

MODELO DE PLANO DE SUCESSÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES COM BASE NOS INTERESSES DA FAMÍLIA PROPRIETÁRIA¹

Marieli Ferrari Roveda²

RESUMO

O objetivo do estudo foi elaborar um modelo de plano de sucessão aplicado em pequenas empresas familiares, investigando os interesses das famílias proprietárias. A sucessão familiar representa importante e nova etapa da vida organizacional das empresas familiares. Trata-se de uma pesquisa social aplicada, desenvolvida no nível descritivo e orientada pela estratégia estudo de caso único, aplicada à Ervateira Serena, a qual é formada por dois sócios fundadores, membros de suas famílias e os herdeiros legais de um terceiro sócio falecido. Os resultados indicam que a empresa está vivenciando um processo sucessório sem planejamento nem formalidades, configurando-se como sucessão desestruturada. Os herdeiros do sócio falecido ingressaram na empresa num processo tido como “natural” (sem questionamentos), evidenciando uma primeira transição geracional. Tais resultados indicam a sucessão familiar como um evento que pode ser pensado pelo símbolo da espiral, pois não é um momento único/exato de início e de fim, sendo constantemente alimentado pelos eventos familiares. Com base na figura da espiral, foi elaborado um modelo de plano de sucessão familiar para pequenas empresas familiares

Palavras-chave: Empresa familiar. Família proprietária. Modelo de plano de sucessão. Processo sucessório.

ABSTRACT

The objective of the study was to develop a model of succession plan applied to small family businesses, investigating the interests of the owning families. Family succession represents an important and new stage in organizational life of family businesses. It is an applied social research, developed at the descriptive level and guided by the unique case study strategy, applied to Ervateira Serena, which is formed by two founding partners, members of their families and the legal heirs of a deceased third partner. The results indicate that the company is experiencing a succession process without planning or formalities, configuring itself as an unstructured succession. The deceased partner's heirs joined the company in a process that was considered “natural” (without questioning), evidencing a first generational transition and placing the family business in a transgenerational stage. Such results indicate family succession as an event that can be thought of by the spiral symbol, as it is not a single / exact moment of beginning and end, being constantly fueled by family events. Based on the spiral figure, a model of family succession plan for small family businesses was developed.

Key-words: Family business. Owner family. Succession plan template. Succession process.

¹ Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professora Dra. Adm. Denize Grzybovski

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade. E-mail: 167743@upf.br

1 INTRODUÇÃO

No campo da gestão empresarial, a questão do porte, o tipo de propriedade, os aspectos emocionais e os eventos familiares são relevantes, em especial na elaboração do plano de sucessão em cargos de gestão. Em pequenas empresas familiares, do administrador pode ser exigido conhecimentos sobre a dinâmica da família proprietária e valores do fundador no empreendimento (BUCHWEITZ et al., 2019). Contudo, pouca atenção ao planejamento da sucessão é dada pela maior parte dos empresários (IBGC, 2009; MACEDO, 2009; BENETTI et al., 2019). Os resultados dessa decisão podem comprometer a sobrevivência organizacional (GERSICK et al., 1997; BENETTI et al., 2019) das pequenas empresas, o que dificilmente ocorre nas empresas de grande porte em razão da adoção da estrutura de governança em torno de uma *holding* e com base num planejamento jurídico e econômico do patrimônio em conjunto com o plano sucessório (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; MAMEDE; MAMEDE, 2019; BENETTI et al., 2019). Os motivos para tanto estão nas divergências entre sucedido e sucessor, no número de sucessores disputando um mesmo cargo, no grau de preparação dos herdeiros para ocupar cargos de gestão em nome da família, no modelo mental dos gestores na escolha das capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas pela empresa, entre outras dificuldades comuns descritas na literatura gerencial sobre empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007; MOREIRA; FRREZATTI, 2019; MASSA et al., 2020).

O processo sucessório em uma empresa familiar é importante para ambos (empresa e família) e deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Para tanto, o diálogo entre os membros da família é imperativo, pois as famílias influenciam o comportamento organizacional (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009) A família é uma instituição que transmite valores às gerações seguintes, indica existência (ou não) de conflitos, agregar conhecimentos organizacional (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009) e tratar do futuro da empresa com responsabilidade compartilhada. Nesse sentido, questiona-se: qual é o plano de sucessão considerado mais adequado pelas famílias proprietárias de uma pequena empresa familiar?

O objetivo do artigo é elaborar um modelo de plano de sucessão para pequenas empresas familiares tendo por base os interesses da família proprietária. A partir de um caso único, a história de constituição e desenvolvimento da empresa familiar foi descrita, assim como a estrutura e dinâmica da família proprietária, identificando os eventos críticos que marcaram o seu ciclo de vida e os aspectos positivos/negativos percebidos pelos seus gestores.

Muitas são as razões que justificam o presente estudo. Uma delas é a contribuição prática, que é entregar às famílias proprietárias um plano de sucessão, com o propósito de preparar todos os envolvidos para o processo sucessório em pequenas empresas familiares. A outra é o tema “empresas familiares”, que representam parte significativa do conjunto das empresas privadas no Brasil, cuja maior preocupação reside na sobrevivência organizacional (FERREIRA, 2014; IBQP/SEBRAE, 2019), com a possibilidade de inclusão das próximas gerações, captar recursos e expandir o patrimônio.

Quanto à oportunidade, o estudo se justifica como trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração, porque não se pode ignorar o fato de que empresas familiares possuem seus desafios próprios, que necessitam ser identificados, analisados e tratados pelo profissional Administrador. A influência da família em ambientes organizacionais implica muitas vezes em um misto de sentimentos, que não sendo bem apartados, podem gerar um clima desconfortável que não condiz ao meio dos negócios.

O artigo está estruturado em cinco seções além desta introdução. Na seção 2 são apresentados os fundamentos teóricos da empresa familiar e sucessão, onde são elaborados conceitualmente os termos e variáveis da pesquisa. Na seção 3 é delineada a pesquisa, são apresentados os métodos, técnicas e os instrumentos de coleta e de análise dos dados empíricos. Na seção 4 é apresentado o caso, a estrutura e dinâmica da família e da empresa, bem como as análises e o plano de ação. Na última seção são apresentadas as conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos da empresa familiar e da sucessão, com destaque às características de estrutura organizacional e de gestão. Também são discutidas as (des)vantagens de ser familiar e as especificidades da família empresária e do processo sucessório em cargos de gestão.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é um objeto de estudo em construção, razão pela qual apresenta diferentes definições e modelos de análise. A complexidade e dificuldade de convencionar um único conceito decorre das interfaces que compõe a empresa, seja nas dimensões gestão,

propriedade ou família. Por essa razão, na presente seção tais temas serão abordados e ao final é indicado qual é utilizado para conduzir a pesquisa empírica.

2.1.1 Definições e conceitos

Família empresária e empresa familiar são dois constructos que podem ser elaborados a partir da Sociologia e Psicologia para orientar os pesquisadores na administração. Mesmo assim é necessário reconhecer os limites de sua operacionalização. Grzybovski e Lima (2004, p. 7) conceituam família como “grupo de pessoas ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos”. Com esse olhar, a origem da empresa familiar está ligada ao fundador/proprietário e sua família, em razão da sua constituição ter sido baseada nos seus sonhos, empenho e investimento próprios. Assim, a família do fundador é uma família empresária (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

A família empresária produz interações familiares intensas (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009), que produzem mudanças nas empresas familiares. O modelo evolucionista e desenvolvimentista da teoria familiar contribui para demonstrar como a família muda (estágios do ciclo de vida) e como alguns dos eventos (casamento, nascimento, morte, divórcio, outros) alteram os padrões de interação de um estágio para o outro (RODGERS; WHITE, 1993). Partindo-se dessa perspectiva, é que pesquisadores examinam as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar, afirmando que essas transições presentes nesses dois universos coincidem (KEPNER, 1983).

Para Bornholdt (2005), empresa familiar é aquela em que o controle acionário pertence à família e seus laços definem a sucessão; quando os parentes se encontram em cargos estratégicos e táticos; quando as crenças e valores da empresa se identificam com os da família; quando os atos da família repercutem na empresa, independente de exercerem ou não cargos.

Empresas familiares diversificam a demografia de empresas em qualquer país, em tamanho e em idade (GERSICK et al., 1997). Trata-se de um tipo especial de empresa que vai muito além do estabelecimento de objetivos econômicos e existência de uma estrutura organizacional, pois carrega consigo “o envolvimento emocional dos membros da família” do fundador” (MACEDO, 2009, p. 30). Contudo, definir o que é uma empresa familiar é um problema em pesquisas sobre o tema. Na tentativa de sintetizar alguns conceitos clássicos, seus autores e o ano da publicação são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar, por ordem cronológica

AUTOR	ANO DA PUBLICAÇÃO	CONCEITO
Robert G. Donnelley	1964 Reimpresso em 1988	“Empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e com ligação familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.
Lodi	1998	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.
Danes et al.	2002	“A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.
Grzybovski	2007	Envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.
Mamede e Mamede	2019	Empresas cujas cotas ou ações estejam sob controle de uma família. Podendo ser administradas por seus membros, ainda que com auxílio de gestores profissionais

Fonte: A autora (2020).

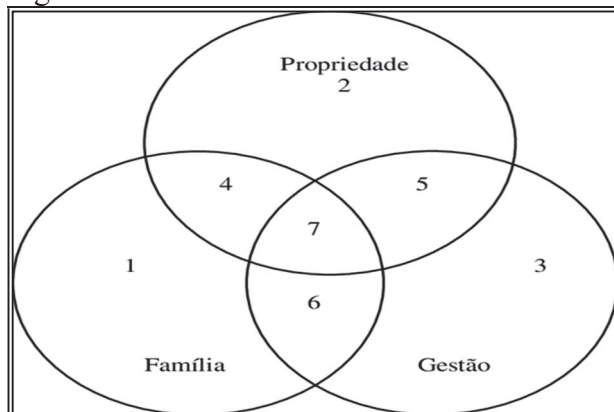
Ao longo de mais de 50 anos de pesquisa na área, vários conceitos de empresa familiar foram adotados, os quais variam de autor para autor. No entanto, todos se fundamentam em quatro características fundamentais: origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão por fatores hereditários. Assim, o conceito de empresa familiar é aquele em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal. A forte valorização da figura do fundador e dos valores familiares é característica também presente no conceito, as quais muitas vezes se confundem com os valores empresariais.

2.1.2 Modelos de análise

A gestão de uma empresa familiar requer conhecimentos técnicos válidos em qualquer organização e, especificamente, um olhar voltado aos interesses da família. Em cada fase do seu ciclo de vida, as empresas familiares vivenciam crises e desafios, que podem ser superados ou levá-las à morte (GREINER, 1986; GERSICK et al., 1997; FREZATTI et al., 2017). Nesse sentido, a literatura gerencial indica estudos sobre o ciclo de vidas das empresas familiares, os quais demonstram longitudinalmente o seu comportamento e as implicações na estrutura:

- a) **Modelo tridimensional:** apresentado por Gersick et al. (1997), descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados em três dimensões: propriedade, família e empresa. As três dimensões não se desenvolvem na mesma dinâmica nem velocidade, criando estágios complexos e que podem ser fontes de conflitos. A Figura 1 mostra como família e negócios sofrem e se influenciam mutuamente. Cada círculo representa um subsistema do sistema empresa familiar de forma que a empresa pode ter membros da família proprietária, mas que não são proprietários da empresa apesar de ocuparem cargos de gestão (sistema 6). Em outro caso, um proprietário da empresa pode ter cargo de gestão e não pertencer à família proprietária (sistema 5).

Figura 1 – Modelo tridimensional de análise das empresas familiares



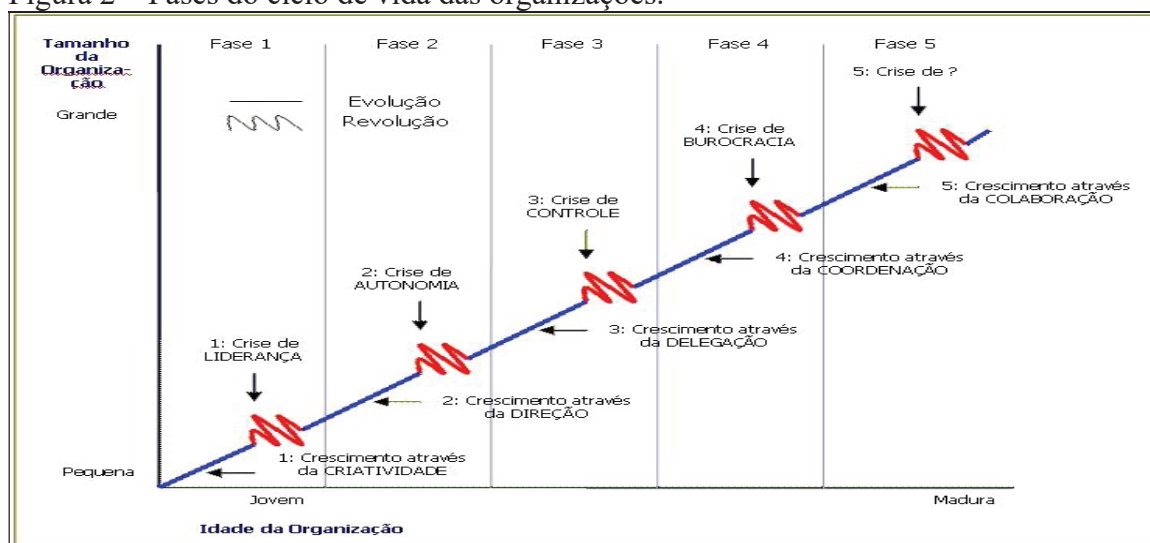
Fonte: Gersick et al. (1997)

Em termos de gestão, é fundamental reconhecer a complexidade dos sistemas que envolve a empresa familiar e desenvolver uma estrutura de governança que neutralize os efeitos negativos e potencialize os positivos do sistema família no sistema gestão. Destacam-se os eventos naturais (morte e nascimento, por exemplo) e os eventos sociais (casamento/separação, conflitos inter e intra geracionais, outros) no sistema família, que influenciam o ciclo de vida das empresas familiares (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003).

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores diferentes, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois, ou em apenas um deles, dependendo do seu vínculo. De acordo com Gersick et al. (1997), o modelo de análise é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Assim, tal modelo demonstra a importância da separação recursos e interesses da família em relação aos dos negócios da família propriamente dita.

- b) **Modelo de crescimento de Greiner:** baseado em fases de evolução e revolução sendo que evolução significa um período prolongado de crescimento onde não ocorrem alterações significativas nas normas de trabalho da empresa, enquanto a revolução representa períodos de grande agitação na vida empresarial. Neste modelo, as empresas alternam fases de evolução, crescimento, períodos de revolução e de tumulto significativo na vida organizacional. Desta forma, as organizações passam por momentos de crescimento, de estagnação e até de declínio, como representado na Figura 2.

Figura 2 – Fases do ciclo de vida das organizações.



Fonte: Adaptado de Greiner (1986).

As principais características de cada uma das fases propostas foram elaboradas por Greiner (1986) considerando as categorias descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Características das fases do ciclo de vida nas organizações.

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco da Gerência	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da Alta Administração	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Observador	Participativo
Sistema de Controle	Resultados das vendas	Padrões e centros de custo	Relatórios e Centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Ênfase da Remuneração Gerencial	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individuais	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para times (equipes)

Fonte: Greiner (1986)

Cada fase sofre os efeitos da fase anterior e os referidos efeitos se transformam em uma razão para enfrentar a próxima fase. Cada período evolutivo é caracterizado pelo estilo de gestão dominante na organização, utilizado para atingir no estágio de crescimento, enquanto cada período revolucionário é salientado pelo problema de gestão dominante que deve ser resolvido antes que o crescimento possa continuar. O princípio fundamental do modelo proposto é o de que, na medida em que a empresa evolui ao longo do tempo, a própria passagem por um período evolutivo gera uma revolução.

O modelo tridimensional de análise das empresas familiares será utilizado para alocação dos membros das famílias nos sistemas, família, propriedade e gestão. E o modelo de crescimento de Greiner será utilizado para avaliar a idade da empresa em relação ao seu tamanho, bem como identificar possíveis crises nas fases iniciais e estratégias de crescimento que possivelmente serão adotadas.

2.2 SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

A sucessão é um processo de transição geracional nos negócios da família, com base em algum critério definido pelo sucedido, com ou sem a participação de sua família. A sucessão bem conduzida implica num tempo de escolha do sucessor e outro tempo para a sua preparação para o exercício de um cargo que confere poder, mas requer habilidade de liderança para lidar com os conflitos decorrentes desse poder a ele conferido.

Ibrahim, Soufani e Lam (2001) afirma que a sucessão não deve ser vista como um evento que ocorre resultante da morte súbita do fundador, mas sim o resultado de um cuidadoso e planejado processo iniciado muito cedo. Assim, afirma o referido autor, haverá tempo para preparar um membro da família para atuar como sucessor e desempenhar um papel de liderança em nome da família proprietária.

Para Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 148), “muitas pessoas não gostam da ideia de que um dia irá morrer e deixará seus herdeiros para suceder em seus bens e negócios. Mas não pensar em ter um planejamento sucessório é no mínimo egoísmo”. O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão. Dessa forma, a família guia o sujeito em sua socialização, fornecendo um determinado conjunto de valores que indicam quais seriam os comportamentos desejáveis e indesejáveis. Por meio de seus laços

afetivos e emocionais, a família atua na conformação de um padrão moral e socialmente conveniente, culminando em um intenso processo de ajustamento social (CARRIERI, 2005).

Os modelos de processo sucessório em empresas familiares não são idênticos. O poder no cargo de gestão pode ser transferido formalmente do sucedido ao sucessor, porém, a liderança no exercício do cargo é inerente e própria de cada pessoa. Significa dizer que a liderança precisa ser conquistada; ela não é transferida. A legitimação de um sucessor como representante da família proprietária se dá pelas práticas no exercício do cargo, e adotar um conselho de família como órgão na estrutura de governança da empresa familiar é um espaço de interações sociais de referência (BORNHOLDT, 2005).

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização. Isso pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Nesse sentido, importante considerar as diferenças entre a sucessão em cargos de gestão e a sucessão do patrimônio:

a) Sucessão em cargos de gestão

A sucessão em cargos de gestão é a transmissão formal do poder do sucedido ao sucessor, uma prerrogativa unilateral e pensada num período de tempo. Grzybovski (2007) observou que isso se dá num processo implícito/subjetivo, por vezes silencioso, onde o sucedido envolve um herdeiro “escolhido” por ele para ocupar o seu cargo. Por tradição, Grzybovski (2007) constatou que o pai escolhe o filho mais próximo de si, o avô escolhe um neto “mais querido” e que mais o escuta, assim sucessivamente. Esse processo se dá com base na confiança e no comportamento do herdeiro durante o seu processo de formação para a transição.

b) Sucessão do patrimônio

A sucessão do patrimônio é um processo legal determinado pelo Direito de Família. Nas famílias onde há recursos investidos em empresas, seus membros demonstram preocupação com relação ao seu destino. Diferentes são as estratégias que podem ser adotadas para que a empresa familiar não sofra com a sucessão de membros da família na gestão, seja criando uma *holding* familiar, adotando estrutura de governança ou profissionalizando a gestão. Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) afirmam que as decisões estratégicas da família controladora da Randon S/A demarcaram os limites da propriedade (sucessão patrimonial) e da gestão (sucessão em cargos de gestão), o que reduziu conflitos de interesses e definiu regras para a sucessão.

O efeito da autonomia patrimonial traz inconfundíveis consequências e efeitos práticos que devem ser observados e compreendidos, pois pelo princípio da autonomia patrimonial, a sociedade personalizada adquire patrimônio próprio, inconfundível e incomunicável com o patrimônio individual de cada um dos seus sócios (COMETTI, 2009).

Sendo assim, planejar antecipadamente a sucessão implica na utilização dos preceitos legais relacionados à sucessão do patrimônio, em especial em cláusulas específicas no contrato social da empresa, e nos desejos e interesses pessoais do fundador na escolha de um herdeiro que lhe dá as garantias de que seu legado será preservado.

2.3 PLANO DE SUCESSÃO

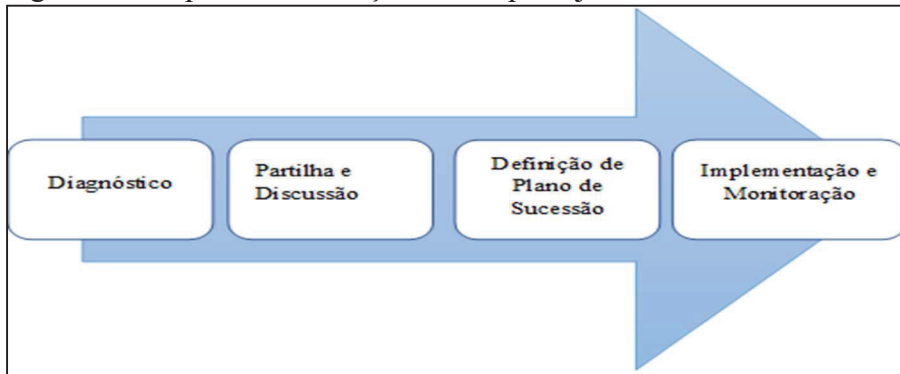
Para fins de alinhamento conceitual, tomasse o pensamento de Casillas (2007, p. 227) para declarar que a sucessão se configura num processo de elaboração de “documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente”. No entanto, não se resume a isso. De acordo Souza (2002), planejar a sucessão significa também refletir sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Um deles trata-se do desenvolvimento das competências e habilidades necessárias e importantes para o sucessor dar continuidade ao negócio da família. Neste sentido, a aprendizagem e a formação do sucessor assumem posição estratégica para o êxito do processo sucessório e para a sobrevivência da empresa familiar.

O plano sucessório é uma decisão gerencial coerente pois sua sobrevivência repousa, em grande parte, no seu êxito (AEP, 2011). As perenidades das empresas familiares não envolvem apenas aspectos econômicos e financeiros, mas situações delicadas e no âmbito subjetivo e afetivo. Portanto, a sucessão familiar planejada traz à empresa vantagens.

Como consta na Figura 3, a primeira etapa em direção à sucessão é o estudo das informações necessárias para a elaboração do plano. Trata-se de um diagnóstico que permite a compreensão de cada uma das funções e das competências essenciais para a sua execução. Alcançar essa consciência promove um sentimento de confiança na organização.

Outra atividade importante consiste na escolha de um modelo específico para orientar a sucessão. O estudo detalhado de diferentes planos encontrados na literatura, dois modelos foram selecionados para estudo, visto que abordam questões do desenvolvimento do sucessor (ANTONIALLI, 1998) e aos momentos do processo sucessório (PASSOS et al., 2006).

Figura 3 – Etapas de elaboração de um planejamento sucessório.



Fonte: AEP (2011)

- a) **Plano proposto por Antonialli (1998):** o foco está no desenvolvimento da liderança e na realização de treinamentos acadêmicos para ampliar a formação intelectual do futuro sucessor. Na descrição dos passos para efetivar o sucessor no cargo há uma série de ações preventivas, cujo objetivo é minimizar possíveis conflitos, pois estão envolvidos os seguintes agentes: (a) o sucedido, (b) o sucessor, e (c) a empresa. Antecedente à etapa de preparação do sucedido está a elaboração do planejamento formal da sucessão, que consiste num plano com metas e objetivos de longo prazo para ser cumprido pelo sucessor, a definição do perfil do sucessor e o estilo de vida fora da empresa. Para ter eficiência no processo, é necessário envolvimento de todos agentes e família;
- b) **Plano de sucessão na visão de Passos et al. (2006):** o foco está na empresa por meio da espiral da sucessão e continuidade do empreendimento. Esta espiral incorpora momentos, processos, ferramentas e estruturas distintas nas três dimensões: família, patrimônio e empresa. Antes de iniciar o processo da sucessão, faz-se o diagnóstico societário envolvendo estrutura e recursos da família, da empresa e dos herdeiros, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto à sua história, a situação atual e futura da empresa. O processo deve ser conduzido por um membro da família, no papel de líder, que conduzirá as discussões para o acordo societário de forma que direitos e deveres sejam regulados, maior comprometimento e elaboração de um código de ética.

A espiral da sucessão e a continuidade do empreendimento sob a gestão da família proprietária requer fóruns específicos para conhecimento sobre a realidade da empresa e para propor uma estrutura de governança viável aos interesses da família. À empresa familiar cabe a busca pela renovação das estratégias continuamente. Uma ferramenta de gestão útil para orientar os processos é planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo, caracterizado como um estudo de caso único (YIN, 2015) que, segundo Gil (2008), caracteriza como uma investigação profunda de apenas um objeto, de forma exaustiva e ampla.

No universo de empresas familiares em funcionamento em Ilópolis (RS), optou-se em estudar a Ervateira Serena com base nos seguintes critérios: tipo de propriedade (familiar), porte (pequena) e com facilidade para acessar os dados da empresa e da família proprietária em razão do contexto de isolamento social decorrente da pandemia da Covid-19.

Os dados foram coletados no 2º semestre de 2020, por meio de entrevista desestruturada com os membros da família proprietária que atuam na empresa. Dados adicionais necessários durante a pesquisa foram solicitados à Aline, via WhatsApp®, uma das herdeiras.

Os dados coletados foram analisados seguindo o método análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2016), cujas categorias definidas *a priori* foram: história da empresa; família empresária e processo sucessório.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados o histórico da empresa, a estrutura das famílias proprietárias e o processo sucessório, bem como o plano de ação.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Ervateira Serena foi fundada em 2011, em linha Monte Bérico, em Ilópolis, no Estado do Rio Grande do Sul, por três idealizadores e que se consideravam “grandes conhecedores de erva mate”, Admir Luís Carlesso, Natalio Pesini e Vilson Pedro Carlesso. Ambos eram produtores rurais que cultivaram a matéria-prima por aproximadamente 15 anos e a revendiam para ervateiras da região no entorno do referido município.

Os laços de amizade construídos por mais de trinta anos entre os três agricultores despertaram interesse em empreender. Trata-se de uma relação baseada na confiança, honestidade e comprometimento. Antes de se tornarem empresários, cultivavam a erva mate em suas propriedades rurais e as vendiam para ervateiras, mas o mercado era instável e a indústria não absorvia a produção de erva-mate. Foi então que os produtores rurais e amigos decidiram industrializar a sua erva-mate, um processo de amadurecimento da ideia.

Segundo Natalio, esse processo se deu “há uns três ou quatro anos que já estávamos amadurecendo a ideia, e deu coincidência de marcar ervas e não conseguir colher, e então decidimos abrir uma nova ervateira na cidade”. Admir acrescenta ainda:

A ideia de montarmos a empresa surgiu após uma conversa entre mim, Vilson e Natalio, pois como tínhamos a produção própria da erva mate, queríamos agregar valor e decidimos colocar na prática.

Assim funda-se a ervateira, cuja proposta inicial foi de agroindústria familiar, com intuito de comercializar sua própria matéria-prima (erva-mate) e assim agregar valor. Com essas características estruturais, os sócios elaboram a primeira razão social como “Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate Ltda.”. Essa denominação social consta na ficha de consulta pública ao Cadastro Geral de Contribuintes de Tributos Estaduais RS (CGCTE RS), na Receita Estadual do Estado do Rio Grande do Sul (Anexo A). E, em termos tributários, a Ervateira é uma sociedade empresarial limitada, enquadrada no regime Simples Nacional que atua na fabricação de produtos para infusão, chá, mate, e no comércio atacadista dos mesmos produtos, desde abril de 2011.

Em 2020, ao completar nove anos de fundação, os três fundadores permanecem unidos e sentem-se honrados e orgulhosos ao olhar para o passado e contemplar o trabalho realizado, como afirma Natalio: “Tivemos muitos altos e baixos ao longo dos anos, mas hoje após nove anos, estamos orgulhosos da empresa em que construímos”.

Conforme Figura 4, a Ervateira Serena tem estrutura física formada por um espaço administrativo e galpões para produzir e armazenar o produto e estocar a matéria-prima

Figura 4 – Vista aérea das instalações da Ervateira.



Fonte: Imagem fornecida pela empresa.

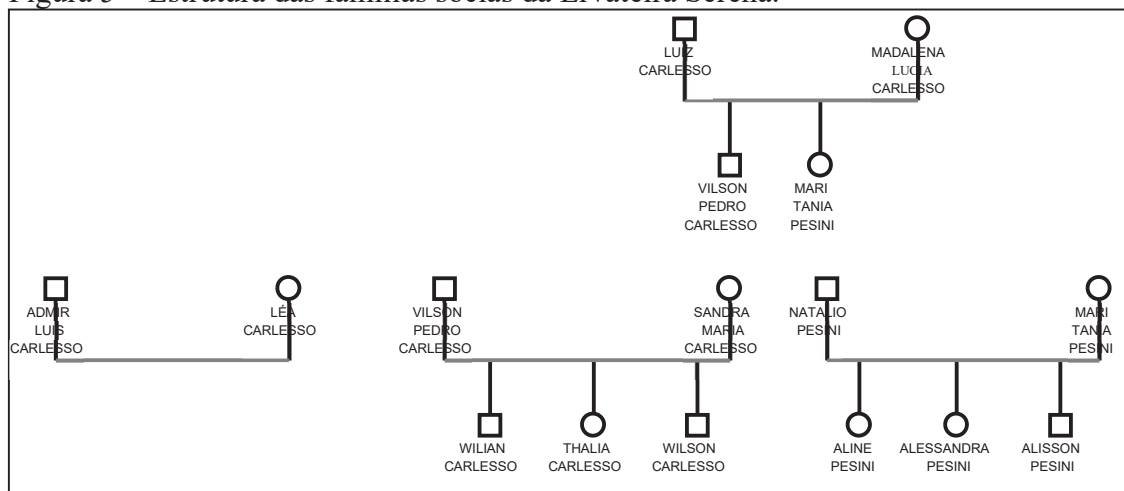
Sempre orientados por valores como lealdade/credibilidade e seriedade nas suas práticas, as famílias proprietárias atuam em conjunto nas atividades produtivas. Nos relatos dos fundadores se percebe muita vontade de conquistar mais clientes, manter os atuais e ver o empreendimento prosperar

Os empresários indicam união/empenho/dedicação de cada um em favor do empreendimento como atributos que caracterizam a empresa familiar. Se, por um lado, a dedicação na realização das tarefas é retrato de trabalho coletivo, por outro lado, o companheirismo entre os sócios e suas famílias é retrato da empresa como “a grande família”.

4.2 FAMÍLIAS PROPRIETÁRIAS E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO

Os três sócios fundadores da empresa representam duas famílias: Carlesso e Pesini. Ambas famílias são de origem italiana, cuja história está ligada às atividades rurais. Residentes da comunidade de Monte Bérico, em Ilópolis, sempre tiveram a erva mate como fonte de renda, inicialmente como produtores rurais e agora combinando com as atividades de empresários.

Figura 5 – Estrutura das famílias sócias da Ervateira Serena.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A estrutura das famílias proprietárias, representada na Figura 5, indica que se trata de famílias tradicionais, formadas por pais e filhos, com ligações de parentesco entre elas. Os sócios fundadores Mari Tania e Vilson Pedro são irmãos e pertencem à família de Luiz Carlesso. O sócio fundador Admir é filho de João Dalvino Carlesso e Teresinha Carlesso, e é primo de Mari Tania e Vilson. Mari Tania casou-se com Natalio Pesini, enquanto seu irmão, Vilson, casou-se com Sandra Mara, enquanto Admir casou-se com Lea.

Conforme consta na Tabela 1, empresa estão atuando três famílias e todos possuem laços de parentesco entre si, totalizando um grupo familiar formado por 12 pessoas de diferentes idades.

Tabela 1 – Membros das famílias proprietárias trabalhando na empresa

Famílias	Membros da família	Relação de parentesco	Idade (anos)	Gênero	Nível de instrução	Cargo	Descrição das funções
Admir Luís Carlesso	Admir	Fundador	50	M	Ensino fundamental incompleto (4ª série)	Sócio Administrador	Compras da matéria prima e responsável do financeiro
	Léa	Esposa	45	F	Ensino fundamental incompleto (5ª série)	Auxiliar de produção	Responsável na moagem da erva mate
Vilson Carlesso (Falecido em 2018)	Vilson	Fundador	48	M	Ensino fundamental incompleto (5ª série)	Sócio Administrador	Ficava na parte dos vendedores e realizava vendas pelo comércio
	Sandra Maria	Esposa	42	F	Ensino fundamental incompleto (5ª série)	Embaladora	Responsável pelo empacotamento da erva mate
	Wiliam	Filho	24	M	Superior completo (Graduação em Administração)	Auxiliar de escritório	Está com a função que era de seu pai Vilson, venda do produto nos comércios
	Natalio	Fundador	54	M	Ensino fundamental incompleto (4ª série)	Sócio Administrador	Cuida do geral da empresa, maquinaria e equipamentos
Natalio Pesini	Mari Tania	Esposa	46	F	Ensino fundamental incompleto (5ª série)	Auxiliar de produção	Responsável pela produção da erva cancheada
	Aline	Filha	28	F	Superior completo (Graduação em Administração)	Assistente administrativa	Escritório
Média			42				

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quanto ao tipo de relacionamento entre os membros das famílias na empresa, se observam relações amistosas, as quais revelam colaboração, compadrio e uma equipe de trabalho. Não foram identificados conflitos relacionais, nem societários. A comunicação é um aspecto que se destaca, pois é por meio dela que a empresa realiza trocas de ideias, de sentimentos, e de opiniões, construído empatia e o autoconhecimento com o grupo familiar. Já, quanto ao tipo de estrutura societária, a Ervateira se caracteriza como uma sociedade empresarial intergeracional, pois dela participam dois sócios fundadores (1ª geração), suas esposas e seus filhos (2ª geração).

Também fazem parte da empresa os membros da família Vilson Carlesso, como espólio, em razão da sua morte, ocorrida em janeiro de 2018. Os seus herdeiros naturais (esposa e filhos) ingressaram como sócios da empresa por força da cláusula 11ª do contrato social.

A análise documental sugere que não houve uma análise crítica por parte dos sócios na elaboração e assinatura do contrato social, no momento de formalização da sociedade. No entanto, o documento impõe aos sócios remanescentes compartilhar a sociedade com pessoas (gênero, idade, valores, ...) diferentes daquelas que conceberam o empreendimento.

4.3 PROCESSO SUCESSÓRIO

Na Ervateira Serena, o momento atual é de transição geracional em razão da morte de um dos sócios-fundadores (Vilson), a qual provocou inquietação sobre o futuro da empresa. A família de Vilson Carlesso não iniciou o inventário e por conseguinte a empresa não formalizou a sucessão, mas admitiu seus herdeiros legais. Aline (28), filha de Natalio, e Wilian (24), filho de Vilson, já exercem funções “importantes” na empresa na medida em que participam das decisões estratégicas dos sócios. Ambos encontram-se em fase de capacitação para o exercício de cargos gerenciais, realizando treinamentos e vivenciando situações reais de decisões

Os sócios remanescentes relatam estarem conscientes de que o primeiro processo sucessório está em curso e no entendimento deles é um evento natural. Não há percepção de que o “evento natural” aconteceu no âmbito da família do sócio e não na empresa. A sucessão deveria estar explícita no contrato social, em cláusula específica de que, na morte de um dos sócios, as cotas são indenizadas à família e empresa continua com os sócios remanescentes. Como não está explícito e não há inventário, os sócios fundadores agora têm novos sócios sem terem sido consultados a respeito: a esposa e filhos do sócio falecido.

As ações em curso na Ervateira Serena revelam que os valores e a qualidade das relações entre as famílias proprietárias são mais importantes do que a formalidade e os aspectos jurídicos dos contratos. Por essa razão se considera que o plano de sucessão proposto por Passos et al. (2006) seria o melhor a ser aplicado no caso em análise, na medida em que os valores do fundador e dos candidatos a sucessores são considerados.

Os sócios Admir e Natalio reconhecem a necessidade de realizar um planejamento da sucessão para minimizar riscos e possíveis conflitos entre sucessores. Os sócios concordam que o sucessor deve ser criativo, eficaz, ter boa comunicação, estar atento às novas tecnologias e

deve prezar os funcionários, fornecedores e clientes. Além disto, é importante que o sucessor tenha um bom relacionamento com seus familiares e se interesse pelos negócios da empresa.

Na sequência iniciou-se a avaliação dos herdeiros candidatos à sucessão: Aline (28 anos) e Wilian (24 anos). Ambos são primos e se relacionam bem, tem boa comunicação e são capazes de trocar ideias sobre o empreendimento com respeito às diferenças e valorizando o trabalho coletivo. Os dois trabalharam desde a adolescência na empresa e conhecem sua funcionalidade, possuem forte identificação com valores e crenças das suas famílias.

4.4 MODELO DE PLANO DE SUCESSÃO

O modelo de plano de sucessão é uma ferramenta de orientação à família empresária para conduzir o processo de transição geracional. Sua implementação segue as seguintes etapas: delineamento dos pilares organizacionais para identificação dos candidatos potenciais à sucessão; definição do processo de seleção e das competências esperadas e da qualificação desejada; definição das ferramentas de avaliação do grau de qualificação dos candidatos.

Na sequência são descritas as etapas do plano de sucessão:

- ❖ **Etapa 1 – Delineamento dos pilares organizacionais.** A família empresária, sob a condução dos sócios fundadores, discute o que quer com o empreendimento, definem valores norteadores de suas práticas, o posicionamento estratégico de mercado (manutenção, sobrevivência, crescimento) pretendido e o perfil desejado no sucessor;
- ❖ **Etapa 2 – Identificação dos candidatos potenciais à sucessão.** A família empresária relaciona seus membros, discute se aceitará namorados(as), maridos/esposas e outros agregados dos sócios como membros da família empresária e descreve o perfil sociodemográfico (gênero, idade, etc.) de cada um;
- ❖ **Etapa 3 – Processo seletivo.** Todos os membros da família são consultados sobre suas intenções em termos de carreira profissional e ingresso/permanência na empresa da família;
- ❖ **Etapa 4 – Levantamento e análise das capacidades e competências dos sucessores potenciais.** Os sócios fundadores nomeiam uma pessoa para conduzir o processo seletivo dos candidatos à sucessão. Essa pessoa solicita a cada candidato a entrega de um descritivo de suas capacidades técnicas e gerenciais, bem como das razões pelas quais pretende concorrer à vaga de sucessor, faz uma análise de cada um indicando aspectos positivos e negativos em consonância com os critérios elaborados pela família empresária na Etapa 1;

- ❖ **Etapa 5 – Análise individual.** O mapa dos candidatos é apresentado aos sócios fundadores, que vão discutir exaustivamente o perfil de cada um, elaborar um plano de qualificação profissional e determinar um prazo para sua realização como condição para ocupar o cargo na empresa da família na qualidade de sucessor;
- ❖ **Etapa 6 – Acompanhamento e nomeação.** Os sócios fundadores comunicam a decisão à família empresária, apresentam as condições de capacitação profissional e passam a acompanhar o herdeiro, com a solidariedade da família, preparando-o para a nomeação.

Para que o plano de sucessão seja efetivado como descrito, o sucessor precisa estar ciente do papel de representar a família empresária. Portanto, é preciso querer perseguir o plano proposto, cabendo à família observar a evolução e os níveis de esforços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um modelo de plano de sucessão para pequenas empresas familiares foi o objetivo geral deste artigo e os resultados evidenciaram que, apesar deste tema ser uma preocupação latente dos fundadores, a elaboração de um plano formal para a sucessão não é realizada e a sucessão começa com eventos inesperados. A literatura gerencial consultada confirma que na maioria das empresas familiares a sucessão é não planejada. A sucessão familiar se dá pelo empoderamento dos membros de uma nova geração sem o preparo necessário para assumir a gestão da empresa em nome da família empresária.

Sucessão familiar é um evento que pode ser pensado pelo símbolo da espiral, pois não se configura como um momento único/exato de início e de fim na empresa familiar. Uma espiral tem poder de representar diferentes momentos e eventos que ocorrem tendo como base uma linha que cresce continuamente na direção do seu próprio centro. O conjunto de eventos representam um processo administrativo que contempla fóruns específicos com os membros da família, reunião entre os sócios e/ou gestores, processos burocráticos para levantamento de dados e desenho da estrutura de governança. O caso estudado contribuiu para compreender as particularidades das famílias e validar o modelo de plano de sucessão.

A **contribuição metodológica** do estudo está no reconhecimento do potencial da estratégia estudo de caso para aproximar a teoria à realidade das empresas familiares. O estudo de caso contribuiu para o desenvolvimento dos conhecimentos acerca do tema sucessão e serve como uma fonte de informação para estruturar casos de ensino.

Há **contribuição prática** na medida em que entrega à Ervateira Serena um plano de sucessão, que responde as dúvidas dos sócios fundadores, indicando como conduzir cada fase do processo sucessório. O mesmo contempla ações a serem implementadas pelos candidatos à sucessão, bem como comprometendo a família empresária na condução do processo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEP. Associação Empresarial de Portugal. **Livro branco da sucessão empresarial: o desafio da sucessão em Portugal**. AEP: Lisboa, 2011. Disponível em: <<http://www.fundacaoaep.pt/documents/2019/05/sucessao-livro-branco-da-sucessao-empresarial.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 3, 1998, São Paulo. **Anais do...**, São Paulo: FEA/USP, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BARRUECO, F. M.; PERROTTI, P. S. R.; LERNER, W. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 333-354, 2019.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BUCHWEITZ, M. J. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G.; PEREIRA, T. A. A Riqueza Socioemocional e o Declínio em uma Empresa Familiar: Um Estudo da Guerra S. A. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019.

CASILLAS, J. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Learning, 2007.

COMETTI, M. T. **Direito Comercial, direito de empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

FERREIRA, Q. P. Sistemas de administração: um estudo comparativo entre empresa familiar e não familiar. **Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 3, n. 4, 2014.

FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, Dec. 2017.

GERICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREINER, L. E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova cultural, 1986. Volume 22.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007. 383p. **Tese** (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos do...**, Atibaia: ANPAD, 2004.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed., São Paulo: IBGC, 2009.

IBQP/SEBRAE. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade/Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil 2019: relatório executivo**. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>>. Acesso em 30 ago. 2020.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva sociológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MASSA, R. M.; ANDREASSI, T.; LANA, J.; LYRA, F. R. Modelos mentais e capacidades dinâmicas em uma empresa familiar brasileira. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 3, p. 293-308, 2020.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PASSOS, E. et al. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Gente, 2006.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-65, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A – Ficha de consulta pública ao CGCTE RS

 Receita Estadual RS		Consulta Pública ao CGCTE RS	
Situação na data: 12/12/2019			
Identificação			
CAD ICMS	197/0006843		
CNPJ	12.984.214/0001-29		
Razão Social	AGROINDÚSTRIA DE ERVA MATE OURO MATE LTDA		
Nome	OURO MATE		
Fantasia			
Endereço			
Logradouro	MONTE BERICO		
Número	2200	Complemento	
Bairro/Distrito			
Município	Ilópolis	U.F.	RS
CEP	95990-000	Telefone	(51) 9683-6783
Informações Complementares			
Enquadramento	SIMPLES NACIONAL	Delegacia da Receita Estadual	13ª DRE - LAJEADO
Empresa			
Natureza Jurídica	2062 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA		
CNAE Fiscal Principal	1099-6/05 - FABRICACAO DE PRODUTOS PARA INFUSAO (CHA, MATE, ETC.)		
CNAE Fiscal	4637-1/99 - COMERCIO ATACADISTA ESPECIALIZADO EM OUTROS PRODUTOS ALIMENTICIOS NAO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE		
Data Abertura	01/04/2011	Motivo Inclusão	INCLUSAO
Data Baixa		Motivo Baixa	
Situação Cadastral Vigente⁽¹⁾	HABILITADO	Data desta Situação	04/2011
Nota Fiscal Eletrônica	EMPRESA OBRIGADA A EMISSAO EM 01/04/2011		
CAE			
309030010 - simplesmente cancheado			
309021000 - cha verde (nao fermentado) em embalagens imedi			
709030010 - simplesmente cancheado			

Fonte: Receita Estadual RS