

() Graduação (X) Pós-Graduação

**SUCCESSÃO FAMILIAR: A ESTRATÉGIA DE SUCESSÃO COMO FATOR DE
LONGEVIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Daniel Lopes Cavalcante
Universidade de São Paulo (USP)
dcavalcantegp@gmail.com

Tatiana Kimura Kodama
Universidade de São Paulo (USP)
tatiana.kimura@usp.br

Leonardo Petrilli
Universidade Federal Rural da Amazônia
leonardo.petrilli@ufra.edu.br

Marcelo Seido Nagano
Universidade de São Paulo (USP)
drnagano@usp.br

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo abordar os ciclos de vida de uma organização familiar e identificar em qual etapa essa empresa se encontra em relação aos ciclos de vida de uma empresa familiar. A justificativa para o trabalho se dá por conta do significativo número de empresas familiares existentes no Brasil, que segundo levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, pode representar até 90% das empresas privadas, seguido pela alta mortalidade das organizações quando há transição do comando da empresa. Os dados evidenciam que apenas 30% das empresas sobrevivem ao processo sucessório na primeira geração e 10% na segunda geração. O estudo utilizou o método de pesquisa bibliográfica, onde foi possível respaldar através dos artigos acadêmicos, os conceitos do que é uma empresa familiar e também das estratégias de sucessão familiar, identificando os ciclos de vida que compõe uma organização familiar, para posteriormente analisar através do estudo de caso de uma empresa familiar brasileira que está em momento de transição, se a teoria é confirmada na prática. Os resultados sugerem uma positiva correlação entre a adoção da estratégia de sucessão e longevidade, embora no estudo de caso não tenha se notado todos os ciclos de vida presentes na literatura.

Palavras-chave: Gestão Familiar; Empreendedorismo; Gestão de Negócios.

1 INTRODUÇÃO

A relevância da empresa familiar como modelo de negócio é corroborada pelos dados levantados por Brandt et al., (2018) onde aponta que no cenário brasileiro, cerca de 90% das empresas privadas advém de origem familiar, tendo uma participação de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e 85% de empregos gerados (BRANDT et al., 2018; SEBRAE, 2017).

Entretanto, torna-se notório a grande dificuldade dessas empresas em se manterem ativas e competitivas após a transição de poder do membro fundador para sua linha sucessória. Segundo Martins et al. (2008), em consonância dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), apontam que apenas 30% das empresas sobrevivem à transição para segunda geração e menos de 10% sobrevivem à terceira geração, sendo uma característica marcante também no cenário mundial (TILLMANN E GRZYBOVSKI, 2005; BRANDT et al., 2018).

Sobre sua relevância do ponto de vista histórico, é possível traçar um paralelo das empresas familiares brasileiras, remontando à década de 50, onde esse modelo de negócio permeava praticamente todos os segmentos da economia nacional, partindo da atividade agrícola, englobando os sistemas financeiros através dos bancos, indústria têxtil, também na produção alimentícia e serviços de meios de comunicação, fazendo com que as empresas familiares competissem cada vez mais com multinacionais e empresas estatais através das décadas em que o país atravessou o período do grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional (GONÇALVES, 2000).

Ainda, segundo Gonçalves (2000), constata que a empresa familiar pode ter severas dificuldades em estabelecer o planejamento estratégico, pois tem característica imediatista, admitindo uma organização informal, confusa e incompleta, adotando como valor básico a confiança pessoal em detrimento da competência técnica, além de praticar o nepotismo nas mais variadas formas, dificultando a profissionalização.

No tocante às pequenas empresas, a grande maioria ainda recorre a esse modelo de gestão do negócio, com membros fundadores se dividindo entre a relação profissional e familiar, muitas vezes tendo conflitos devido à ausência de delimitação desses papéis no cotidiano (MONTICELLI, 2018).

Todos esses fatores citados acima evidenciam claramente a sucessão da liderança organizacional, sendo um aspecto crítico na linha do tempo de uma empresa familiar. De acordo com Hillen e Lavarda (2019) em consonância com outros autores (HANDLER, 1994; LE BRETON-MILLER et al., 2004 e SHARMA et al., 2003), a sucessão inter geracional ao

longo dos vários estágios que a compõe, depende da profunda correlação entre o aumento de participação do sucessor à medida que o predecessor diminui sua participação até, finalmente, haver a transição da liderança organizacional por completo. Todo esse movimento vem ocorrendo em direções opostas e devem acontecer em tempo e sincronia perfeita para que não aconteça nem a ruptura do predecessor, nem a desmotivação do sucessor (HILLEN E LAVARDA, 2019).

Considerando tudo isso, é notoriamente dificultoso para que as organizações saibam quais serão os passos a seguir na sucessão. Ainda, segundo Hillen e Lavarda (2019) em consonância com Le Breton-Miller et al. (2004), a criticidade do momento de sucessão é uma das maiores preocupações das lideranças organizacionais.

Na obra intitulada O desafio da geração Y em processo de sucessão familiar nas empresas, Oliveira et al. (2017), trazem um recorte importante acerca dos abismos geracionais entre “*Baby Boomers*”, Geração X e Geração Y, elucidando em como abismo geracional também se torna uma questão relevante nos processos sucessórios. Oliveira et al. (2017) ainda mencionam que a transição pode ficar ainda mais complexa à medida que há o aprofundamento emocional das partes.

Em muitos casos a trajetória das pequenas empresas é delineado por quatro estágios, segundo Machado e Silva (2009), sendo eles: (a) criação, (b) expansão, (c) declínio (d) continuidade. Para Guerrazzi e Serra (2017) a fase de declínio é caracterizada pela deterioração de recursos bem como a baixa performance da empresa podendo ter origem por fatores internos ou externos.

Ainda, segundo Machado e Silva (2019), em um estudo de caso de uma pequena empresa familiar no segmento de vendas e varejo, percebeu-se que a última fase do ciclo de vida da empresa, não foi declínio, mas sim sua continuidade e como atribuição principal deste último ciclo, o fator determinante para a longevidade da empresa foi a sucessão do empreendimento através de membros da família. Também estudada pelo autor anteriormente citado, uma outra empresa familiar no segmento farmacêutico também apresentou no processo sucessório, o fator determinante para que sua longevidade.

Frezatti et al. (2017) reforça e detalha ainda mais os estágios de ciclo de vida de uma empresa familiar. Em sua definição, os ciclos de vida são mais delineados passando pelo nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento, sendo bem análogo aos ciclos estabelecidos por Machado e Silva (2019).

Assim, o presente trabalho visou identificar os ciclos de vida conceituados por Frezzati et al. (2017) e sua aplicabilidade em uma empresa familiar usada como o objeto de estudo de

caso além de estabelecer o estágio do ciclo de vida em que a organização se encontra em relação a sucessão familiar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir de todos os estudos supracitados, infere-se que discutir sobre a estratégia de sucessão como fator de longevidade e sucesso em uma empresa familiar, é justificado pelo fato de 90% das empresas privadas no Brasil serem de origem familiar (Brandt et al., 2018), além de terem seu início a partir de integrantes do mesmo núcleo familiar, apresentam uma alta taxa de mortalidade, podendo chegar à 70%, quando submetido à um momento de sucessão segundo estudo do SEBRAE (2017).

Karam et al., (2019) sugerem que os conflitos apesar de serem fenômenos frequentes em qualquer organização, mostram-se com maior incidência na empresa familiar, sendo pouco compreendidos em sua grande maioria. Karam et al., (2019) ainda citam que esses conflitos derivam de efeitos psicodinâmicos fruto da interação entre três pilares principais: (a) Família, (b) gestão e (c) propriedade.

2.1. A Empresa Familiar

A definição de uma empresa familiar é assumida por muitos pressupostos, podendo variar em seu conceito de autor para autor.

Gonçalves (2000) aborda pluralidade de conceitos que vão desde ao fato de que uma empresa familiar pode ser aquela que detém em sua estrutura orgânica duas ou mais gerações de uma mesma família, conduzindo o negócio, até a existência de vários outros arranjos possíveis. O que fica claro em sua definição é a correlação entre três principais situações, a primeira delas é a família deter o controle total ou parcial da sociedade, por meio de ações ou cotas. A segunda situação é sendo a família responsável pelo gerenciamento da organização, na definição dos objetivos e metas e governança. Por fim, é configurada pela administração da organização ser feita por um representante de alta direção, pertencente à família. A coexistência das três situações, representa, segundo o autor, características de uma empresa tipicamente familiar.

Frezatti et al. (2017) na busca pela definição do conceito de empresa familiar, reforçam que a manutenção dos negócios familiares bem como sua complexidade, depende do perfil familiar em que o negócio em questão está concebido, destacando que não é suficiente que apenas o controle seja feito por essa família, mas, que, principalmente exista a intenção de manutenção do negócio através da sucessão familiar.

De acordo com Freire et al. (2010), não há consenso sobre a definição exata do conceito de empresa familiar, devido à vastidão de abordagens por diferentes autores. Porém, ainda segundo os autores, o senso comum em relação a esse conceito, estabelece que a empresa familiar seja aquela cujo, seu fundador transfere a gestão do negócio, seja por morte, seja por aposentadoria, para seus sucessores.

Para Tillmann e Grzybovski (2005), o conceito familiar é feito a partir de um vínculo hereditário, com os valores institucionais ligados intrinsecamente ao perfil e características da família ou do fundador.

Para um conjunto de autores a definição de empresa familiar se torna ainda mais específica, assumindo necessariamente a hereditariedade como um fator fundamental a ser considerado. De Donneley (1964) a Lodi (1993), até referências mais atuais como Tillmann e Grzybovski (2005), conceituam que uma empresa sem herdeiros ou aquelas que somente são investidoras e que não contam com transferência para um herdeiro, não podem ser consideradas empresas familiares.

Ricca (2007) em seu trabalho intitulado Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções, aborda uma definição um pouco mais branda em relação às empresas familiares. Segundo o autor, o arcabouço de empresa familiar contempla também casais que decidem por unificar suas economias e iniciar uma jornada empreendedora juntos. Outro ponto interessante é que o autor admite que em muitos casos, essas propriedades nunca irão ser passadas de uma geração para outras, por se tratar de propriedades muito pequenas, porém nem por isso deixaria de ser uma empresa familiar.

Segundo Moreira Junior (2006), a empresa familiar como organização é reconhecidamente frágil, quando é analisada sob o aspecto da continuidade e longevidade. No que tange à fragilidade da empresa familiar como organização, assume-se que a estratégia para sucessão familiar é um fator preponderante na continuidade da empresa.

A sucessão faz parte do ciclo de vida organizacional podendo variar sobre o estágio em que acontece (GERSICK et al., 1997).

Borges et al. (2012) fazem um recorte interessante sobre a produção acadêmica acerca do tema de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil. Nesse recorte é possível identificar os padrões de conceituação adotados nos trabalhos acadêmicos para empresas familiares. O estudo cita que o conceito de empresa familiar é sintetizado em quatro principais termos, sendo eles:

a) Objeto: é quando somente ao ser objeto de estudo, aquela empresa recebe a definição de empresa familiar.

- b) Propriedade: é quando a propriedade e gestão da empresa pelas mãos daquela família se conjugam no mesmo momento.
- c) Sucessão: um dos conceitos mais aceitos pela literatura, é quando a gestão da empresa tem pelo menos duas gerações à frente de sua gestão.
- d) Família: é quando a empresa é considerada familiar pelos laços de parentesco ou sociais dos controladores da organização sem necessariamente haver a transição ou sucessão.

Em seu livro Governança na Empresa Familiar, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam ainda que o conceito de empresa familiar pode ter mais derivativos à sua definição. A “unifamiliaridade” advém do fato de empresa tem origem a partir de um entroncamento apenas, através de seu fundador que por muitas vezes se confunde com a figura patriarcal da família ou também do dono do empreendimento, porém não sendo necessariamente à mesma figura. Já a “multifamiliaridade” tem por origem a junção por um grupo de pessoas, podendo ser membros de uma mesma família ou não, porém que deixam um legado afetivo e societário aos seus herdeiros e que por isso torna essa abordagem diferente da primeira.

Para fins desse estudo, considerou-se o conceito onde a empresa familiar é aquela onde tem origens vinculadas a uma ou mais famílias, tendo em sua administração membros que receberão por legado, os vínculos afetivos e societários dessa empresa para as próximas gerações tendo reflexo de sua administração às características e particularidades de acordo com os laços afetivos que ligam os membros dessa família. Essa definição está em convergência com o que estabelece Bernhoeft e Gallo (2003).

2.2. Estratégias para Sucessão

Para se chegar à fase da sucessão é importante contextualizar em como o ciclo de vida de uma empresa familiar se desenvolve até chegar ao ponto da sucessão. Frezatti et al. (2017) adaptando conceitos já trabalhados por Tillman e Grzybovski (2005) definem o ciclo de vida de uma organização familiar em cinco estágios conhecidos. Esses estágios são descritos na seguinte ordem: (a) nascimento, (b) crescimento, (c) maturidade, (d) declínio e (e) rejuvenescimento. Para cada um desses estágios, os autores descrevem as características de gestão familiar desenvolvida.

Ainda segundo Frezatti et al. (2017), foi possível analisar que no ciclo de nascimento de uma empresa, é o estágio com menor participação da família em sua gestão, em contraponto com empresas nos estágios de maturidade e declínio que tendem à ter maior participação da família na gestão. O estudo ainda afirma que, é possível detectar que as

primeiras gerações da empresa estão ligadas mais ao estágio do ciclo de vida de nascimento, o que converge com a definição de empresa de família fundadora apontada na literatura por Brenton-Miller e Miller (2013) e corroborada por Tillman e Grzybovski (2005) e Gersick et al. (1997).

Tillman e Grzybovski (2005), tem uma definição um pouco diferente acerca dos estágios de ciclo de vida de uma empresa. Para os autores o ciclo de vida é definido por quatro estágios, sendo o primeiro estágio marcado pela fundação e sobrevivência da empresa familiar. A segunda é caracterizada pela inserção dos filhos na organização familiar, momento este onde é exigido dos fundadores, geralmente na figura de pais ou parentes, o reconhecimento profissional dos membros entrantes. No terceiro estágio os autores identificam a fase intergeracional, onde a organização familiar passa a contar com ampla diversidade dos membros em termos de idade, ideais, gênero e etc. É na quarta e última fase, que de acordo com Tillman e Grzybovski (2005), consonante com Gersick et al. (1997), que o processo de sucessão acontece. Esse é o momento quando os fundadores apresentam sinais de declínio fisiológico e intelectual, bem como da força empreendedora. Tillman e Grzybovski (2005) apresentam a sucessão familiar tanto como um processo, quanto como um conjunto de estratégias deliberadas a serem apresentadas no momento ideal para empresa.

Leone (2004) afirma que é possível que a sucessão aconteça de forma planejada e gradativa ou através de evento inesperado e abrupto derivado de morte, invalidez por doença ou acidente, incapacitando o dirigente fundador de continuar em suas atividades. O autor reforça a importância no planejamento do processo sucessório, este quando feito à contento permite ao sucessor treinamento adequado e transferência de conhecimento compatível com o grau de exigência que o negócio requer. O autor ainda atribui à sucessão inesperada ou brusca, advinda pelos motivos citados anteriormente como possíveis causas a crises e conflitos nas estruturas organizacionais, gerando uma ruptura devido à natureza conflituosa em relação à mentalidade do fundador com os herdeiros podendo ser um fator determinante à morte ou perda de identidade da empresa.

Sobre a sucessão ser um fator para longevidade da empresa Leone (2004) ainda reforça que o planejamento de sucessão conduzida de forma adequada, prolonga a vida da organização com ganhos significativos, sendo possível até mesmo eternizá-la.

Sob a perspectiva do ciclo de vida das empresas familiares SEBRAE (2017) estabelecido que existem três fases que compõe este ciclo. Denominada de primeira fase é englobada pela presença do fundador, pelo espírito empreendedor e pelos primeiros conflitos administrativos. Na segunda fase que é onde entra a sucessão, também existem as

manifestações de conflitos sem a presença do fundador e é onde se é possível detectar falta de espírito empreendedor. Na terceira fase é onde o destino da organização familiar é geralmente definido com a venda ou fechamento da empresa, causado por falta de liderança e pulverização da sociedade marcado pelos vários conflitos.

Outro ponto reforçado por SEBRAE (2017), é que o processo de sucessão não é causado somente pela morte do fundador, sendo essa uma discussão evitada pela maioria das famílias por acreditar que somente após a morte, deverão resolver essa questão. Como alternativa em um processo sucessório existem as possibilidades de transferência do comando da organização para um sucessor familiar, venda da empresa, divisão ou reorganização das cotas societárias entre os herdeiros, indicação de um executivo externo para o comando, controle total da empresa por um dos sócios através de compra de 100% da organização e até mesmo o fechamento da empresa de forma programada (SEBRAE, 2017).

Aprofundando ainda mais a questão da sucessão, é possível realizar um recorte sobre as características do sucessor absolvendo as questões afetivas e avaliando o sucessor pelos aspectos de capacidade de liderança, forte relacionamento interpessoal, espírito empreendedor e bom gerenciamento de crise e resolução de conflitos.

Para 78,79% dos fundadores, o processo sucessório é uma questão de tempo a ser encarado, desse montante apenas 39,39% já fez o planejamento de transição, enquanto apenas 21,21% nem sequer tenha iniciado o processo de transmissão de poder, apesar de já terem pensado no assunto (Leone, 2004).

Leone (2004) ainda cita alguns dados interessantes: Para 54,55% dos dirigentes as empresas devem ser dirigidas somente por eles próprios, enquanto 39,39% admitem que a empresa deve ser dirigida por um membro sucessor da família, permanecendo a empresa com sua característica familiar e apenas 6,06% dos dirigentes entendem que suas empresas podem ser dirigidas por um executivo profissional.

No tocante à longevidade de uma empresa Leone (2004) afirma que as possibilidades de sobrevivência de uma organização familiar repousam no planejamento da sucessão familiar. Ainda segundo o autor, diz-se que as condições para a sucessão constituem em um percurso longínquo percorrendo as etapas de cessão de ações, bem como as alterações das cotas societárias como aquisição, fusão ou cisão das partes acionárias.

Para Machado (2019) especificamente no contexto de uma empresa familiar, a longevidade foi atribuída diretamente ao planejamento da sucessão e a capacidade de transferência de conhecimento para gerações sucessoras. Para o autor o principal fator de

longevidade da empresa levantada em seu estudo, foi a transferência da gestão e direção da empresa para um dos filhos e nora por meio de sucessão planejada do empreendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consistiu em pesquisa aplicada de caráter descritivo que, segundo Cervo e Bervian (1983), submete dados, fenômenos e fatos a análise, observação e registro, porém sem manipulação desses resultados, tendo por objetivo identificar as principais estratégias para sucessão em uma empresa familiar.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que tem por premissa a fonte direta de dados a partir do ambiente natural focando o pesquisador como principal instrumento coletando os dados de forma predominantemente descritiva (Lüdke e Andre, 2013). O estudo adotou a pesquisa bibliográfica seguido por um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Ventura (2007), é um procedimento que possibilita adquirir conhecimento a partir do estudo e exploração intensa de um único caso.

Sobre a pesquisa bibliográfica Lima e Miotto (2007) a estabelecem como um procedimento metodológico científico que busca soluções para o problema de pesquisa levantado, de forma que a pesquisa busca os conjuntos de procedimentos de forma organizada sempre se atentando ao objeto de estudo.

A empresa objeto do estudo de caso é brasileira e tem como atividade principal a produção industrial e distribuição de produtos alimentícios, teve sua fundação em 1994, e sua sede corporativa está localizada em São Paulo além de contar com várias fábricas, centros de distribuição e revendas por vários estados brasileiros. Atualmente possui cerca de 26 mil funcionários. O segmento por fins de sigilo será preservado bem como os dados sobre os nomes dos proprietários, denominados por indivíduo A; como o fundador e indivíduo B; como sucessor.

Os dados foram obtidos através visitas técnicas à empresa durante o período de abril de 2020 a setembro de 2020, embasado por Santos (2006) que conceitua a visita técnica como um recurso metodológico, onde é possível obter o conhecimento sobre o funcionamento das empresas e mercado de trabalho, ratificando os conceitos teóricos-metodológicos adquiridos em sala de aula. Na visita foram entrevistados, o gerente geral de uma das Fábricas (Plant Manager), os coordenadores e gerentes corporativos das áreas industriais, logística, marketing e comercial. Alguns desses profissionais também possuíam vínculos familiares com o fundador e os sócios da empresa.

A partir da visita técnica, foi possível obter relatórios que fundamentaram a pesquisa documental, compreendendo o período de 1994, ano de fundação da referida empresa, até 2020. Os documentos institucionais disponibilizados na intranet da empresa contendo informações acerca da produção anual por unidade fabril, capacidade instalada, número de unidades fabris ano a ano e participação da empresa no segmento. Essas informações disponibilizadas são de acesso restrito aos funcionários.

Por fim, o estudo se baseou em artigos acadêmicos, bem como, livros e publicações contendo relatórios com dados atualizados acerca do tema.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa objeto do estudo de caso apresentou em sua trajetória característica bem delineadas sobre o ciclo de vida conforme Frezatti et al. (2017) em consonância com Tillman e Grzybovski (2005). As etapas de (a) nascimento, (b) crescimento e (c) maturidade, foram observadas durante a visita técnica, onde a partir da história da fundação da companhia pôde se estabelecer o marco do nascimento, passando pelo crescimento e maturidade (Frezatti et al. 2017).

3.1. Análise da fase inicial da empresa

A fundação da empresa, foi no ano de 1994 quando o fundador A, advindo já da vida empresarial onde já realizava a distribuição das mercadorias de uma grande fabricante no segmento alimentício, realiza a compra de uma pequena fábrica e em sociedade com seus sobrinhos inicia o modelo de negócio voltado para fabricação e distribuição. Na visita técnica, tendo por objeto a entrevista com um dos gestores com vínculos familiares ao fundador, foi possível identificar a pouca participação da família na gestão, algo que Frezatti et al. (2017) reforça como característica comum a essa fase do ciclo de vida.

3.2. Análise da fase de crescimento da empresa

O segundo estágio do ciclo de vida foi observado alguns anos após a fundação da empresa. Com a ampliação das atividades empresariais, através da expansão pela compra de fábricas nos anos seguintes, aproximadamente oito fábricas foram incorporadas ou construídas a partir do zero, além da ampliação do negócio através de participação em outros segmentos. Foi observado também nesse estágio a competitividade no ambiente empresarial

se acirrar, com disputa de influência e poder em torno dos sócios e fundador e a partir dessa fase que a ruptura entre o fundador e seus sócios aconteceu devido à divergências acerca do rumo em que a empresa deveria seguir. Nessa fase também houve a criação da holding que, de acordo com Hillen e Lavarda (2019), em consonância com Lodi (1998), é a estrutura societária mais aconselhável pois tendem a atenuar conflitos, na medida que delimita a divisão de patrimônio e reorganiza a participação sucessória.

Também foi possível perceber nessa fase o estabelecimento da estrutura corporativa, mesmo que embrionária e também a transição entre a saída da informalidade e início de formalidade, característica comum nas empresas que estão na fase de nascimento e a adoção de alguma formalidade em um ambiente mais funcional (HILLEN e LAVARDA, 2019). Iniciava-se então o processo formal de informações em seu estilo decisório e a visão estratégica durante a fase de crescimento da empresa era reativa às iniciativas da concorrência, embora já buscasse a diferenciação nos seus produtos e serviços.

3.3. Análise da fase de maturidade da empresa

Consolidado após anos de crescimento a empresa entrou na fase de maturidade, que é representada por um ambiente mais heterogêneo devido ao tamanho. Nessa fase a empresa possuía em sua organização características corporativas formais e burocráticas além de ter mudado seu escritório corporativo para uma instalação com a capacidade para mais de 1.200 colaboradores, onde havia uma robusta departamentalização. Foi observado também que a empresa instituiu as estruturas hierárquicas formais, bem como a profissionalização gerencial, além da implementação do conselho e governança (HILLEN e LAVARDA, 2019; MACHADO e SILVA, 2019). A empresa passou a adotar em estilo decisório a dependência no processamento das informações enquanto a visão estratégica aplicada era basicamente de controle do segmento (HILLEN e LAVARDA, 2019).

3.4. Análise da sucessão familiar da empresa

A sucessão familiar foi prevista ainda no estágio de maturidade através da criação do plano sucessório, identificando os possíveis candidatos à gestão da empresa. A escolha por um sucessor familiar para a transição da gestão e propriedade da empresa apesar do alto número de executivos sem laços consanguíneos que atuam na empresa, corrobora com as evidências de Leone (2004) onde segundo levantamento 100% dos fundadores entrevistados, apresentaram a preferência pela sucessão ser feita a partir de um membro da família. Não

houve candidatos a partir dos executivos externos da companhia a linha sucessória, sendo somente considerados como candidatos as pessoas com vínculo familiar ao fundador.

A sucessora B foi a candidata escolhida, confirmando a preferência da maioria dos fundadores abordada por Leone (2004), onde cita que a ligação hereditária e laços consanguíneos são fatores fundamentais na escolha do sucessor, nesse caso a sucessora é a filha do fundador. Segundo os levantamentos feitos através da visita técnica, o processo de planejamento sucessório teve início pelo menos dez anos antes do período de coleta e passou a ser executado após a formação acadêmica da sucessora.

A partir de então a sucessora B passou a ser treinada formalmente e desenvolvida de acordo com as diretrizes definidas, no modelo de treinamento “on-the-job”, além do desenvolvimento profissional e ambientação fora da empresa confirmando a evidência apontada por Hillen e Lavarda (2019).

Sobre a questão de transferências de propriedade e gestão de acordo com Karam et al., (2019), não foi observado a transferência de propriedades, sendo somente possível até o momento considerar a transição da gestão, indo em contraponto ao que estabelece Leone (2004) como sendo o ideal, a transferência de poder e capital ou propriedade acontecendo em um mesmo período.

Pode-se observar que fundador A se absteve de suas atividades na alta direção da empresa, diminuindo sua participação consideravelmente, tendo muito mais um papel de conselheiro, embasando o processo decisório da sucessora B. Nesse caso pode se observar que o conceito de sucessão intergeracional se aplicou perfeitamente a empresa observada, uma vez que foi detectado a diminuição da participação do fundador A e proporcionalmente aumento de autonomia e participação do sucessor B (HANDLER, 1994; HILLEN e LAVARDA, 2019; LE BRETON-MILLER et al., 2004; SHARMA et al., 2003).

Outro ponto observado no processo sucessório foi que a partir da escolha de um sucessor do sexo feminino, a empresa passa a fazer parte um recorte minoritário onde mulheres detêm a gestão e propriedade de uma empresa familiar, corroborando o que Leone (2004) aponta em seus estudos como sendo a baixa proporção de mulheres como figura patronal nas organizações.

3.5. Análise da fase de declínio da empresa

Não foi observado o período de declínio identificado no ciclo de vida citado por Frezatti et al. (2017) na empresa, uma vez que os resultados apontam para um crescimento constante ano a ano como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Crescimento da empresa em número de fábricas e aumento da média/mês de capacidade produtiva em %

Ano	Nº fábricas	Crescimento da capacidade produtiva mensal %
1994 a 1999	1	N/A
2000 a 2002	2	193
2003 a 2005	3	21
2006 a 2009	4	23
2010 a 2014	5	27
2014 a 2015	6	23
2015 a 2019	7	19
2020	8	14

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022).

Além de evidenciar o crescimento constante com o passar dos anos, aumentando consideravelmente a capacidade produtiva da empresa com a construção de novas fábricas, ampliação da cadeia de distribuição, bem como acréscimo do portfólio de produtos, além de aumento das receitas, outro ponto que reforçou a ausência do ciclo de declínio foi durante o evento pandêmico causado pelo covid-19 durante este ano de 2020, onde os resultados superaram todo e qualquer prognóstico da retomada.

Houve um aumento substancial da demanda comercial em plena pandemia, exigindo que a fábrica recém inaugurada durante o ano de 2020, trabalhasse em sua máxima capacidade em todas as linhas de produção.

3.5. Análise da fase de “rejuvenescimento” da empresa

O rejuvenescimento é estabelecido como o último ciclo de vida organizacional de uma empresa familiar (FREZATTI et al., 2017; MACHADO e SILVA, 2019; TILLMAN e GRZYBOVSKI, 2005), dessa forma com o planejamento de sucessão já estando na fase de execução na empresa observada, é possível notar a expectativa acerca da continuidade dos negócios através da transição do poder e propriedade do fundador A para sucessora B. Atualmente a organização passa por um momento de rejuvenescimento desde práticas de gestão mais flexíveis como adoção de home-office, jornadas de trabalho flexíveis, além da abordagem voltada para a inclusão e diversidade.

Há uma percepção que as pautas pleiteadas só são possíveis devido ao abismo geracional da sucessora B para o fundador A (OLIVEIRA et al., 2017), a diferença de idade entre o fundador A e sucessora B é de aproximadamente 37 anos, permitindo que a empresa implementasse um estruturado departamento de *compliance*, além de possibilitar mais abertura sobre as discussões acerca de diversidade de gênero, empoderamento feminino e adoção de políticas para coibição do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.

A sucessora B é formada em Marketing e durante o período de sucessão, já era responsável pela aprovação e desenvolvimento das campanhas de marketing da companhia, sendo uma característica comum em empresas familiares em transição, onde os fundadores frequentemente não detêm nenhuma formação acadêmica por serem majoritariamente filhos de pais sem estudo, operários ou comerciantes, sendo delegado ao sucessor a responsabilidade pela formação acadêmica e profissional (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

A formação em Marketing da sucessora B é percebida também sendo fundamental no processo de rejuvenescimento do posicionamento das marcas gerenciadas pela empresa, onde estabeleceu-se o jovem adulto como público alvo de suas ações comerciais e de marketing.

Finalmente, os resultados do levantamento bibliográfico apresentam que existe uma variedade de definições acerca do conceito de empresas familiares, não havendo consenso sobre o tema, embora existam algumas definições amplamente aceitas. Para efeitos do estudo foi considerado o conceito de Bernhoeft e Gallo (2003), onde afirma que a empresa familiar pode ser considerada a partir de uma origem unifamiliar ou multifamiliar e que possua laços afetivos que permitam o processo sucessório.

Sobre as estratégias de sucessão, foi possível observar que os autores concordam que existem estágios denominados de ciclos de vida, onde o planejamento sucessório é inserido.

4 CONCLUSÕES

Em síntese, o estudo de caso corrobora os dados evidenciados na literatura onde foi possível observar a existência dos ciclos de vida na organização tema do estudo de caso, evidenciados por Frezzati et al. (2017), como nascimento, crescimento e maturidade.

Com exceção do estágio de declínio, que segundo Frezzati et al. (2017) não representa necessariamente a morte da empresa, mas pode ser caracterizado por sintomas físicos, como falta de modernização, gerenciais e financeiros, que geralmente são associados com o declínio nas vendas. Conforme os resultados obtidos, foi observado crescimento constante da empresa, mesmo em meio a pandemia de Covid19.

Finalmente, estabeleceu-se que a estratégia de sucessão adotada no estágio de maturidade, foi determinante para que a empresa entrasse no último ciclo listado por Frezzati et al. (2017) que é o estágio de rejuvenescimento, evidenciado pela mudança em seu posicionamento em relação as marcas, passando a apoiar as causas sociais em evidência no momento, como discussão sobre gênero, empoderamento feminino e diversidade, bem como práticas de gestão mais flexíveis e modernas, confirmando a abordagem teórica sobre o planejamento sucessório.

Este trabalho foi, inicialmente, concebido com o objetivo de analisar os ciclos de vida de uma organização familiar e identificar de acordo com Frezzati et al. (2017), em qual etapa essa empresa se encontra em relação aos ciclos de vida de uma empresa familiar. A partir do exposto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, através de levantamento bibliográfico e análise qualitativa, acompanhado de estudo de caso sobre empresa familiar. Os dados do estudo de caso foram extraídos a partir de uma visita técnica e coletou dados no período compreendido entre abril de 2020 a setembro de 2020. A discussão foi pautada nos ciclos de vida de uma empresa familiar e desdobrada para responder à questão de como a adoção da estratégia se caracteriza como fator de longevidade para empresas familiares. Assim sendo, os resultados demonstraram que a empresa observada no estudo de caso apresentou ciclos de vida bem definidos, aderentes com os conceitos abordados no levantamento bibliográfico, porém com ausência do ciclo de declínio e tendo durante o ciclo de maturidade o plano de sucessão familiar sendo implementado. Com isso foi possível detectar que a estratégia de transição do comando da empresa através da sucessão familiar, permitiu que a empresa entrasse na última parte do ciclo de vida denominado rejuvenescimento, respondendo à questão central do estudo onde a adoção de estratégia de sucessão foi um fator determinante para a longevidade da organização familiar.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. 7ed. Campus, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

BRANDT, E.; KROENKE, A.; PLETSCHE, C. Efeito da gestão familiar na avaliação do desempenho da empresa: evidências do Brasil. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**. v.17, n.52, 2018.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações &**

Sociedade. v.19, n.61, pp.315-332, 2012.

DONNELEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review.** v.42, n.93, pp.105, 1964.

FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios Do Ciclo De Vida E Perfil De Empresas Familiares Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas.** v.57, n.6, pp. 601-619, 2017.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. **REAd.** v.23, n.3, pp.206-238, 2017.

KARAM, P. B. S.; MACHADO FILHO, C. A. P.; ABIB, G. Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. **Revista de Administração Contemporânea.** v.23, n.6, pp.703-720, 2019.

LEONE, N. M. de C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organizações & Sociedade.** v.11, n.29, pp. 149-172, 2004.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis,** v.10, pp.37-45, 2007.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5ed. Pioneira, São Paulo, SP, Brasil, 1998.

LÜDKE, M.; ANDRE, M. **A Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. EPU: São Paulo, 2013.

MONTICELLI, J. M. Análise De Empresas Familiares E Suas Dificuldades No Processo De Profissionalização. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação.** v.6, n.2, pp. 76-101, 2018.

OLIVEIRA, L. J.; KENDLER, V.; SANT'ANNA M. R. Casos de Ensino - O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. **Revista Da Micro e Pequena Empresa.** v.11, pp. 119-133, 2017.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar:** Conflitos e Soluções. Editora CLA: São Paulo, SP, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empresas Familiares.** 2017. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório Especial – Empresas Familiares.** Setembro/2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2021.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias

observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**. v.12, n.32, pp.45-61, 2005.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**. v.20, n.5, pp. 383-386, 2007.

VIER MACHADO, H. P.; ROS, D. The Longevity of Small Family Businesses in Historical Narratives of Their Members. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.18, n.3, pp. 361-381, 2019.