica de registro, o conhecimento explícito é facilmente transferível.

De encontro a essa ideia, o conhecimento tácito é a antítese do explícito, e é caracterizado pela informação que não pode ser transferida por meio de código ou linguagem, que mal pode ser expresso ou formalizado (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Essa caracterização, como esperado, o faz ser de difícil transferência e registro. Alguns exemplos desse tipo de conhecimento são insights, *know-hows*, senso para negócios, esquemas mentais, valores morais, crenças e a habilidades para performar tarefas.

Essa ideia de vantagem competitiva por meio de capacidade de gerar e transferir conhecimento, unida à dificuldade de transferência do conhecimento tácito, explica o porquê da existência de uma visão em que a familiaridade possa garantir vantagem às empresas familiares, uma vez que mecanismos de comunicação, ou mesmo de herança genética, fazem com que a transferência desse tipo de conhecimento seja facilitada entre membros de uma mesma família.

Para Fernández (1993 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 39), a capacidade de entendimento da estratégia de uma empresa requer muitos elementos tácitos. E no caso de empresas familiares, tanto os quesitos de familiaridade, quanto os elementos estratégicos da firma, no geral, são concentrados em alguns indivíduos (o fundador e a família). Isso é coerente com a necessidade de que a transferência de conhecimento entre eles seja realizada.

Em especial, no processo sucessivo intrafamiliar, essa vantagem de transferência de conhecimento tácito torna um herdeiro-sucessor mais facilmente

envolvido na estratégia da empresa. A passagem de conhecimento entre sucedido e sucessor, por sua vez, ocorrem de forma mais natural e rápida.

2.2.1.2 Empenho e motivação de funcionários

A maior facilidade de transferência de conhecimento não é o único quesito de vantagem competitiva. Algumas outras são também percebidas e conectadas à familiaridade. Para Neto (2004 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 36), o simples fato de os gestores estarem ligados por interesses profissionais e por laços afetivos, fortalece a vontade de atingir um objetivo comum.

Nesse sentido, Ward (1987 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001); Leach (1993 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001); e Gallo (1995 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001) destacam a relação de dedicação e compromisso dos funcionários familiares, que têm um senso de responsabilidade com a firma ligada ao seu nome.

Isso se expande eventualmente, inclusive a funcionários que não são membros da família, que se inspiram com o trabalho e a dedicação dos funcionários que fazem parte da família. A lealdade dos empregados é mais acentuada e as relações são mais pessoais, pois os colaboradores se identificam com as pessoas concretas, com quem estão o tempo inteiro juntos (LODI, 1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17).

2.2.1.3 Relação aproximada com fornecedores, clientes e stakeholders no geral

De outro lado do espectro de relações, os consumidores, e até fornecedores, também têm maior percepção de qualidade e confiança advindas de uma relação mais próxima, consequência do senso de intimidade criado pela familiaridade.

A associação direta à família torna o empreendimento um símbolo da reputação familiar. Lodi (1994, apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17) sugere que a reputação do sobrenome carrega consigo importante valor nas relações comunitárias e comerciais. Logo, traçar laços duradouros com fornecedores, clientes e demais *stakeholders* é consequência de uma visão de negócio, que além de tudo, preza pelo impacto na visão social existente sobre a família proprietária (DE VRIES, 1993).

2.2.1.4 Disponibilidade de recursos financeiros familiares

Lodi (1994, apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17) ainda explicita como uma vantagem da familiaridade, e da motivação para prosperar com o negócio, a capacidade de autofinanciamento, por meio da injeção de recursos da própria família. Claro que essa disponibilidade de recursos financeiros é ponderada pela riqueza da família gestora, mas a propensão dos proprietários em alavancar o próprio negócio com sua poupança pessoal, é comum.

2.2.1.5 Resiliência em momentos de crise

Ainda no espectro de senso de propriedade sobre a empresa e responsabilidade com o empreendimento familiar, um comportamento comum nesse tipo de negócio é o refortalecimento da união e da integridade familiar em momentos de crise (DE VRIES, 1993). Isso não implica em maior resiliência em crise, necessariamente, pois essa característica envolve variáveis não relacionadas à familiaridade (como saúde financeira, por exemplo).

Contudo, seguindo o raciocínio da tendência de disponibilidade de recursos financeiros: a família tem uma atitude mais voltada para solução da crise, devido a um interesse de perpetuidade do legado familiar. Minichilli et al. (2015 apud HIEBL E LI, 2018, p. 781) argumenta, inclusive, que a coesão da empresa familiar é algo benéfico em momentos de crise financeira.

2.2.1.6 Agilidade de decisões

Por fim, um último ponto positivo do empreendimento familiar, enxergado por De Vries (1993) e Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005), é o da agilidade na tomada de decisões. Segundo os autores, independência de ação e agilidade na tomada de decisões são características desse tipo de empreendimento, em especial, devido à menor dimensão e à falta de burocracia nos processos. Para Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17) isso é resultado de uma informalidade entre os diversos níveis hierárquicos.

É válido, no entanto, questionar se essa característica não se dá meramente pela menor dimensão de grande parte das empresas familiares, ou se esse caso é

relativo à familiaridade. A partir desse questionamento, é válido trazer exemplos de grandes empresas familiares como o Wal-Mart ou a LaTam, nas quais a agilidade advinda da familiaridade é desconsiderável ou inexistente, uma vez que a forma de trabalho nelas é marcada por processos burocráticos, coerentes com o tamanho das empresas.

Portanto, é possível concluir que essa vantagem de agilidade, assim como todas as outras previamente apresentadas, devem ser questionadas a partir da realidade específica da empresa tratada. O quesito de familiaridade é enxergado de formas particulares em cada empresa, no entanto, as vantagens citadas acima se encontram como tendências e não realidades universais.

2.2.2 Desvantagens

Da mesma forma, a familiaridade gera tendências enxergadas como desvantagens para o empreendimento familiar. Pela bibliografia analisada, pode-se perceber que as dificuldades e desvantagens ligadas à familiaridade são comumente associadas a alguns aspectos comuns nessas organizações:

- a) Conflitos de interesse familiares;
- b) Desestruturação da governança e da estratégia;
- c) Centralização do poder;
- d) Falta de profissionalização e apego à tradição.

2.2.3 Conflitos de interesse familiares

Um importante cerne dos problemas relacionados à familiaridade, está ligado às forças extrarracionais envolvidas na tomada de decisões. Para Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17), conflitos familiares originados na diversidade de interesses são:

Os geradores de (1) descapitalização, da (2) falta de disciplina dos funcionários membros da família, da (3) má utilização dos administradores profissionalizados externos à família e do (4) excesso de pessoalização dos problemas administrativos.

A descapitalização citada é, inclusive, resultado frequente de um processo sucessório mal estruturado. A venda de parte da empresa ou liquidação de bens para solucionar problemas financeiros de um dos herdeiros, é um comum desenlace de uma sucessão má realizada.

Os conflitos de interesses dentro da família, inclusive, são barreiras para o funcionamento das estruturas de tomada de decisão, e influenciam de forma contraproducente o funcionamento das estruturas de poder. Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17) comenta a capacidade de utilização indevida de verbas para solução de conflitos familiares, e no emprego e promoção de parentes por critérios desconectados do mérito profissional.

Para De Vries (1993), um grande influenciador de más decisões em empresas familiares, são conflitos familiares mal resolvidos que se expandem para a realidade do negócio. Alguns desses conflitos, que não necessariamente implicam brigas, incorrem em problemas como, por exemplo, o nepotismo.

A justificativa pautada na responsabilidade da empresa em atender os interesses da família, é utilizada indevidamente de forma a garanti-los, em detrimento da eficiência e da eficácia. Como resultado disso, tem-se contratações indevidas, promoções indevidas e tomadas de decisão ponderadas sobre a capacidade de agradar a família, e não sobre a visão estratégica e competitiva da empresa.

2.2.4 Desestruturação da governança e da estratégia

Essa influência negativa da familiaridade se torna possível, pois existe outra desvantagem ligada a ela: a comum falta de uma estrutura formal de governança para lidar com conflitos de interesses entre família e competitividade. Pouco mais da metade das empresas familiares no mundo, sequer têm um plano estratégico bem estruturado e que evidencia métodos para alcançar metas (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018, p. 8). Dessa parte, cerca de $\frac{2}{5}$, nem ao menos têm um plano estratégico (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018, p. 8). A formalização da governança, que é parte do desenrolar da estratégia, é ainda menos presente.

A falta de uma estrutura de governança robusta e descritiva, sobre os métodos de tomada de decisão, torna esse processo em firmas familiares ainda mais caótico.

No caso de empresas com mais de um gestor e/ou proprietário, o que é comum nas que passam pelo processo sucessório e se tornam compartilhadas entre os filhos dos fundadores, a falta de formalização da forma como as decisões são tomadas pode ser fatal (para a empresa).

A definição de responsabilidades, obrigações e instâncias de poder são necessárias para o desenrolar da visão e da missão. Por sua vez, o desenvolver de metas, dos métodos para alcançá-las e o resolver da estratégia, se tornam reféns da estruturação da governança. Sem essa clareza de direcionamento, a eficiência e a eficácia são afetadas, e com isso a capacidade competitiva é abalada.

2.2.5 Centralização do poder

Uma das causas dessa falta de estrutura formal de governança, é uma hierarquia de poder centralizada e pautada na credibilidade e dominância do fundador. Principalmente em empresas de primeira geração, ou seja, que não passaram pelo processo sucessório ainda, o fundador é figura central de influência e poder. A realidade de centralização das tomadas de decisão, ainda é presente em negócios de segunda ou terceira geração, pois a figura do fundador é transportada nos valores e na missão da empresa, no entanto, seu poder é repassado hereditariamente.

Esse cenário faz com que, ocasionalmente, o humor do dono seja um forte influente na tomada de decisões, uma vez que ele é detentor máximo do poder na estrutura (LODI, 1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17). Com essa figura de poder centralizado e altamente influente, o negócio familiar sofre de um grande problema, que é a fragilidade perante a instabilidade, e até o desaparecimento dela (LODI, 1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17).

O desaparecimento do fundador, nesse caso, não caracteriza necessariamente a sucessão, ele inclui também situações como a tirada de férias, uma viagem prolongada, um adoecimento, e qualquer tipo de afastamento temporário, ou permanente. Devido à centralização, esse afastamento dificulta as tomadas de decisões.

2.2.6 Falta de profissionalização e apego à tradição

Por fim, a desvantagem da falta de profissionalização na empresa familiar é explícita: apesar da vantagem de transferência de conhecimento, empresas familiares sofrem com a falta do aspecto técnico em sua vivência, tornando o conhecimento tácito muito mais aplicado (DE VRIES, 1993). A tomada de decisões intuitivas, ou baseadas em achismo, *know-how* ou *business sense* (senso de negócio) são mais comuns nessas estruturas de governança não formalizadas e de poder centralizado.

Isso vem em detrimento da aplicação de conhecimento técnico e analítico, que são importantes no contexto competitivo. Essa tomada de decisão intuitiva é potencializada, também pela credibilidade do gestor familiar, apesar da comum falta de profissionalização dele.

Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005) contribui para enumeração de desvantagens ligadas à falta de profissionalização no empreendimento familiar, explicitando a falta de planejamento financeiro, como algo frequente nesse tipo de empresa. A falta de planejamento financeiro, de apuração de custos, de procedimentos de contabilidade e de orçamento transformam o lucro em um resultado completamente imprevisível, não planejado (NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17).

Esse aspecto ligado ao amadorismo financeiro só contribui para uma mortalidade maior da empresa familiar. A incapacidade de formalizar o cálculo de custos e de fontes de receita, são grandes empecilhos no embasamento lógico da tomada de decisões. Isso atribui à empresa, menor capacidade competitiva e, inclusive, se desenrola na propagação da ideia de que empresas familiares são ineficientes.

Da mesma forma, empresas familiares também são mais resistentes à modernização do marketing, e estão sujeitas a uma comercialização a cargo de vendedores antiquados e de “confiança” (LODI, 1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17). Isso é uma consequência de um aspecto da familiaridade, que é a pessoalidade e o envolvimento mais intimista por parte da gestão administrativa, formada pelos membros da família.

Tal pessoalidade e intimidade são, por sua vez, capazes de gerar vantagens como a motivação e envolvimento dos funcionários, como citado previamente. Mas podem acarretar num senso de compromisso pessoal, que intervém na racionalidade,

gerando decisões como o mantimento de um funcionário ineficiente, pautando essa decisão na confiança que ele passa à empresa.

Lodi (1994 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 17) ainda pontua a dificuldade de conceber políticas eficientes de criação de produtos e estudo de mercado, devido a uma não conformidade com a realidade ágil de mudanças mercadológicas. A capacidade de adaptação e de assimilação de novos conhecimentos é mais lenta, uma vez que uma pauta importante da familiaridade é a tradição.

De Vries (1993), por fim, complementa com o fato de uma problemática, presente na realidade do negócio familiar, ser a inibição em aquisição de empréstimos. Um perfil comum a empresas familiares é o de pouca sujeição ao risco, o que impede, muitas vezes, a alavancagem do negócio familiar e dificulta seu crescimento em meio à competição. Esse medo se baseia no sentimento de que a empresa é a fonte central das economias da família, e por isso não deve ser colocada em risco.

O que é perceptível na realidade de desvantagens ligadas à familiaridade, é o casamento entre a influência dos interesses familiares na tomada de decisões e a desestruturação da tomada de decisões. O lidar com essas desvantagens passa por um processo de formalização de práticas e de condições, para intervenção da influência negativa do interesse familiar na capacidade competitiva.

Para isso, o controle dos desejos extrarracionais, comuns da dinâmica familiar, deve ser feito com base na profissionalização e na estruturação de uma governança que preze pela eficiência e pela eficácia.

É válido ressaltar, novamente, que as desvantagens aqui apresentadas, demonstram apenas tendências dentre as empresas familiares, e não uma realidade universal. Entender a forma como lidar com essas desvantagens, a fim de usufruir da familiaridade de forma exclusivamente positiva, é de grande interesse para garantir o sucesso.

2.3 Problemas da Sucessão

Muitas das vantagens e desvantagens ligadas à familiaridade são facilmente transportadas para o centro da discussão deste documento: o processo sucessório.

Essa discussão é feita visando o sucesso das empresas familiares, afinal, sendo o momento de sucessão um ponto crítico no ciclo de vida da empresa familiar, saber trabalhar com pontos fortes e suprimir pontos fracos, é uma necessidade latente.

O processo sucessório em empresas familiares é evidenciado como um problema, a partir dos dados de perspectiva de sobrevivência das empresas após a primeira e a segunda sucessão: apenas 30% delas sobrevivem à primeira sucessão, e 5% à segunda (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018, p. 6).

A fim de contornar esse problema, Moreira Junior (2006) argumenta que a estruturação de um processo sucessivo deve ser feita, e feita desde cedo. A falta de planejamento, ou orientação para enfrentar a sucessão com o devido preparo, está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares (WERNER, 2004 apud MOREIRA JUNIOR, 2006).

No entanto, a estruturação desse processo ainda não é uma realidade em grande parte das empresas, nem sequer nas que percebem a sucessão como um problema iminente. 40% das empresas familiares, no Brasil, apontam que a sucessão é um dos principais desafios nos próximos 2 anos, e mesmo assim, menos de 10% de todas as empresas revelam ter um plano de sucessão formalizado (PESQUISA GLOBAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES PWC, 2018).

O processo de sucessão é delicado, porém extremamente relevante (BERNHOEFT, 1989 apud MOREIRA D'AQUINO, 2005), e carrega consigo um dos piores conflitos, especialmente para empresas familiares (LODI, 1994 apud MOREIRA D'AQUINO). Como explicitado nas desvantagens desse tipo de negócio, a não formalização do método de governança, aliado a centralização do poder num líder carismático e capaz, somado ainda a falta de profissionalização de gestores (e da empresa), tornam esse processo complexo e difícil.

Lourenzo (1999, p. 28 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 13) aponta algumas dificuldades comuns para o processo sucessório em negócios familiares:

- a) Centralização do poder pelo fundador;
- b) Incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador;
- c) Conflitos familiares;
- d) Resistência do fundador em se afastar do comando;
- e) Falta de planejamento da sucessão;

- f) Interferência dos clientes, dos fornecedores e/ou dos empregados antigos;
- g) Falta de apoio do sucedido na troca de comando;
- h) Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio;
- i) Falta de preparo dos sucessores.

A sucessão é caracterizada pela transferência de poder entre sucessor e sucedido. E, numa perspectiva de sucessão de dirigentes, a fim de evitar algumas dessas dificuldades, é preciso estudar os impactos dela na estratégia e na capacidade de sobrevivência da empresa.

Ward (1987 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Harris, Martínez e Ward (1994 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Wortmann (1994 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), Sharma, Christman e Chua (1997 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), além de diversos outros autores, argumentam que “a empresa familiar deve ser enxergada sob uma perspectiva de gestão estratégica a fim de tirar vantagem competitiva da característica de familiaridade”. Tal vantagem é essencial para o sucesso pós-sucessão.

Mintzberg (1977 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005, p. 48) entende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem ser rotineiros, numa ideia de aprendizagem contínua (ARGYRIS, 1992; GARVIN, 1993; apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005). A postura gerencial deve ser estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais, e de um futuro de oportunidades de mercado, que permite conectar o pensamento com a ação (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005).

O não-alinhamento entre estratégia e estrutura, resultará na ineficiência naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização (GIMENEZ et al., 1999 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005, p. 49). Isso, por sua vez, justifica a mortalidade do negócio.

Logo, a estruturação do processo de sucessão é necessária. Garantir que estratégia e estrutura estejam alinhadas após a passagem de poder é fundamental. A estruturação, ainda, deve levar em conta a estratégia abordada no futuro do negócio com a mudança de gestão (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005). Daí se vê crítico o olhar

sobre como fazer essa estruturação e sobreviver sendo uma empresa familiar pós-sucessão.

Como já comentado, o traçar de uma estratégia é necessário, mas a implementação dessa estratégia, contornando os conflitos familiares e prevendo os problemas que surgem pós-sucessão, é o diferencial de um processo efetivamente realizado. A sucessão é uma grande dificuldade e não deve ser percebida apenas sob o ponto de vista objetivo. Os aspectos comportamentais interferem substancialmente no processo sucessório e adicionam uma carga subjetiva na troca do comando (LEACH, 1998, p. 25 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 35).

Como apontado, a existência de forças extrarracionais deve ser considerada e, para se esquivar dos malefícios ligados a elas, mecanismos de controle devem ser concebidos. Esses mecanismos, por sua vez, são consequências de duas necessidades: a formalização da governança e a profissionalização.

A primeira advém da estruturação do processo sucessório e da forma gerencial a ser observada após sucessão. Oliveira (2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31), por exemplo, sugere a contratação de uma consultoria externa especializada em realizar o planejamento global do negócio. Isso garantiria que o desenho da estratégia e da organização se tornem coerentes com os interesses familiares e o cenário competitivo. Essa prática, porém, não é amplamente sugerida na bibliografia estudada, sendo uma sugestão coerente, mas não fundamental.

A segunda necessidade, a profissionalização, é consequência da transferência de poder a um gestor capaz de tomar decisões lógicas. Porém, aplicar tais decisões é um resultado proveniente da formalização da governança.

A racionalidade sobre as decisões, entretanto, é resultado da aquisição de conhecimentos sobre a empresa e sobre o mercado em que ela está inserida. A transferência de conhecimento, em especial no que se trata de aspectos ligados à familiaridade, como valores, é dificultada pela sua característica tácita.

Essa transferência, por sua vez, é imprescindível para a melhoria da eficiência e da realização do valor potencial de uma empresa (DEVENPORT; PRUSAK, 1998 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 39). Reconhecer essa necessidade é um fator crítico para o processo sucessório, em especial em empresas familiares, nas quais o valor competitivo é inerente à familiaridade.

A transferência de conhecimento tácito requer contato entre fonte e receptor. No caso da empresa familiar, isso significa contato entre fundador/dono e o sucessor, que no geral são concretizados numa relação pai-filho (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005). Esse contato direto, e frequente, é um dos muitos exemplos de atitudes a serem tomadas para garantir uma boa sucessão.

A prescrição de métodos e a descrição de pontos de atenção para a garantia de um processo sucessório de sucesso, são práticas que permitem a melhor estruturação da sucessão em casos particulares, a partir de um direcionamento generalizado.

Assim, grande parte da atenção da bibliografia tornou-se para a confecção de metodologias, que trouxessem maior nível de especificação das medidas prescritas para garantir o sucesso sucessório. Surgiram daí *frameworks* focados em fornecer práticas, que permitam não só a profissionalização da sucessão, mas também a criação de métodos de formalização da governança e gestão dos conflitos familiares.

Da mesma forma, tais modelos tendem a discorrer sobre a transferência de poder e de como facilitá-la, assim como analisam fracassos sucessórios a fim de compilar ideias do que não deve ser feito.

Uma percepção, no entanto, feita a partir do estudo desses modelos, foi a de que dificilmente essas abordagens levam em consideração as múltiplas possibilidades de sucessão. No geral, os casos tratados são restritos à sucessão intrafamiliar ou à sucessão extrafamiliar.

O estudo desses modelos é coerente, e segmentar, às questões sucessórias a partir do tipo de sucessão visado, e é útil para trazer maior aplicabilidade das prescrições dadas. Com o fim de compilar as ideias e as possibilidades de sucessão em um mesmo modelo, esse texto pretende, então, discutir as sugestões feitas por diversos autores. Isso tem finalidade de gerar um modelo próprio que permita estruturar um plano de sucessão efetivo, e apontar pontos de atenção do processo sucessório.

2.4 Modelos para o Sucesso na Sucessão

Levando em conta, então, os diversos fatores que previnem uma sucessão bem feita, é possível destacar duas grandes categorias de classificação desses problemas:

- a) Ligados à alta de profissionalização;
- b) Ligados à falta de estruturação da governança.

Nota-se que conflitos familiares não são explicitados como categoria, pois tanto a formalização da governança, quanto a profissionalização, são o que garantem a possibilidade de aplicação de decisões racionais e lógicas, embasadas no objetivo de tornar a empresa familiar mais competitiva. Dessa forma, os conflitos familiares, representados por forças extrarracionais, são devidamente contornados.

2.4.1 Problemas por falta de profissionalização

A profissionalização, como já explicitado, é a característica ligada à tomada de decisões racionais e embasadas no interesse competitivo da empresa. O momento da sucessão se torna oportuno para a profissionalização, pois a mudança de gestão expõe a realidade comum das empresas familiares, em que a liderança previamente estabelecida (fundador) se baseava em conhecimentos tácitos para a tomada de decisões. Além de expor, a sucessão permite que a troca de gestão seja realizada com a profissionalização em perspectiva.

A realidade de um sucedido não profissionalizado, não é sempre verdadeira, mas é comumente observada. Mesmo que ela não seja presente, o mantimento de uma gestão profissionalizada se vê fundamental para a prosperidade da empresa.

A sucessão profissionalizada, por sua vez, pode ser feita de algumas formas: no caso da sucessão extrafamiliar, é comum a contratação de um agente externo, ou da promoção de um gestor interno para a tomada do cargo de liderança. Já no caso da sucessão intrafamiliar, com a tomada de poder por parte de um membro da família, a profissionalização se vê possível com a capacitação desse herdeiro-sucessor, para que ele seja capaz de administrar o negócio de forma racional.

Alguns problemas comuns para essas formas de sucessão profissionalizadas podem ser citados, mas a abordagem deles se vê coerente na segmentação dada. Isso se dá, pois a segmentação torna simples a exposição das soluções propostas para cada um.

2.4.1.1 Profissionalização na sucessão intrafamiliar

A entrada de um gestor-herdeiro é o tipo de sucessão mais comum, pois é influenciada pelo direito subjetivo dos laços familiares (GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005). Ela se apoia na ideia de passagem hereditária de poder na estrutura, justificada no mantimento da função de atendimento do interesse familiar da empresa.

A problemática da profissionalização do sucessor-herdeiro se apoia, principalmente, na capacitação do herdeiro-sucessor. A capacitação, então, deve ser entendida como a transferência de conhecimento para o herdeiro-sucessor de forma que ele seja apto a tomar decisões, embasadas no posicionamento estratégico da empresa, nas tendências de mercado e nos fatores racionais que as envolvem.

Szulanzki (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 40) propõe um modelo que enumera 4 barreiras para a dificuldade de transferência de conhecimento:

1. O conhecimento transferido - e sua dificuldade de ser provado ou explicitado;
2. A fonte - e sua desmotivação;
3. O receptor - e sua desmotivação ou falta de capacidade;
4. O contexto - barreiras organizacionais, relacionamentos conflituosos etc.

É possível, então, considerar aqui o receptor como sucessor/herdeiro/filho, e a fonte como o sucedido/dono/pai. Utilizando-se das barreiras apontadas, Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) propõe um modelo de integração sucessiva e transferência de conhecimento para o sucessor. O modelo considera também, a noção de repasse de recursos e capacidades.

Para o desenvolvimento deste modelo, é necessário tomar primeiro como verdade que um processo sucessivo bem sucedido requer a transferência de poder gradual entre sucedido e sucessor, levando em consideração a passagem de conhecimento e ajustes processuais que definem a sucessão.

Pelas inúmeras falhas de sucessão em empresas familiares, é possível inferir que esse processo, no entanto, não é simples (LEACH, 1993; GALLO, 1995; apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). A dependência de diversos fatores para o bom desempenho da sucessão, requer que seja levado em consideração a perspectiva de todos *stakeholders* envolvidos: funcionários, membros

da família, fornecedores, clientes, sucessor, sucedido, etc (LANSBERG, 1988; HANDLER; KRAM, 1988; HANDLER, 1994; BARACH; GANITSKY, 1995; HARVEY; EVANS, 1995; FOX; NILAKANT; HAMILTON, 1996; apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 41).

A aquisição de conhecimento explícito se vê como uma barreira pouco severa, uma vez que, por definição, ele é de fácil transmissão, logo não apresenta grande dificuldade para a profissionalização do herdeiro-sucessor. O modelo de Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001), é centralizado, então, na passagem do conhecimento tácito do sucedido para o sucessor, levando em conta as influências dos fatores enumerados por Szulanzki (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 40), sob consideração da variedade de *stakeholders*.

2.4.1.1.1 Conhecimento transferido

No que diz respeito ao conhecimento transferido, Foster (1995 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 42) afirma que a aquisição de liderança não é resumida à conhecimentos particulares da própria empresa, mas também leva em consideração conhecimentos do mercado, habilidade de influenciar outros e autoconhecimento. Essa união de conhecimentos explícitos e tácitos capacita-o para antecipar e resolver problemas (LEONARD; SENSIPER, 1998 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 42).

2.4.1.1.2 Sucessor

Com os tipos de conhecimentos necessários em mente, o grande desafio do projeto de sucessão é passado pelo sucessor, uma vez que suas atitudes, habilidades e performance, devem satisfazer os objetivos dos envolvidos e levar a empresa familiar a um novo patamar de sucesso. Particularmente no caso de sucessão intrafamiliar, é comum que o sucessor tenha tido contato com a empresa, ou pelo menos com suas filosofias e valores, durante sua vida. A própria noção do termo “empresa familiar” implica uma intersecção entre família e negócio.

Dessa forma, é possível inferir que ao entrar em contato direto com a empresa, é comum que o sucessor já tenha alguma noção sobre a estratégia e o funcionamento dela (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). A assimilação desse tipo de conhecimento é facilitada ainda por uma experiência passada (seja acadêmica ou de trabalho fora da empresa familiar), ou pela exposição ao negócio desde cedo (BARACH et al., 1988; CABRERA-SUÁREZ, 1998; apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Isso reforça que a iniciação na empresa, desde cedo, mesmo em cargos mais baixos, é justificada no planejamento de uma melhor sucessão. A experiência em outro local de trabalho também é válida, primeiro por agregar habilidades necessárias para o negócio, e segundo, por agregar um conhecimento externo que pode ser útil para o negócio familiar (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Uma experiência externa, ou mesmo o crescimento do sucessor dentro da empresa desde cedo, gera validação e credibilidade a ele, sendo um quesito chave para conquista dos *stakeholders* e da execução do processo sucessório. A aceitação e o reconhecimento de um novo líder, são fundamentais para a capacidade de liderança.

Profissionalização do herdeiro-sucessor é uma grande necessidade em empresas familiares em que o sucedido (muitas vezes o fundador) é tido como uma figura de grande credibilidade e capacidade. O preenchimento da vaga de um líder carismático e competente requer reconhecimento da credibilidade do sucessor. Para os demais *stakeholders* essa capacitação é validada a partir dessas experiências externas e/ou pela conquista de espaço dentro da empresa.

Tratando ainda do sucessor, a seleção dele é fundamental quando se trata de uma família com mais de um candidato ao cargo. Essa seleção deve ser exclusivamente ligada à competência do herdeiro-sucessor e ao seu relacionamento com o sucedido. A boa relação sucedido-sucessor é relevante, uma vez que a capacidade de transferência de conhecimento está altamente ligada a qualidade desse relacionamento (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Assim, algumas outras influências podem ser levadas em consideração no processo de sucessão. Alguns estudiosos preveem que a relação pai-filha, por

exemplo, é menos marcada por rivalidade, e mais pela complementaridade e melhor qualidade (DUMAS, 1992; DE VRIES, 1996; apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Por outro lado, assumir que numa sociedade marcada pelo patriarcado a sucessão pai-filha pode descredibilizar o poder da líder, é também possível (DUMAS, 1992, apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 43).

Da mesma forma, o fator idade é capaz de conceber discussões. Davis (1982 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 43) percebe maior harmonia em relação entre pais nos seus 50 anos e filhos entre 23 e 32, no entanto pais com mais de 60 tendem a ter relações conflituosas com filhos entre 34 e 40 anos. A juventude de um sucessor pode ser, mais uma vez, um empecilho para a credibilização dele por parte dos demais *stakeholders*, já que muitas vezes idade é associada à inexperiência e incapacidade.

A verdade é que gênero e idade são fatores que carregam com si uma carga subjetiva característica da sociedade e da família que envolvem o negócio. Esses artifícios de credibilização ou descredibilização pela idade ou pelo gênero, vão de encontro ao ideal de ponderar sobre capacidade e formação, que deve ser o principal foco no momento de seleção.

Outro foco para seleção do herdeiro-sucessor, que deve ser levado em consideração, é a motivação (SZULANSKI, 1996 apud CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ E GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Autoconfiança é um ator fundamental no ganho de respeito do sucedido, e conseqüentemente, no amadurecimento da sua relação com o sucessor (BARACH; GANITSKY, 1995 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 44).

Matthews, Moore & Fialko (1999 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 44) sugerem ainda, que uma autoavaliação e uma avaliação do outro lado do espectro sucedido-sucessor deva ser feita por ambos, a fim de tornar o processo de transferência de conhecimento e seleção adaptável. Essa avaliação deve ser levada em consideração para a seleção de um sucessor. A qualidade de uma relação com abertura para críticas, facilita o treinamento e torna mais eficiente a comunicação (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

A motivação, porém, muitas vezes tem componentes que não a relação sucedido-sucessor, afinal ela leva em consideração as vontades e desejos ocultos do sucedido. A inserção dos herdeiros e possíveis sucessores na empresa desde cedo, inclusive, serve para construção do apego ao negócio e do gosto pela profissão de gestor.

O caso de ausência de sucessores é um problema que vai além da profissionalização e capacitação deles. A solução nesse caso, se vê na ideia de sucessão extrafamiliar, ou na expansão da noção de herdeiros para demais membros da família, como sobrinhos e irmãos.

Uma situação oposta a essa, porém, é a de multiplicidade de candidatos à gestor-sucessor. À luz dos conceitos de profissionalização, e da importância da capacidade e da motivação do herdeiro-sucessor, é necessário que, para garantir uma gestão profissionalizada e competitiva, a seleção seja feita com base nesses quesitos, afinal eles serão os responsáveis pela tomada de decisões garantidoras do sucesso empresarial.

2.4.1.1.3 Sucedido

Mas, além da influência do sucessor na profissionalização, o sucedido tem também grande importância para o processo. Da mesma forma que com o sucessor, a motivação do sucedido para realizar a sucessão é necessária para o funcionamento do processo (SZULANSKI, 1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Contudo, o grande foco ainda deve ser a criação de um ambiente em que o sucessor se sinta livre para realizar sugestões, decisões e erros, garantindo assim, seu desenvolvimento (DYER; JR, 1986; CABRERA-SUÁREZ, 1998; apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 44).

Deve ser do conhecimento do sucedido, também, que sua relação com o sucessor é base para boa transferência de conhecimento. Contudo, a relação do sucedido com a sucessão não é simples: é necessário a superação do medo sobre esse processo para impedir que ele mine a transferência de conhecimento.

Para Lansberg (1988 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001) e Sonnenfeld e Spence (1989 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-

PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), o sentimento de perda de status e de relevância pode ser um grande desmotivador e é comum com o desenvolver da sucessão. Isso é característica da centralização da empresa no fundador e do sentimento de propriedade dele sobre o negócio. Isso o faz enxergar o negócio como uma extensão de si próprio e, por isso, demandar controle sobre a empresa (DYER, 1986; LANSBERG, 1999; apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003, p. 515).

É difícil o aceite de que o processo de sucessão é crítico para o prolongamento do ciclo de vida do negócio familiar, e inevitável na perspectiva de perenidade da empresa. Entretanto, essa aceitação por parte do sucedido é fundamental para que a transferência de conhecimento e profissionalização do sucessor seja possibilitada.

2.4.1.1.4 Contexto

Solucionadas as questões motivacionais do sucedido por meio desse entendimento, e feito o apontamento da importância de uma boa relação com o sucessor, a profissionalização ainda tem influências de agentes externos à essa relação. Do contexto, o entendimento de que a empresa segue garantindo os interesses da família é algo que precisa ser compartilhado por todos os envolvidos no processo, para que o ponto de convergência seja encontrado.

Situações financeiras ou mercadológicas podem minar a transferência de conhecimento, assim como situações internas do negócio. O contorno disso está em uma estruturação coerente da passagem de conhecimento e poder. O foco para sucessão deve estar nas qualidades e diferenciais da empresa específica e na transferência do conhecimento sobre como explorar tais qualidades e diferenciais para o futuro líder (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Nesse sentido, a sucessão intrafamiliar faz todo sentido, uma vez que essa transferência de conhecimento é facilitada pelo quesito da familiaridade e pela já estabelecida relação entre sucessor e sucedido. Agentes externos são contornados pela estruturação do plano de sucessão.

2.4.1.2 Profissionalização na sucessão extrafamiliar

No contexto de sucessão, são comuns alguns casos para a escolha pela sucessão extrafamiliar. No geral, como previamente sugerido, o direito subjetivo de sucessão por um herdeiro-sucessor é coerente à lógica existencial de uma empresa familiar. A ausência de sucessor capaz ou elegível para o cargo (seja por falta de motivação, ou por incapacidade, ou pela inexistência propriamente dita) leva à cogitação da sucessão extrafamiliar.

A sucessão extrafamiliar tem como premissa a profissionalização da gestão, o que não implica que o treinamento e a passagem de conhecimento não devam ser feitos para o sucessor externo. Da mesma forma que na intrafamiliar, é visado que o sucedido treine e transfira conhecimento para o futuro gestor, por isso uma boa relação deve ser visada.

Ainda assim, no caso de sucessão extrafamiliar, a lógica usada anteriormente também é aplicável: o aceite por parte do sucedido é necessário, e agora ainda é preciso levar em conta que a gestão não será diretamente feita dentro da família. A inevitabilidade do processo de sucessão nesse caso, é reforçada por um sentimento, que precisa ser racionalizado: o de que a profissionalização é crítica, e que a sucessão extrafamiliar pode ser um (ou até é o único) caminho para tal.

Heibl e Li (2018) propõem um modelo que integra o conhecimento dos estudos bibliográficos, realizados num *framework*, que deve ser utilizado para identificar lacunas e ambiguidades sobre a atuação de gestores de fora da família, garantindo assim, melhor entendimento sobre o assunto.

No tratar da profissionalização do NFM (gestor não familiar), analisar antecedentes familiares e do sucessor não familiar é um ponto crucial. Heibl e Li (2018) tiram que um grande fator para a contratação de um NFM é a necessidade de aquisição de novos conhecimentos e experiência.

Com o início de uma empresa familiar, a necessidade de profissionalização da gestão não se vê como algo crítico. Isso, porém, muda quando a empresa cresce e se torna mais complexa. Para lidar com desafios gerenciais, se torna necessária a profissionalização (BURKART et al, 2003; JAYARAM et al, 2014; LIN; HU, 2007; LÓPEZ-DELGADO; DIÉGUEZ-SOTO, 2015; apud HEIBL; LI, 2018).

A capacidade e a disposição de adaptação aos interesses da empresa é um fator importante para a contratação de um NFM (BLUMENTRITT et al, 2007; HIEBL,

2014; apud HIEBL; LI, 2018, p. 771), em especial em empresas de pequeno e médio porte, ou em empresas familiares, em que o interesse da família ainda deve continuar sendo visado durante a gestão.

A característica de não-familiaridade dos NFMs é um obstáculo para o trabalho dele numa empresa familiar: primeiro por um sentimento menor de posse sobre o trabalho realizado, o que sugere menor empenho (BERENBEIM, 1990; DEL GIUDICE et al, 2013; DYER, 1989; POZA et al, 1997, 2004; apud HEIBL; LI, 2018, p. 774). Segundo, por um sentimento de desconfiança, fruto de um compartilhamento de valores menor entre os funcionários familiares e o NFM (ZHOU et al, 2013 apud HEIBL; LI, 2018).

No quesito de sucessão, esses pontos são de grande relevância, pois minam a eficiência do trabalho de NFMs dentro de empresas familiares. A construção de confiança e a separação entre controle e posse são relevantes para o emprego de mão de obra externa. Especialmente em cargos de alta gestão, a credibilidade do NFM precisa ser bem estabelecida dentro da empresa, também para garantir que exista capacidade de gestão (HEIBL; LI, 2018), e isso deve ser feito com a prospecção de NFMs que atendam aos requisitos de agregação de experiência e capacidades profissionalizantes.

Para escolha então, são unidas para critério de seleção, a capacidade de mantimento desses interesses e a capacidade de profissionalização da gestão (o que implica inclusive na possibilidade de mantimento de um relacionamento de troca de conhecimento com o sucedido, já que a transferência de conhecimento tácitos do sucedido ainda é interessante). Disso, Heibl e Li (2018) argumentam que a formação, tanto acadêmica, como profissional do candidato à sucessor, devem ser levadas em conta como evidência de capacidade e experiência.

Da mesma forma que o herdeiro-sucessor, a atuação externa e experiência adquirida na jornada profissional do NFM o credibilizam para os demais *stakeholders*, e evidenciam a capacidade de trazer uma gestão profissionalizada para a empresa. A dificuldade de profissionalização no caso de um NFM é meramente interligada à sua formação e da possibilidade de relação com o sucedido, uma vez que esses costumam ser o critério fundamental para garantia de profissionalização.

Os artifícios para mantimento dos interesses da família na gestão externa à mesma, devem ser garantidos por um plano de ação que garanta a governança da

família. Esse ponto será mais bem abordado no próximo tópico deste texto, mas é válido clarificar que se torna, mesmo no caso da sucessão intrafamiliar, interessante que a família como um todo se profissionalize (PADULA, 2004 apud FREITAS; FREZZA, 2005).

Por motivos óbvios, o nível de profissionalização do gestor líder (sucessor) deve ser superior aos dos demais membros da família, uma vez que ele detém maior poder administrativo. Contudo, a profissionalização da família é fundamental para tomada de decisões com embasamento lógico e, como será visto, os membros da família que não assumem a gestão ainda devem deter poder (e capacidade) de influir no processo decisório e de direcionamento estratégico.

Essa profissionalização, por sua vez, recebe menor atenção da bibliografia, uma vez que detém menor importância no processo sucessório como um todo. Oliveira (2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31) volta a argumentar que a contratação de uma consultoria externa pode ser uma solução para isso.

O método de profissionalização da família não é muito claro, mas o nível de aprofundamento deve garantir pelo menos a capacidade de suprimir as forças extrarracionais envolvidas na tomada de decisões. Dessa forma, permite-se que os membros da família tomem ações lógicas e coerentes com o sucesso desejado.

2.4.2 Problemas por falta de estruturação da governança

Ao tratar da estruturação do processo de sucessão, Padula (2004 apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 39) sugere quatro passos a serem tomados para tal:

1. Planejar o desenvolvimento dos sucessores;
2. Profissionalização dentro da família;
3. Treinamento e desenvolvimento de herdeiros;
4. Criação de estruturas organizacionais e societárias que facilitem a gestão.

Os três primeiros estão altamente ligados ao processo de profissionalização da gestão, com a finalidade de tomada de decisões que suprimam as forças extrarracionais relacionadas à familiaridade. O quarto e último, porém, está ligado à

solução dos problemas, frutos da falta de uma estrutura de governança, que abranja o modelo de gestão visado pós sucessão.

Para De Vries & Miller (1998 apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003) e Lansberg (1999 apud MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003), governança é o nível de centralização de poder nas mãos dos líderes e gerentes. A empresa familiar costuma ser centrada num líder influenciador, dono do empreendimento, caracterizado pelo fundador ou por herdeiros-sucessores dele. No contexto da sucessão a fragmentação da posse para os herdeiros, é centro de divergências e conflitos familiares.

O entendimento de que a empresa familiar deva servir aos interesses da família, ganha variantes individuais com a fragmentação da propriedade: a multiplicidade de donos gera multiplicidade de interesses. No entanto, um interesse geral deve ser estipulado para garantir o sucesso da sucessão: o de mantimento da capacidade competitiva da empresa.

Para ponderar sobre competitividade e interesses familiares individuais de cada sucessor, é requerida a estipulação de acordos e mecanismos de controle, que evitem divergências capazes de minar a tomada de decisão. A solução de tais conflitos é principalmente alcançada, com a estruturação do processo de sucessão e das ferramentas de gestão que limitam a influência das brigas na gestão.

Freitas e Frezza (2005, p. 39) elencam passos para um eficiente plano sucessório, passando pela elaboração de um “pacto” que pode ser entendido como o instrumento de formalização da governança:

“O êxito dos procedimentos sucessórios depende, em grande parte, da elaboração de um processo preventivo de sucessão que, necessariamente, estipulará quem deve integrar o pacto, incluirá o desenvolvimento de liderança de sucessores, definirá a participação e planejamento estratégico da família na empresa, disporá sobre direitos e obrigações acordando desde logo sobre o ingresso de terceiros, sobre a forma de eleição da diretoria, a proporção de participação de cada membro e demais estipulações necessárias ao bom termo do pacto.”(FREITAS; FREZZA, 2005, p. 39)

A partir de definições de participação do pacto, na qual se recomenda fortemente a inclusão do sucedido, a atribuição de direitos e responsabilidades deve

ser feita. O plano estratégico e de formação dos herdeiros, assim como as estruturas de poder devem ser estipuladas.

Os acordos e definições feitas pelo pacto, plano de sucessão, são particulares a cada realidade familiar, mas devem estar atentos exatamente aos pontos de possíveis divergências, para conter os problemas gerados pelos conflitos familiares. Cada empresa tem o seu próprio “código genético” e, portanto, cada caso deve ser tratado de acordo com suas características particulares (FREITAS; FREZZA, 2005, p. 39).

Oliveira (2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31), no entanto, sugere claramente a divisão de instâncias de poder que garantam o interesse da família dentro das decisões, estas fundamentadas na capacidade competitiva do negócio. Sugere-se a instituição de duas instâncias de poder: uma de caráter deliberativo, com função de discutir questões relativas à propriedade, e outra de viés administrativo, responsável pela gestão rotineira (OLIVEIRA, 2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31).

A primeira estrutura, chamada de Conselho Familiar é composto pelos proprietários do negócio, e tem objetivo de deliberar sobre questões como a abertura de novas firmas, ou a aquisição de imóveis (OLIVEIRA, 2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005; FREITAS; FREZZA, 2005). Do outro lado da balança de poder, o Conselho Administrativo tem participação dos gestores executivos e de um membro representante do Conselho Familiar, sendo responsável por debater diretrizes administrativas (OLIVEIRA, 2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005; FREITAS; MARQUES FREZZA, 2005).

O modelo de Oliveira (2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005) é recomendável para aplicação nos casos de gestão extrafamiliar, mas pode ser extrapolado para a realidade intrafamiliar. A ideia central é a de separação e formalização de instâncias de poder que defendam interesses familiares e competitividade.

O modelo de Conselho Familiar e Conselho Administrativo, é um exemplo de como lidar com a formalização de um plano de sucessão, mas, como citado, particularidades exclusivas de cada empresa familiar diferenciam os planos de sucessão. O importante é a instituição de uma estratégia para transferência do poder

de sucedido para sucessor, de uma forma a prevenir problemas de competitividade frutos de conflitos de interesse.

Com a conclusão do plano de sucessão, é recomendável escrevê-lo. Os planos, por escrito, ajudam a realizar o trabalho e são de maior ajuda do que se permanecessem na cabeça do dirigente (FREITAS; FREZZA, 2005). Colocar em papel o plano, ainda permite a formalização legal dele. Por fim, a sistematização de uma revisão periódica é recomendável para adaptação do plano à realidade temporal da empresa (LODI, 1987 apud FREITAS; FREZZA, 2005).

Criar um plano estratégico de governança, tem como finalidade, possibilitar que a tomada de decisões lógicas, capacitadas pela profissionalização, sejam executadas por gestor-sucessor. Conflitos familiares, como por exemplo, o medo da sucessão passado pelo sucedido, devem ser previstos numa gradual passagem de poder para um novo gestor, e na geração de instrumentos de governança, que permitam os membros da família exporem seus interesses.

É importante entender que não é a familiaridade em si que atrapalha a empresa, mas sim, os problemas causados pelos conflitos e justificados na ignorância (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Nesse sentido, a profissionalização da organização e formalização dos métodos de governança impõem limites entre a vida empresarial e a familiar.

3 MODELO

A partir dos modelos e premissas estudados sobre funcionamento de um processo sucessório, e como atingir o sucesso com ele, conclui-se coerente a construção de um modelo próprio que consolide o discutido e apresentado pelos autores estudados.

A vontade de execução de um modelo próprio parte da percepção de não identificação de um modelo que considere qualquer tipo de sucessão. Os autores, no geral, discutem ou o caso de sucessão extrafamiliar ou intrafamiliar. Porém, anteriormente seria interessante que fosse formulado um método de seleção do tipo de sucessão mais apropriado para a realidade de cada empresa. A ideia é de prezar pela facilidade de utilização e de abrangência.

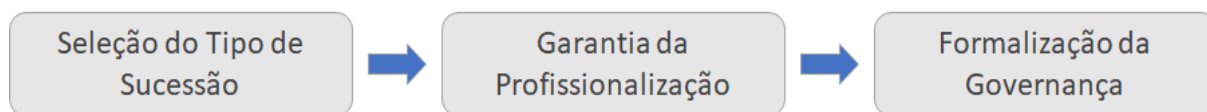
A decisão pela forma de sucessão deve partir de elementos objetivos, que considerem as ressalvas de cada tipo de sucessão. A prerrogativa do direito subjetivo que causa a sucessão intrafamiliar é o cerne dessa discussão. Isso porque ela é responsável, muitas vezes, pela decisão por um herdeiro-sucessor sobre a opção de um sucessor externo a família.

A partir da decisão adequada da forma de sucessão, a formulação do plano de sucessão deve ser concretizada. Para tal, a garantia de profissionalização e a formalização dos instrumentos de governança são, como já visto, prioridades para garantia do sucesso. Levando isso em conta, o modelo deve ser fracionado, ressaltando um plano de ação para profissionalização e outro para a formalização da governança, considerando os pontos de atenção e as dificuldades apontadas para cada um.

Inspirado no modelo de Szulanzki (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), as ressalvas para profissionalização levarão em conta as quatro barreiras para a transferência de conhecimento: (1) tipo de conhecimento, (2) fonte (sucedido), (3) receptor (sucessor) e (4) contexto. Já para o modelo de governança, será considerada a premissa da função da empresa familiar de atender interesses familiares, enquanto mantém geração de receita.

O desenrolar do modelo parte na seleção do tipo de sucessão, passando pela garantia de profissionalização e terminando com a formalização dos instrumentos de governança.

Figura 1 - Etapas de planejamento da sucessão



Fonte: Elaboração própria.

3.1 Seleção do tipo de sucessão

Um primeiro modelo para seleção do tipo de sucessão, se viu necessário dada a proposta inicial da modelagem. Este é pensado como etapa inicial do processo de delineamento de um planejamento da troca de gestão na empresa familiar. Para isso, são elencadas questões sucessivas que, ao serem respondidas, guiam a empresa para seleção de um determinado tipo de sucessão.

As questões tendem a fazer refletir primeiramente sobre o contexto de possibilidade de sucessores, mas também colocam em pauta a capacidade da empresa de prosperar e de obter sucesso. Avaliações dos contextos internos e externos ao negócio são fundamentais para o entendimento de que a venda pode ser o caminho mais possível de sucesso, ou de que a liquidação, de fato, é o único caminho viável.

Uma premissa do modelo é a de que existe uma ordem prioritária dos tipos de sucessão. Partindo do conceito de empresa familiar, a ideia do direito subjetivo à sucessão hereditária cria a perspectiva de que a sucessão intrafamiliar lidera como tipo de sucessão mais prioritária. Seguidamente, a sucessão extrafamiliar ainda garante grande parte de poder para a família, por isso é alocada na segunda posição de prioridade.

A partir de então, ainda como saída para troca de gestão, a venda da empresa se define como o terceiro tipo de saída. A venda se vê como um terceiro colocado pois, apesar de tirar a empresa das mãos da família original, ainda permite que a geração de empregos e de receita seja mantida, atendendo a um dos critérios de sucesso da empresa familiar.

Com a venda, o atendimento apenas do interesse social sobre o negócio familiar não é necessariamente exclusivo. A geração instantânea de caixa pode ser

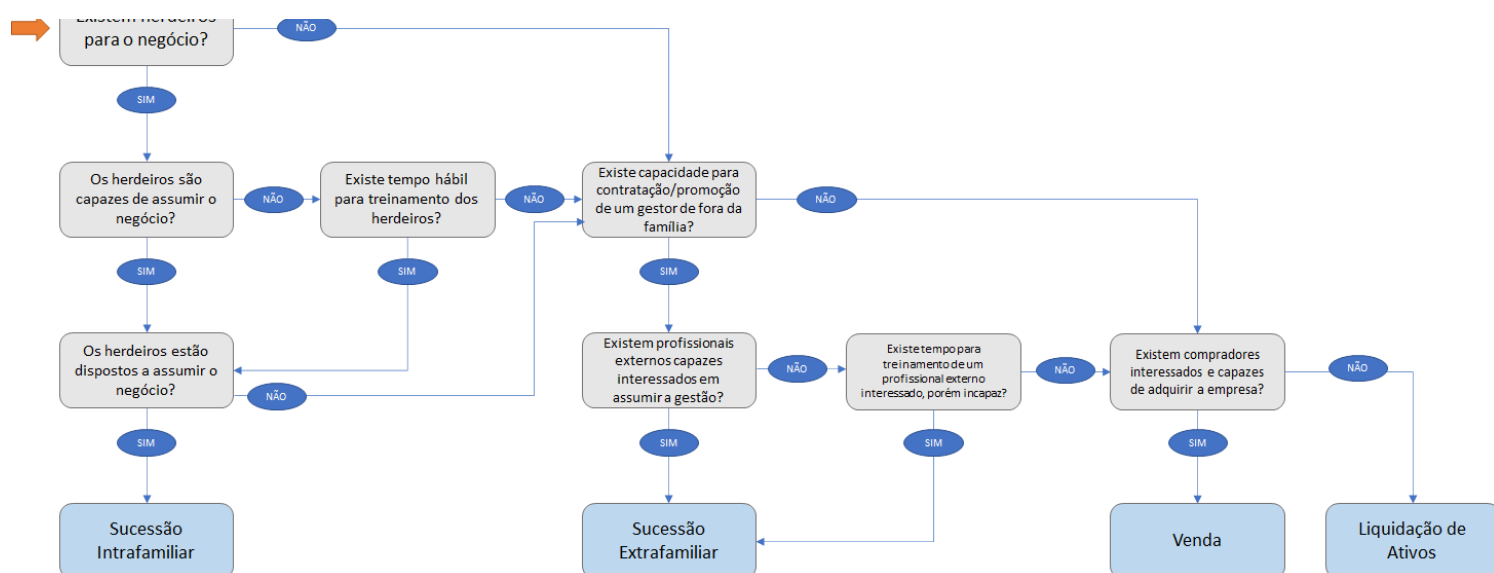
considerada como atendimento de um interesse familiar. Mas esse atendimento momentâneo (e não duradouro) é o que classifica a venda numa posição de menor prioridade que as sucessões propriamente ditas.

Por fim, a liquidação dos bens é tida como última forma de saída uma vez que prevê o insucesso da empresa familiar. A ideia inicial para utilização desse modelo é de que a liquidação dos ativos da empresa nunca seja tomada como primeira opção.

Inclusive, mesmo com a seleção de tipos inicialmente prioritários de sucessão, a seleção inicial de uma forma de sucessão deve ser constantemente revista. Sob nova ótica, a reaplicação do modelo é interessante para confirmação das decisões tomadas.

A inconstância de interesses pessoais e a diminuição constante do tempo de capacitação de sucessores tornam a aplicação de sucessões intra e extrafamiliares cada vez menos viáveis. Como será visto no modelo de profissionalização, a percepção sobre a possibilidade de capacitação do sucessor também pode se alterar. Nesse momento, mais uma vez, se recomenda a reaplicação deste modelo para reflexão sobre o tipo de sucessão mais adequado à nova realidade.

Figura 2 - Modelo de seleção do tipo de sucessão



Fonte: Elaboração própria.

O modelo apresentado é composto por um fluxograma que dita, a partir da seta em laranja, perguntas que devem ser respondidas pelos responsáveis do plano de sucessão. As respostas de “sim” ou “não” definem as próximas perguntas a serem respondidas, até que se chegue em uma forma de sucessão (ou na liquidação de ativos), em azul. A forma de sucessão indicada deve ser proposta como forma de sucessão do plano.

Percebe-se que as perguntas, no geral, são interpretadas de forma subjetiva pelos planejadores da sucessão, uma vez que considerações de capacidade, disposição e interesse não são especificadas de forma clara. Isso é feito de propósito, já pensando que a realidade de cada empresa familiar é extremamente particular.

A palavra “capacitação” está amplamente ligada à possibilidade de profissionalização, assim como “interesse” ou “disposição” são atrelados à motivação. O termo “herdeiro” também está aberto a interpretações subjetivas de proximidade familiar: para alguns, um herdeiro pode ser um sobrinho ou primo, por exemplo.

O “tempo hábil” para capacitação de sucessores também é subjetivo, pois capacidades de sucessores de absorção de conhecimento são ponderáveis em nível individual. Mas, deve-se ter em mente o considerado por Lodi (1993 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005) e Gersick et al. (1997 apud GRZYBOVSKI; TILLMANN, 2005): a sucessão familiar é, geralmente e idealmente, conduzida em um processo que dura de três a cinco anos.

Cabe, porém, aos planejadores considerar o que é um “herdeiro capaz” ou um “profissional externo interessado”. Assim, também cabe a eles como responder às perguntas de forma coerente com a realidade da empresa. Tais considerações para respostas de “sim” ou “não” são posteriormente provocadas com o desenvolver dos modelos de garantia da profissionalização e da formalização dos instrumentos de governança. Não à toa, a revisão das respostas dadas neste primeiro modelo é sugerida com a conclusão das etapas seguintes, garantindo uma reafirmação da forma de sucessão escolhida.

Percebe-se, por meio do desenrolar das perguntas, que para as sucessões intra e extrafamiliar, a motivação do sucessor e sua capacitação são elementos centrais. No caso do gestor extrafamiliar, deve-se levar em consideração ainda a capacidade financeira da empresa em arcar com um gestor de fora da família. Por fim,

contexto mercadológico e a atratividade da empresa influem tanto nessa escolha quanto na de venda ou de liquidação dos bens.

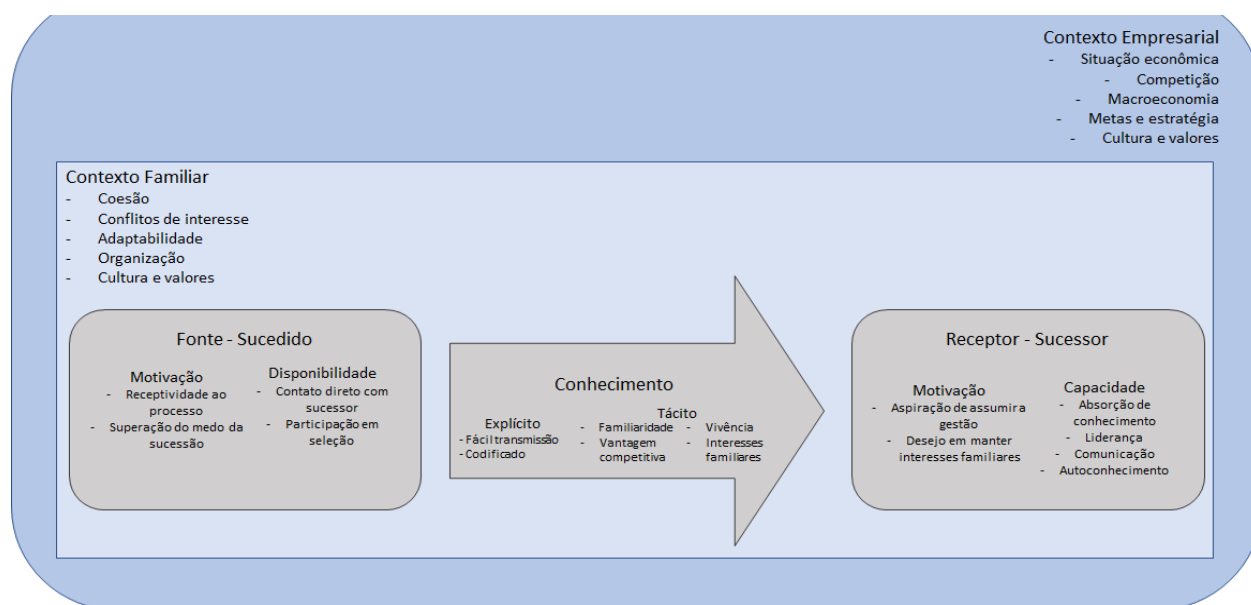
3.2 Garantia da profissionalização

A garantia da profissionalização é elemento central do plano de sucessão, uma vez que o controle sobre as forças extrarracionais é característica fundamental para um gestor. Em especial em empresas familiares, nas quais a carga dessas forças é intensificada com o quesito da familiaridade e do envolvimento dos interesses familiares na tomada de decisões, a profissionalização da gestão se vê como saída para a racionalização da estratégia.

Essa capacitação do sucessor é centralizada na passagem de conhecimento do sucedido para o sucessor. Inspirado, então em Szulanzki (1996 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001), o modelo proposto para planejamento da sucessão é focado nas considerações de quatro barreiras: a natureza do conhecimento, a fonte, o receptor e o contexto.

No modelo, o conhecimento é subdividido entre tácito e explícito, a fonte se personaliza no sucedido, o receptor no sucessor e o contexto, por fim, se divide entre o familiar e o empresarial.

Figura 3 - Modelo de profissionalização da gestão



Fonte: Elaboração própria.

O objetivo do modelo é demonstrar que a transferência de conhecimento do sucedido ao sucessor tem influências das quatro barreiras. No tratar do sucedido, sua motivação e disponibilidade para passagem do conhecimento são fundamentais.

Considerando a motivação do sucedido, leva-se em conta sua receptividade ao processo e sua capacidade de superar os medos em torno da perda de poder. Lansberg (1988 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001) e Sonnenfeld & Spence (1989 apud CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001) apontam que o sentimento de perda de status e de relevância pode ser um grande desmotivador e ele é comum com o desenvolver da sucessão.

A formalização de um plano de sucessão reforça a importância desse processo no sucesso familiar e tende a integrar melhor o sucedido na passagem de poder, deixando-o mais confortável com a situação. A formalização do documento de planejamento, com participação do sucedido, ainda reforça a superação do medo por meio de um claro plano.

A disponibilidade do sucessor também é um quesito a ser discutido. Com a transferência de conhecimento facilitada pelo contato direto entre fonte e receptor, a participação dele no treinamento e na seleção de um sucessor garante uma relação mais bem recebida e confortável para garantia da disponibilidade.

O contato direto se vê especialmente importante no tratar do conhecimento tácito. O conhecimento tácito, caracterizado pela informação não formalizável (como intuição mercadológica, *insights*, valores e crenças), é de essencial transferência no processo de sucessão. A proximidade parental, ligada à sucessão intrafamiliar é um elemento de facilitação dessa transferência e argumenta a favor desse tipo de sucessão.

A contratação de um NFM, no entanto, prevê seleção de um profissional que exiba capacidades coerentes com a profissionalização. Experiências passadas são agregadoras do conhecimento tácito exclusivo do gestor externo à família.

O treinamento desse gestor externo não é abdicado devido a essa experiência ou sua capacidade. Isso, pois as informações ligadas exclusivamente à empresa familiar em questão ainda são passíveis de ensinamento. Podem ser explicitados os valores e a cultura da empresa, assim como as formas como os interesses familiares influem nas decisões como exemplos dessas informações. Por isso, a transferência

de conhecimento e as barreiras de fonte e natureza do conhecimento ainda se veem relevantes, mesmo na sucessão extrafamiliar.

No tratar de conhecimento explícito, a dificuldade de transferência é reduzida, uma vez que a capacidade de formalização prevê facilidade de assimilação. O receptor, no que trata do conhecimento explícito, tem um papel muito mais relevante.

Para além dessa capacidade de assimilação do explícito, a capacidade de profissionalização e aquisição do conhecimento do sucessor, seja ele intra ou extrafamiliar, deve ser questionada. A avaliação disso deve se embasar nas experiências passadas e nas habilidades de liderança, comunicação e absorção de informação. Autoconhecimento também é uma característica almejada, pois é importante a exploração dos pontos fortes e reconhecimento dos pontos fracos do gestor-sucessor.

Além da capacidade do sucessor, sua motivação também deve ser colocada à prova. A motivação deve descrever a vontade do sucessor em assumir a posição de líder da empresa, o que está amplamente ligado aos seus interesses e aspirações pessoais. A motivação também deve ser reflexo de um alinhamento entre desejos próprios e interesses familiares, uma vez que o mantimento de ambos deverá ser visado com o prosperar do negócio.

Por fim, as influentes de contexto envolvem todo o processo de transição de conhecimento. O contexto é dividido em duas parcelas: uma familiar e outra empresarial. O contexto familiar implica barreiras como a falta de coesão ou organização da família. A divergência de interesses e de valores dentro da família dificultam o processo.

Em famílias mais coesas, a sucessão intrafamiliar é mais natural e fácil. O compartilhamento de cultura e valores, assim como o alinhamento de interesses, torna o aprendizado de um herdeiro-sucessor menos desgastante. No outro cenário, com o desalinhamento dos interesses e menor coesão, a sucessão extrafamiliar pode evitar brigas de poder e desentendimento, servindo até como uma forma de mediação das decisões ponderadas para a racionalidade.

O contexto empresarial, por sua vez, questiona a capacidade econômica de prosperidade da empresa, levantando questões sobre possibilidade (ou não) de contratação de gestores externos, por exemplo. Mas também, deve-se colocar em

observação todo o espectro de *stakeholders* internos e externos impactados pela sucessão.

A relação de familiaridade da sucessão intrafamiliar tem alto impacto nos relacionamentos com *stakeholders* devido a uma conduta de maior proximidade com a gestão sucedida. Um NFM, no entanto, costuma portar maior credibilidade devido a capacidade administrativa constatada em experiências passadas e por seu viés menos pessoal com a empresa familiar.

Aspectos macroeconômicos e de competição também devem ser colocados no radar de observações. Crises econômicas, por exemplo, costumam ser melhor abordadas por gestões familiares, que também se beneficiam da união deste momento para maior absorção de conhecimento.

De uma perspectiva negativa, pouca capacidade competitiva da empresa pode diminuir o número de interessados em geri-la, o que oferece um obstáculo para contratação externa, fazendo questionar a capacidade de sucessão.

Com a demonstração das influências e características centrais das quatro barreiras, o modelo provoca a elaboração do plano de sucessão com o olhar para a profissionalização. Atentando às dificuldades do processo, maneiras para contornar tais barreiras devem ser traçadas.

Com o questionamento da capacidade de contorno das barreiras, porém, deve-se revisar a aplicação do modelo de forma de sucessão ideal. Com as barreiras explícitas, pode-se modificar julgamentos que levaram à decisão previamente estabelecida.

Contudo, a profissionalização é coerente apenas no contexto de sucessão intra ou extrafamiliar, uma vez que a venda e a liquidação dos ativos preveem a ausência de poder da família sobre o negócio. O modelo deve servir, entretanto, como provocação para a análise do contexto familiar e empresarial, que não só têm influência na transferência de conhecimento, mas também na decisão pela venda ou liquidez.

A análise do contexto familiar, por exemplo, deve entender os interesses dos herdeiros e detentores da propriedade sobre a empresa familiar, percebendo a necessidade de capital imediatamente, por exemplo. A análise do contexto de mercado, por sua vez, questiona a capacidade de venda, ou o tempo necessário para executá-la.

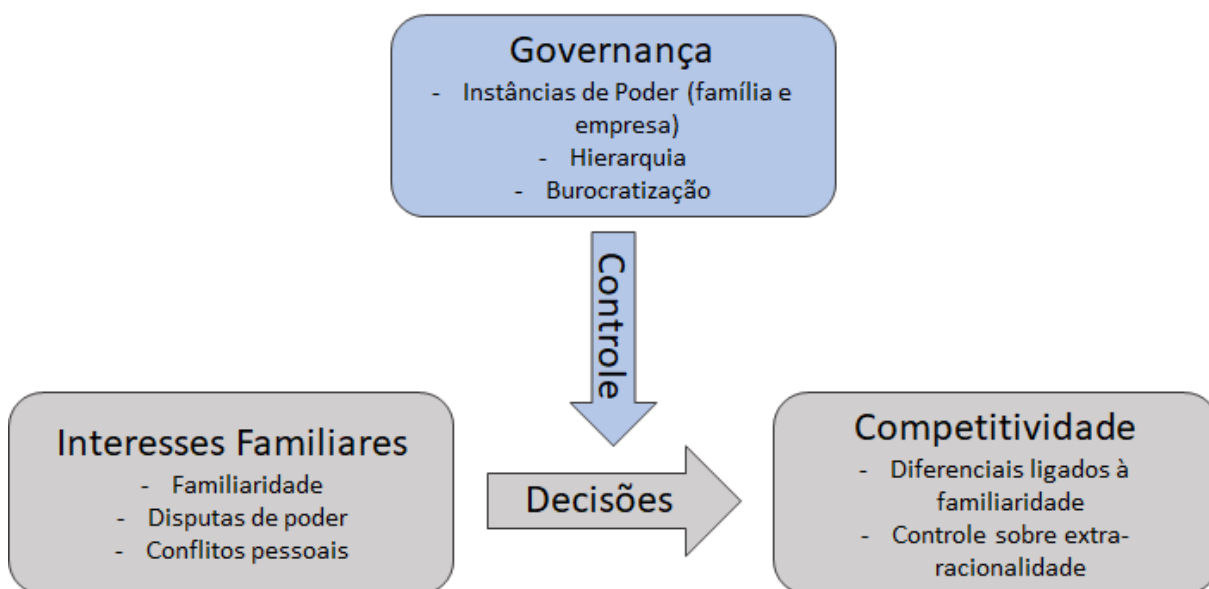
A nomeação deste modelo prevê garantia da profissionalização, afinal, esse é o objetivo ideal quando se pensa na ordem decrescente de prioridade de métodos de sucessão: intrafamiliar, extrafamiliar, venda e liquidez.

3.3 Formalização dos instrumentos de governança

A formalização dos instrumentos de governança é a última etapa na criação de um plano de sucessão, pois une a capacidade de tomar decisões racionais, e em prol da competitividade da empresa (profissionalização), à possibilidade de fazê-lo em meio a dissonância de interesses familiares e competitivos.

Como alguns aspectos da profissionalização, a criação de instrumentos de governança não se aplica à casos de venda ou de liquidez, já que o controle sobre os ativos deixa de ser da instituição familiar.

Figura 4 - Modelo de formalização da governança



Fonte: Elaboração própria.

A governança se concretiza em instâncias de poder e regras que controlam e delimitam as decisões estratégicas a serem tomadas. A importância dela se dá pela supressão de consequências negativas dos interesses familiares sobre a competitividade.

O modelo explicita alguns artifícios de controle sobre decisões, como a burocratização ou a criação de hierarquias. Esses artifícios devem suprimir disputas de poder e conflitos pessoais, que são consequentes dos interesses familiares sobre o negócio. Dessa forma, a filtragem de qualidades da familiaridade para a empresa faz com que o exercício de decisões racionais seja priorizado, garantindo assim a competitividade.

O modelo serve para provocação da formalização da governança e das estruturas de poder na empresa. É necessário consensualizar sobre processos de decisões presentes e futuras. Decisões de grande impacto sobre a empresa e a família, como a inserção de novos membros da família na empresa, uma futura sucessão ou a aquisição de novas propriedades são alguns dos pontos que devem ser levados em conta para formalização de processos decisórios.

Tal formalização deve ser discutida entre os (futuros e atuais) proprietários da empresa para evitar conflitos de poder. A formalização de um pacto de processos decisórios deve ser formada e as instruções de cada pacto cabem às particularidades de cada família. É interessante, porém, que no processo de formalização todos tenham voz para verbalizar suas preocupações e interesses, a fim de que se chegue numa forma consensual de processos.

O objetivo, no entanto, deve ser claro: o mantimento das decisões empresariais deve visar os interesses da família, mas de forma não prejudicial à capacidade competitiva. O modelo não prevê fórmula específica para formalização da governança, atentando-se ao fato da particularidade de cada família-empresa. Mas, é sugerido o seguimento da premissa de Oliveira (2000 apud NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, p. 31) de separação de duas instâncias de poder: uma que lide com os interesses familiares e toda as questões ligadas à propriedade e outra que lide com a administração da empresa.

O modelo de separação é especialmente útil no contexto de sucessão extrafamiliar, uma vez que existe a premissa de que um gestor externo tende a decidir em prol da capacidade competitiva da empresa, mesmo quando em detrimento dos interesses familiares. No entanto, ainda se vê coerente na sucessão intrafamiliar, pois estratifica camadas de poder que permitem ao sucessor-líder ter a capacidade de administrar e gerir a empresa sem muita intervenção.

A divisão de poder entre administração e propriedade deve garantir que a família influa nas decisões centrais da estratégia, mas não prejudique o processo decisório nem o correr da administração.

A criação de documentação que formalize a estratégia de governança adotada pela empresa é fundamental para registro e consulta das decisões. A revisão deste documento é ainda aconselhada de tempos em tempos para adaptação de decisões com a situação da empresa, os processos instituídos não precisam ser estáticos no tempo.

Por fim, com a documentação de formas de governança, o exercício de decisões racionais, garantidas pela profissionalização, se vê viável. A supressão das forças extrarracionais provenientes da familiaridade e a capacitação das tomadas de decisões racionais possibilitam que a empresa familiar obtenha sucesso com o processo sucessório.

4 ESTUDO DE CASO

A partir dos modelos propostos, a aplicação deles no caso da Óticas S.A. se vê coerente. Primeiro para exemplificar a utilização dos modelos, segundo para atender aos anseios do autor de iniciar um plano de sucessão na empresa familiar referida.

Para seguir essa proposta, deve-se seguir com uma breve apresentação da empresa e do contexto mercadológico em que ela se insere e, depois, com a aplicação dos modelos de sucessão. Como previamente citado, a implementação do plano de sucessão não se vê possível para esse texto, mas o início da aplicação dos modelos, com a seleção do tipo de sucessão e delineamento de próximos passos para garantia da profissionalização, pode ser executado.

4.1 Contexto Empresarial

Fundada em agosto de 1968, a Ótica S.A, que já acumula mais de 50 anos à sua história, iniciou como uma loja de revenda de óculos e corte de lentes.

Centralizada em seu fundador e no objetivo de prover para sua família de seis filhos, a história da Ótica S.A. segue a de muitos empreendimentos familiares que datam dessa mesma época. A empresa detinha total relevância para as economias da família do fundador e concentrava toda sua capacidade estratégica na mente de um líder. Esse líder não tinha formação acadêmica formal em administração ou áreas correlatas (apenas Ensino Médio completo), nem experiência no negócio.

Hoje, já passada a primeira sucessão do negócio, a administração da rede de óticas, que conta com cinco lojas, está nas mãos de dois sócios: João, filho do fundador, e Fernando, genro do fundador. Ainda atendendo aos interesses da família do fundador, o empreendimento segue a função de uma empresa familiar.

A empresa conta hoje com 35 funcionários, dos quais 5 têm papel administrativo/burocrático, 2 de produção de lentes e os demais se dividem entre vendedores (23) e gerentes das lojas (5). A sociedade é marcada pela divisão entre poderes administrativos e comerciais. João é responsável pelas tomadas de decisões administrativas (planejamento estratégico, definição de metas etc.), enquanto Fernando assume papel nas relações comerciais (compra de óculos, relação com vendedores, gerenciamento das lojas etc.).

A rede, com faturamento de aproximadamente R\$6.000.000,00 anuais, é elemento central das economias das famílias de ambos João e Fernando. O momento atual, no entanto, é marcado pelo envelhecimento de ambos e anseios de aposentadoria. Com 55 anos, João prevê pouco mais de 5 anos de trabalho à frente e o sentimento é compartilhado por Fernando, 56.

Com o envelhecimento dos sócios, a gestão do negócio, que hoje é exclusivamente feita pelos dois, fica refém duma futura sucessão. Caso contrário, a venda da firma para outra empresa ou liquidação dos ativos se veem como futuros possíveis.

Mesmo com esse cenário, um plano de sucessão ainda não foi desenvolvido apesar de ideias para tal serem vagamente discutidas pelos sócios. Com o objetivo de permitir uma transição para uma terceira sucessão e garantir o sucesso do negócio - permitindo atender interesses familiares e o mantimento da geração de receita e empregos - o delineamento de um plano sucessório se vê necessário. A solução se vê possível e alinhada com as expectativas de permanência dos sócios no negócio pelos próximos 5 anos. Isso levando em consideração a premissa de que o desenvolvimento do processo sucessório deve levar de 3 a 5 anos.

4.2 Contexto Mercadológico

No contexto pré-pandêmico, o mercado de ótica se mostrava crescente e em consolidação. Segundo o presidente da Associação Brasileira da Indústria Óptica (ABIÓPTICA, 2017), Bento Alcoforado, entre 2006 e 2017 o setor cresceu 172%, atingindo, em 2017, o faturamento anual de R\$21 bi. Além disso, o setor que no passado era marcado pela presença de lojas locais, passou a ser mais dominado por franquias e grandes marcas, seguindo uma tendência de consolidação e profissionalização (ABIÓPTICA, 2017).

Tal fator pode ser evidenciado com a aquisição da maior franquia de óticas do Brasil, as Óticas Carol, por uma gigante do setor, a italiana Luxottica (ABIÓPTICA, 2017). Apesar dessa tendência, as três maiores redes do país (Óticas Carol, Óticas Diniz e Chilli Beans) ainda centralizavam, em 2017, apenas 12% do faturamento total do setor, mesmo com mais de 23 mil pontos de venda (ABIÓPTICA, 2017). O nível de consolidação do mercado de ótica ainda é considerado um dos menores do mercado

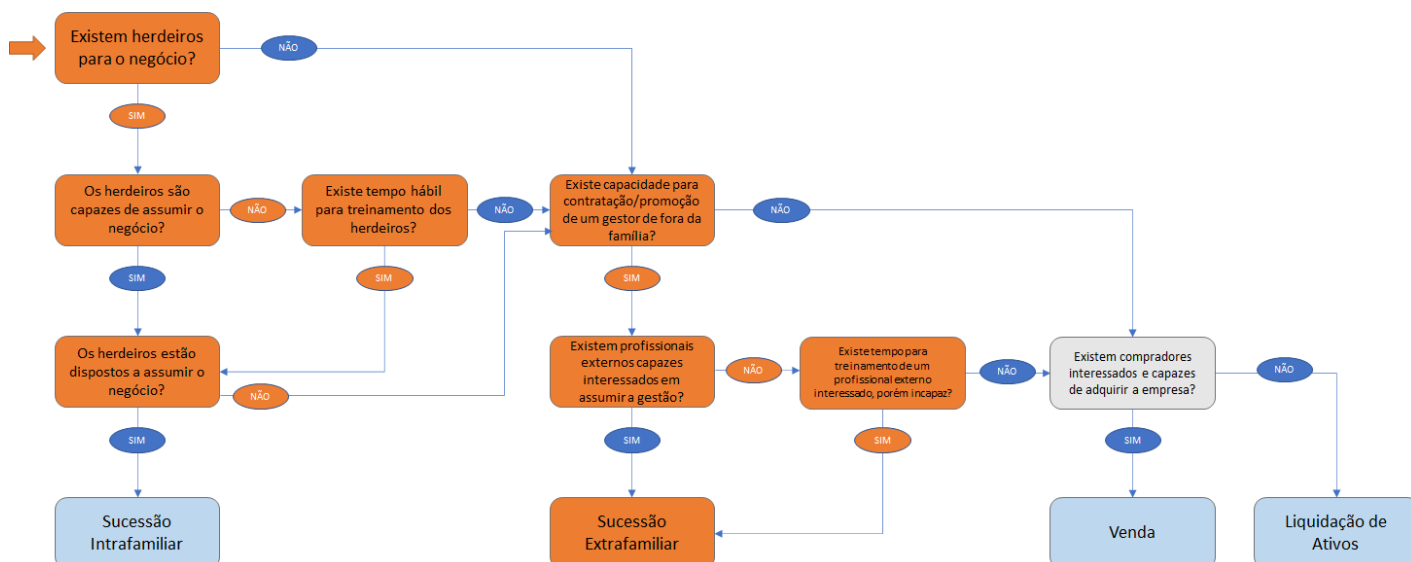
de varejo brasileiro (GRUPO GS & GOUVÊA DE SOUZA, 2017). Com apenas 17% de consolidação, em 2017, ele ainda se caracteriza como um mercado fragmentado.

Com o mercado formado majoritariamente por lojas independentes e redes familiares, o contexto de profissionalização da gestão se vê necessário para garantia de competitividade. O sucesso do negócio é altamente refém de uma gestão capaz e, para isso, um processo sucessório bem estruturado é fundamental para o caso das Óticas S.A. Essa característica ainda é acentuada no momento de dificuldade econômica eminente oriunda da situação do país (e do mundo) em pandemia.

4.3 Aplicação de Modelos

A aplicação dos modelos de planejamento da sucessão foi realizada com auxílio de ambos os sócios para elaboração de um caminho que seja coerente com a empresa. O plano inicial encontrado para Ótica S.A. numa aplicação do modelo de planejamento da sucessão foi o de sucessão extrafamiliar.

Figura 5 – Aplicação do Modelo 1 para Óticas S.A.



Fonte: Elaboração própria.

A imagem acima ilustra, em laranja, o caminho lógico seguido pelos sócios para decisão pelo modelo de sucessão extraprofissional.

A situação atual, de dois sócios com perspectivas de pelo menos 5 anos de atuação no negócio, ainda permite tempo hábil para treinamento e execução de um plano de sucessão que seja capaz de profissionalizar um herdeiro ou capacitar um NFM. Dessa forma, a sucessão por venda ou liquidação ainda não se veem coerentes com o interesse de manter o negócio vivo.

No sentido de sucessão intrafamiliar, analisada primeira por prioridade (como previamente instruído), três herdeiros imediatos são considerados: os dois filhos de João e a filha de Fernando. Analisando a capacidade dos herdeiros, todos podem se tornar hábeis para assumir o negócio, contanto que tenham o devido treinamento. A idade se vê coerente com uma formação profissional (todos são adultos) e com a capacidade de assumir o negócio, após treinados pelos atuais sócios.

O perfil dos herdeiros, porém, não requer grande análise quanto à capacidade ou possibilidade de formação, uma vez que todos demonstram desinteresse em assumir o negócio. Segundo João, todos foram estimulados a formarem carreira própria e seguirem caminhos independentes da empresa da família. A consolidação do mercado de óculos sempre minou perspectivas sucessórias do negócio.

Nesse sentido, apesar de aparentemente capazes, a ascensão de um dos herdeiros como gestor não é cogitada, por razões de falta de motivação. Isso leva ao questionamento de capacidade para contratação de um gestor externo e cogitação da sucessão extrafamiliar.

Para João, a empresa dispõe de recursos financeiros para a contratação de um gestor externo, em especial com a aposentadoria dos sócios e “liberação” dos cargos mais onerosos ao negócio. A dificuldade, no entanto, é a de prospecção e treinamento desse indivíduo.

A promoção de um gestor interno atual para o cargo de líder, é incoerente com a estrutura da empresa. “A área comercial poderia ser assumida por um dos atuais gerentes de loja, contanto que o devido treinamento seja feito. A questão principal é como repassar as obrigações administrativas, já que não existe nenhuma liderança na área que não seja o João”, compartilhou Fernando.

A partir do cenário proposto para sucessão, o delineamento de algumas pendências para o início de uma profissionalização se vê fundamental. Das pendências observadas pode-se listar:

1. Prospecção de profissionais para assumir liderança em área administrativa;

2. Treinamento inicial de profissional para sucessão da área administrativa;
3. Seleção de gerente de loja para sucessão de área comercial;
4. Treinamento inicial de gerente selecionado para assumir área comercial.

Depois de sanadas tais pendências, a preparação de um plano de profissionalização deve ser efetivada. A profissionalização deve levar em conta os pontos levantados no segundo modelo proposto na sessão “Modelo” deste texto.

A seleção de profissionais para assumir os cargos de gestão no futuro, deve prever capacidade de profissionalização na empresa, motivação e alinhamento com os interesses dos sócios. A boa relação entre sócio e sucessor deve ser evidente no momento de seleção, uma vez que o contato com o gestor atual é ponto chave para aquisição e repasse de conhecimentos.

Avaliações da capacidade e da motivação dos futuros sucessores selecionados nas etapas anteriormente enumeradas devem ser programadas. A revisão das decisões de sucessor pode ser feita, em especial na existência de tempo hábil para tal. Daí, algumas pendências são adicionadas às já citadas:

5. Avaliação de gestor administrativo;
6. Avaliação de gestor comercial.

A avaliação deve responder se a seleção foi adequada baseando-se na capacidade, na motivação do escolhido e na possibilidade dele de absorver os conhecimentos fundamentais para liderar o empreendimento (no tempo previsto para tal). Ela deve também concluir se um novo processo de seleção se vê necessário, o que seria consequência da refutação da capacidade de profissionalização do sucessor previamente escolhido. Uma nova seleção, porém, requer revisão do modelo de decisão sobre a forma de sucessão, uma vez que o tempo passado influi no tempo hábil para profissionalização.

Por outro lado, com a confirmação de um sucessor, o processo de profissionalização deve prosseguir, preparando assim os contextos empresariais e familiares para a sucessão e continuando a capacitação do sucessor. A transferência de poder gradual deve permitir que o sucessor adquira experiência, responsabilidades

e liberdade para tomada de decisões, ao passo que o sucedido se afasta das decisões do negócio.

Preocupações em torno do sucedido são ainda pouco explicitadas, pois a implementação do plano de sucessão ainda não se vê concreta. Porém, deve-se manter atento ao medo de sucessão.

O fim do processo é visto com a aplicação e criação do pacto que delimita o exercício de governança. O esclarecimento do plano de sucessão deve ser repassado para herdeiros, que devem ser envolvidos na elaboração dos mecanismos de formalização da governança, pois eles serão eventualmente os proprietários do negócio.

É altamente recomendável que a divisão de duas instâncias de poder seja estipulada, separando interesses familiares de empresariais, permitindo separação entre o poder administrativo do poder da propriedade. As estipulações de obrigações e poderes de cada instância vêm da discussão com os membros da família e os futuros sucessores.

Traçar um plano para implementação de instrumentos de formalização da governança requer todos os envolvidos no processo sucessório. Por isso, é difícil estipular metas e atividades além de um prazo limite para início da discussão sobre a formalização desses instrumentos.

A elaboração de um cronograma que norteie o planejamento de alguma forma deve, contudo, ser feito na(s) primeira(s) reunião(ões) já prevista(s) neste planejamento. A última atividade enumerada, então deve ser a data limite para tal discussão inicial:

7. Reunião de membros da família e sucessores para discussão de instrumentos de governança

A fim de seguir as orientações de formalização e documentação do plano de sucessão, a elaboração de um cronograma com datas limites para as atividades listadas foi realizado. Desta forma, inclusive, permitem que revisões e cobranças sobre as metas estipuladas sejam realizadas.

Figura 6 - Cronograma de sucessão

Índice	Atividade	Responsável	Prazo Limite
1	Prospecção de profissionais para assumir liderança em área administrativa	João	31/out/21
2	Treinamento inicial de profissional para sucessão da área administrativa	João	31/out/22
3	Seleção de gerente de loja para sucessão de área comercial	Fernando	31/out/21
4	Treinamento inicial de gerente selecionado para assumir área comercial	Fernando	31/out/22
5	Avaliação de gestor administrativo	João	01/nov/22
6	Avaliação de gestor comercial	Fernando	01/nov/22
7	Reunião de membros da família e sucessores para discussão de instrumentos de governança	João	30/nov/22

Fonte: Elaboração própria.

O cronograma aqui apresentado é resultado de discussão com os sócios e concretiza a fase inicial de planejamento da sucessão. A inclusão dos herdeiros neste momento do processo já se vê coerente com a oportunidade de revisão do cronograma, das escolhas de atividades feitas e das premissas para elas.

Os prazos de finalização foram assumidos pelos sócios e reflete o que eles enxergam sobre a capacidade de seleção e treinamento dos profissionais. O caminho criado pelo cronograma serve como delineamento inicial do plano de sucessão.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De importância inegável, a empresa familiar tem gigante papel na sociedade e na economia global. Geradora de receita e empregos, a identidade da empresa familiar é marcada por particularidades de cada família e negócio. Tais particularidades são agrupadas no termo familiaridade. Porém, o empreendimento familiar apresenta como grande problemática a incapacidade de sucesso na sucessão e, conseqüentemente, a perda de riqueza por meio da impossibilidade de manter longevidade diante duma sucessão mal feita.

Nesse sentido, a pesquisa em relação a sucessão na empresa familiar tem grande importância. A quantidade e variedade de pesquisa sobre o tema, reafirma essa importância. A capacidade de sintetização de conteúdo, porém, é dificultada pela variedade de empresas familiares e pela dificuldade de generalizar sobre um tema cujas particularidades são tão relevantes.

A pesquisa de sucessão em empresas familiares toma extensões específicas em cada um dos casos, seja ele de pequenas empresas locais, de empreendimentos médios ou de grandes negócios. As variações de tratamento sugeridos nesses diversos casos ramificam a pesquisa e a tornam específica demais para adequação de forma genérica. Não à toa, tem-se dificuldade de encontrar textos que tratam, por exemplo, de ambos os tipos de sucessão: extra e intrafamiliar.

A especificidade da abordagem da pesquisa garante grande capacidade de adentramento em detalhes, mas pode afastar um interessado no assunto, seja ele um pesquisador ou um empreendedor em busca de solução para seu problema sucessório. A dificuldade de aproximação do empreendedor da temática de sucessão anteriormente ao momento (pontual) da sucessão talvez seja o maior problema atualmente no direcionamento da pesquisa de sucessão em empresas familiares.

Sendo pregado como solução o planejamento pautado em profissionalização (único ponto comum encontrado nos diversos textos lidos), a dificuldade do empreendedor que vai em busca da literatura no momento da sucessão, reside na incompatibilidade entre planejamento e sucessão instantânea. No entanto, tomando o tempo necessário, o caminho para sucessão se torna claro: profissionalizar a gestão e torná-la capaz de tomar decisões racionais.

Tendo isso em mente, os modelos mais genéricos cunhados neste texto conseguem sintetizar grande parte da essência da solução do problema sucessório.

A modelagem aqui, porém, não prevê ramificações muito específicas, sendo uma boa forma para introdução do assunto no contexto de planejamento de sucessão, e garantindo ao empreendedor o entendimento de que a abordagem desse tópico necessita atenção.

A aplicação do modelo para o caso específico da Óticas S.A., em sequência, conclui uma exemplificação de que a complexidade para início da discussão sobre sucessão em empresas familiares não precisa ser grande.

Por fim, o planejamento da sucessão não é um processo estático, por isso a revisão e o replanejamento devem ser constantes, se moldando a realidade de cada família e de cada empresa. Atender, contudo, os interesses familiares é o que garante o quesito de familiaridade às empresas, e com ele os benefícios competitivos marcados pelo envolvimento da família no negócio. Conciliá-los com a capacidade competitiva advinda da profissionalização é o fator de sucesso para a empresa familiar e deve ser a meta sempre visada no processo sucessório.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIÓPTICA, 2017, Retomada das Óticas Fica para 2018 e Setor Deve se Consolidar Disponível em <<https://www.abioptica.com.br/retomada-das-oticas-fica-para-2018-e-setor-deve-se-consolidar/>>. Acesso em: 22 de Novembro de 2020.

CABRERA-SUÁREZ; SAA-PÉREZ; GASRCIA-ALMEIDA, 2001, The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm

DE VRIES, 1993, The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news

FREITAS; FREZZA, 2005, Gestão e Sucessão em Empresa Familiar

HANDLER, 1994, Succession in Family Business: A Review of the Research

HEIBL; LI, 2018, Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda

MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008, Factors Preventing Intra-Family Succession

MILLER; STEIER; BRETON-MILLER, Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business

MINTZBERG, 1989, The Structuring of Organizations

MOREIRA JUNIOR, 2006, Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo para Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa

NASCIMENTO D'AQUINO, 2005, Empresa familiar: cultura organizacional e sucessão profissionalizada; a experiência de sucesso da Perini

PWC, 2018, Pesquisa Global Sobre Empresas Familiares PwC 2018

TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005, Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégia Observadas na Família Empresária