

Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial

Autoria: Juvêncio Braga de Lima, Alex Fernando Borges, Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Resumo

Nesse trabalho foi feito um estudo sobre uma empresa familiar originalmente focada no ramo de decoração de interiores, visando apreender os fatos do processo sucessório verificado em anos recentes. A sucessão foi apreendida sob uma perspectiva dos desafios relativos à gestão da empresa e do patrimônio da família, considerados pertinentes tanto à sucessão patrimonial como à sucessão gerencial. Foram entrevistados o fundador e sucessores, recuperando-se aspectos da história da empresa e os fatos relevantes associados à inserção de sucessores no processo gerencial e no processo de transmissão patrimonial. A partir de um modelo de sucessão (BAYAD E BARBOT, 2002), a abordagem de aspectos como credibilidade, aceitabilidade e legitimidade de sucessores foram associados com a liderança e a confiança entre sucessores e fundador. Os fatos da sucessão do caso da empresa familiar estudada foram devidamente valorizados pelo modelo reconstruído, agregando-se à relação dialética entre sucessão patrimonial e gerencial, o papel do fundador como conselheiro de seus sucessores, procurando-se apreender esta característica de mediador do processo sucessório como um todo, enquanto fato da família e fato da empresa.

Introdução

Nesse trabalho foi feito um estudo sobre uma empresa familiar originalmente focada no ramo de decoração de interiores, visando apreender os fatos do processo sucessório verificado em anos recentes. A sucessão em empresas familiares constitui um fato relevante para empresas e para famílias a elas vinculadas. Trata-se de um processo que pode ocorrer com ou sem a presença do fundador, podendo ser objeto de ações gerenciais.

As empresas familiares têm sido objeto de interesse crescente. Trata-se de um tipo de organização que tem sido cada vez mais estudada, considerando-se a importância desse tipo de empresas, sejam aquelas de grande porte, seja aquelas de pequeno porte. De modo geral, os estudos voltam-se tanto para as limitações ou contradições desse tipo de empresa diante de mercados com crescente incremento de práticas competitivas, assim como enfocam suas virtudes: “(...) demandas sociais como maior flexibilidade e liberdade no trabalho e, no caso do Brasil, aumento de postos de trabalho, parecem encontrar na empresa familiar uma perspectiva de atendimento maior do que em outros modelos de empresa capitalista. Conhecer os seus limites e analisar as possibilidades do modelo familiar podem constituir bons caminhos para a geração de alternativas administrativas que culminem na manutenção ou mesmo transformação do modelo familiar de organização” (CASTRO et al, 2001).

A sucessão constitui um dos principais objetos de estudo, ao lado de outros tais como ciclos de vida, profissionalização e estratégia (WAIANDT E JUNQUILHO, 2005). Para apreender o fenômeno da sucessão procurou-se reunir elementos da problemática a ela associada: afinal, a sucessão em uma empresa familiar é definida com antecedência, em um processo de longo prazo, apenas com a morte do fundador ou pela sua retirada da gestão da empresa? Como se definem sucessores e quais critérios envolvidos nessa seleção? Como há relação com a dinâmica familiar nesse processo? Questões como essas vinculam-se à realidade do cotidiano dessas empresas. Mas, igualmente, trazem desafios para a produção de conhecimentos. O objetivo desse trabalho compreende um estudo de caso em uma empresa

familiar, enfocando o fato da sucessão. De modo particular, o caso traduz uma situação em que houve o ingresso de filhos do fundador na empresa, ainda quando adolescentes, com crescente autonomia administrativa e posteriormente com a posse legal de unidades de negócios da empresa. Mas apesar desse processo, verificou-se a presença do fundador na condição de conselheiro no processo de gestão das unidades de propriedade e gestão de cada um dos filhos. Para tal, procurou-se articular algumas vertentes teórico-conceituais do fenômeno, privilegiando um modelo formulado por Bayad e Barbot (2002). Isso permitiu, efetivamente, valorizar no âmbito de um conjunto de categorias e evidências, o papel do fundador nesse processo, como elemento dinamizador do processo de sucessão enquanto transmite patrimônio, delega responsabilidade de gestão e permanece como conselheiro.

Além da introdução, o artigo compreende as seguintes seções: A problemática da sucessão em empresas familiares; Elementos para compreensão de sucessão em empresas familiares; Metodologia; A construção de uma empresa familiar: o caso da empresa alfa; A construção da sucessão na empresa alfa; Gestão da sucessão em empresas familiares: transmissão patrimonial, transmissão gerencial e o novo papel do fundador; Considerações finais.

A problemática da sucessão em empresas familiares

A problemática da sucessão constitui um elemento central no estudo de empresas familiares. Grande parte dos estudos sobre empresas familiares enfoca a problemática da sucessão, mas Sharma, Chrisman e Chua (1997), após um esforço de revisão, afirmam que ainda não há, no campo, uma síntese teórica sobre a sucessão em empresas familiares.

Chrisman, Chua e Sharma (2005) expõem uma síntese de alguns elementos que cabe observar nesse tipo de organização: decisões, ações, estrutura organizacional, estratégias e exploração de recursos. Tais aspectos deveriam ser observados igualmente na perspectiva de atingir objetivos de uma família e da empresa a ela pertencente, trazendo desafios para a produção de teorias enfocando empresas familiares.

Para King et al (2001), muitas vezes são limitações relativas aos recursos humanos que limitam o desenvolvimento dessas empresas. Caberia abordar esta problemática sob a ótica da estratégia nesse tipo de organizações, abrindo espaço para observação e construção de conhecimento sobre a continuidade das empresas familiares, envolvendo, portanto, o fenômeno da sucessão.

Gersick et al (1997) trazem essa noção, considerando que uma empresa familiar pode ser abordada pelo modelo dos três eixos – família, empresa e patrimônio – cada um com fases próprias, nem sempre alinhadas no tempo. Em relação aos tipos de propriedade, caberia ao proprietário-controlador capitalizar a empresa, equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes e escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração; no que diz respeito à família (enquanto jovem família-proprietária) caberia a criação de um “empreendimento casamento viável”, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamento com a família ampliada e educar os filhos; considerando finalmente a empresa no início, os desafios-chave seriam a sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento) e estabelecer uma relação proveitosa entre a análise racional e o sonho.

Quando se estuda a empresa familiar sob a ótica dos ciclos de vida, recorre-se à periodizações. Mas há uma situação nem sempre enfocada, o fato da permanência do fundador na condição de conselheiro. Pode-se dizer que a fase de “passagem do bastão” (GERSICK et al, 1997) encobre, por vezes, uma situação de fato, uma permanência do fundador na condição de conselheiro. Apesar de mencionado por esses autores, este fato não é

muito estudado na literatura. Nesse sentido, merecem destaque as tentativas de Silveira e Biehl (2003) e de Gueiros e Oliveira (2000), ao analisarem este tipo de situação em estudos sobre casos brasileiros.

Esse fato do novo papel do fundador como conselheiro pode ser associado a outras questões vinculadas à sucessão, pois em uma síntese de revisão de literatura, Brockhaus (2004) ressaltava várias evidências e análises: questões sobre as prioridades do fundador de uma empresa, quando está diante da necessidade de manter a família junta na gestão ou desenvolver a empresa, fatos de transição familiar sem que ocorra transição nos negócios, criando desafios sobre interesses divergentes da família sobre o futuro da empresa, assim como situações em que sucessores que não são aceitos pelo conjunto dos membros da família. Portanto, a presença do fundador em situações em que ocorra transmissão patrimonial e gerencial precisa ser considerada. Há um papel gerencial não formal que se vincula à natureza da empresa familiar, necessariamente inserida em um contexto cultural, o qual marca um papel da família na sociedade como um todo. Bellardinelli (2002) identifica um papel da família na construção de confiança recíproca e na aprendizagem da responsabilidade, aspectos que balizariam iniciativas empreendedoras, indicando possibilidade de renovação de uma cultura democrática liberal no ocidente.

A problemática da sucessão não envolve, portanto, um fato único, identificado como um corte no tempo. Trata-se, pois de um fenômeno que precisa ser apreendido em uma perspectiva dinâmica, envolvendo uma relação entre duas vertentes associadas ao patrimônio e à gestão. Esses elementos seriam aqueles intrínsecos à natureza da empresa familiar, vinculando-se à relação família-empresa, em uma perspectiva interna quando comparada à perspectiva externa à empresa propriamente dita, suas relações com o mercado, dependendo do contexto e da natureza dos negócios.

Elementos para compreensão da sucessão em empresas familiares

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes.

Sempre um fundador ou membros de uma geração estarão prontos a decidir sobre o futuro de gerações seguintes. Com efeito, para Sharma (2004) a sucessão em empresas familiares envolveria três atitudes: desejo de manutenção da empresa, comprometimento da família e aceitação de manutenção do negócio no âmbito da família e a possibilidade do sucessor dar continuidade. Para o autor caberia considerar as seguintes variáveis dependentes em uma formulação teórica sobre a sucessão: seleção e treinamento do sucessor; desenvolvimento de uma visão ou plano estratégico para a empresa após a sucessão; definição do papel futuro do fundador (ou antecessor); bem como a definição do processo de comunicação com os *stakeholders*.

Evidencia-se assim que está em jogo o futuro da empresa e da sobrevivência da família com base nos recursos e capital da empresa. Para Sharma e Irving (2005), cabe considerar as decisões, ações, estrutura organizacional, estratégias e exploração de recursos visando atingir objetivos da família e da empresa. Os autores invocam a abordagem da Visão Baseada nos Recursos: caberia questionar quais recursos e capacidades uma geração passaria para outra com o intuito de realizar a visão da empresa familiar. Na mesma perspectiva, Chrisman, Chua, e Sharma (2005) ressaltam que estes tipos de empresas teriam recursos raros, que agregam valor, sendo não imitáveis e não substituíveis, constituindo elementos de vantagens competitivas.

Nesse sentido, Ibrahim et al (2004) considera a sucessão em empresas familiares como fato pertinente à estratégia de recursos humanos. Selecionar um sucessor envolveria verificar aspectos como a capacidade de liderar, verificar seus atributos de gestor e seu comprometimento com a continuidade da empresa. Caberia considerar um papel relevante para o treinamento desse sucessor.

O nível de escolaridade do sucessor seria um fator interno na influência sobre o processo de sucessão (BACHKANIWALA, WRIGHT E RAM, 2001). Por outro lado, a relação entre membros da família seria um pré-requisito para o sucesso da transição e o planejamento e controle de atividades nesse processo de sucessão. Quanto aos fatores externos, os autores consideraram a oportunidade de emprego, assim como o crescimento e desenvolvimento do negócio.

Para Neubauer (2003), o processo de sucessão em empresas familiares constitui, efetivamente, um problema complexo, de natureza multidimensional, envolvendo o setor de negócios, características da família, qualificação gerencial de membros da família tidos como potenciais sucessores, incluindo a transmissão da propriedade. Isso requer avaliação da propriedade visando à transmissão do patrimônio, devendo-se contar com fatores contingenciais que criam, eventualmente, dificuldades além daquilo que está no centro do processo, ou seja, a seleção do novo líder (PHOENIX E BRAHINSKY, 2003).

Verifica-se pois, que a sucessão em empresas familiares não se restringe apenas a um fato gerencial. Cabe envolver dois elementos que estão em jogo: de um lado a transmissão de patrimônio e de outro a transmissão gerencial. O modelo proposto por Bayad e Barbot (2002) para descrição do processo sucessório busca demonstrá-lo como resultante de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial, intrinsecamente ligados. O modelo não apresenta o fenômeno como uma evolução linear e seqüencial, mas sim como uma relação dialética que se constrói ao longo do tempo. Esta relação dialética revela um processo cujos critérios demonstram a articulação de uma transmissão em três dimensões: a empresa, o dirigente e o sucessor (figura 1):

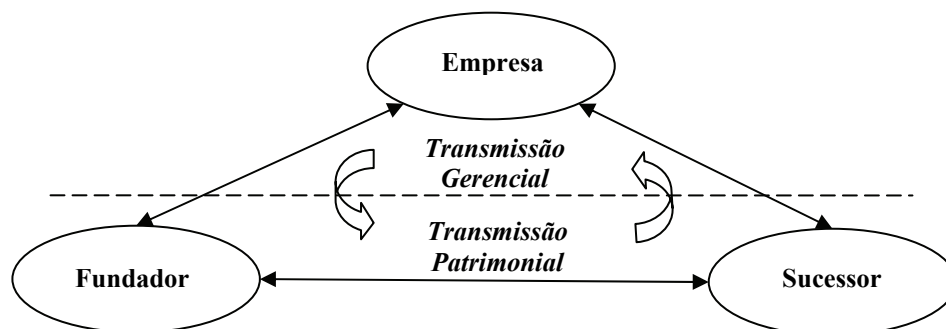


Figura 1: Um modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares
Fonte: Bayad e Barbot (2002).

A transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa geralmente incentivada pelo fundador. O sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na organização (SHARMA, CHRISMAN E CHUA, 1997). A partir de então, os sucessores passam a examinar suas responsabilidades dentro da empresa, de modo possibilitar que sua participação efetive a sucessão na organização (ST-CYR E INOUSSA, 2000).

Um dos aspectos essenciais da transmissão gerencial consiste no processo de aprendizagem e formação dos herdeiros potenciais. As experiências do sucessor no âmbito de sua família durante sua infância, e as experiências adquiridas ao longo do trabalho na empresa

ao lado do fundador, são fundamentais para sua efetiva inserção na gestão da empresa, contribuindo para a sua **aceitabilidade**. A delegação de responsabilidades àqueles indicados para assumir a gestão da organização familiar é um estágio crítico para o êxito de um processo sucessório. Os sucessores deveriam ser incentivados a terem autonomia gerencial e a analisar sua participação no que se refere ao planejamento da expansão futura e da estabilidade da empresa no mercado, contribuindo para assegurar sua **credibilidade**, ou seja, o modo como o sucessor passa a ter suas competências (técnicas ou relacionais) reconhecidas para assumir a gestão da empresa. A aceitabilidade e a credibilidade são fatores que conduzem para a **legitimidade** do sucessor, na medida em que o mesmo passa a confiar em si mesmo e a ter a confiança dos colaboradores da empresa. Com a participação gradativa do sucessor nas atividades de gestão da empresa familiar, verifica-se a construção da sua própria **liderança**, na medida em que aprende o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica (BAYAD E BARBOT, 2002).

A transmissão patrimonial é comumente compreendida como um ato terminal e puramente administrativo. Entretanto, a qualidade da relação entre o fundador e o sucessor causa um forte impacto no processo de sucessão (ST-CYR E INOUSSA, 2000). Dois fatores assegurariam seu sucesso: o respeito mútuo entre as gerações e a adaptação de papéis feita pela segunda geração. Para tal, também é relevante a criação de um conjunto de valores comuns entre os envolvidos para se evitar possíveis conflitos. Existe uma ligação entre a dinâmica familiar, as fontes de resistência e o nível da comunicação existente entre os grupos inseridos na estrutura da empresa. Nesse sentido, o elemento que sintetiza o processo é a **confiança**. A transmissão gerencial e patrimonial é sintetizada na figura 2:

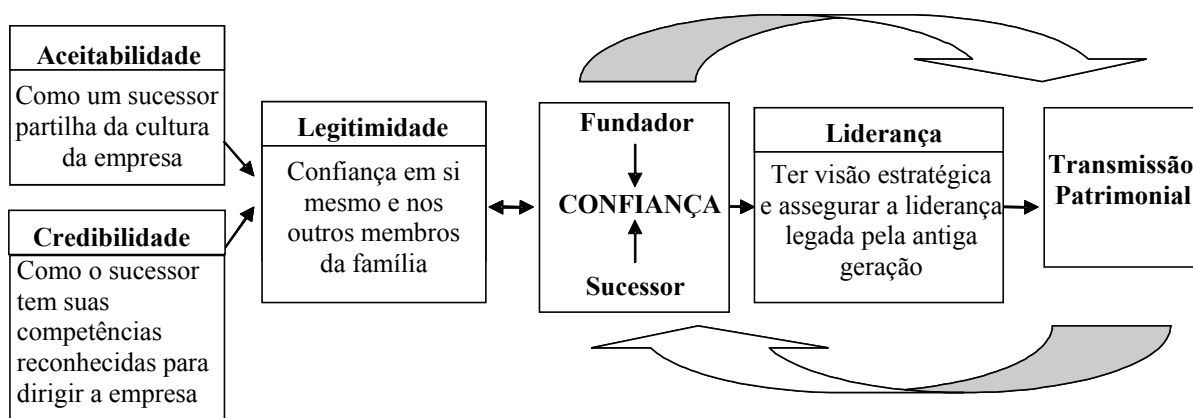


Figura 2: Modelo de transmissão gerencial e patrimonial em empresas familiares

Fonte: adaptado de Bayad e Barbot, 2002.

O processo sucessório em empresas familiares envolve a transmissão do patrimônio e de direção, envolvendo aspectos como o respeito mútuo entre o sucessor e o predecessor, bem como a adaptação de papéis pela segunda geração. Constata-se que ocorre imbricação entre papéis e funções entre predecessores e sucessores, envolvendo aspectos psicológicos, jurídicos e gerenciais (BAYAD E BARBOT, 2002; ST-CYR E INOUSSA, 2000).

Trata-se de um processo que tem durações variadas, num dinamismo que envolve aspectos econômicos, sociais e psicológicos, centrado na relação entre fundador e seu sucessor, mediada pelas suas inserções na família e na coletividade em que se insere a empresa, incluindo, se for o caso, a relação com *stakeholders*. Este processo pode, eventualmente, implicar disfunções e custos implícitos, revelando seu caráter gerencial (ST-CYR E INOUSSA, 2000).

Considerando-se o conjunto de elementos envolvidos no processo de sucessão patrimonial e no processo de transmissão gerencial, os quais mantêm uma relação dialética, cabe inserir o papel do fundador nesse dinamismo, tanto na construção desse duplo processo, enquanto agente fundamental. Mais ainda, cabe abordar o fato da permanência do fundador na condição de conselheiro como uma condição para que sucessores sejam co-construtores da sucessão.

Metodologia

A pesquisa foi realizada a partir do caso de uma empresa familiar situada no Estado de Minas Gerais. Com recurso à pesquisa qualitativa, este trabalho apresenta um estudo desse caso, construído na perspectiva de Yin (2001). Isso envolveu a construção de um protocolo para procurar apreender um conjunto de informações pertinentes à problemática da sucessão em empresas familiar, particularmente as características do processo de transmissão patrimonial e transmissão gerencial. Procurou-se, assim, realizar um estudo de caráter explicativo, na medida em que se tentou usar o caso para incluir a possibilidade de apreensão da permanência do fundador de empresas familiares como conselheiro, após a formalização do processo sucessório. Essa inserção do novo papel do fundador como uma categoria de um modelo de processo sucessório em empresas familiares foi feita pela adaptação do modelo de Bayad e Barbot (2002), a partir do estudo de caso (LAMBRECHT, 2005). Nesse sentido, pode-se afirmar que a pesquisa procurou estudar o caso visando a contribuição para aspectos teóricos (ROESCH, 1999) sobre o processo de sucessão em empresas familiares.

Para tal, foram realizadas mais de uma entrevista com o fundador e com uma filha sucessora. Procurou-se apreender aspectos da história da empresa ao longo de um período de tempo, os fatos de destaque para compreensão de suas práticas de gestão relacionadas à natureza da empresa familiar, envolvendo a investigação do processo sucessório. Tais entrevistas foram gravadas, transcritas, e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo (LANDRY, 1995).

A construção de uma empresa familiar: o caso da empresa alfa

A história da empresa se inicia antes mesmo de sua fundação, com a participação de seu fundador como praticante na empresa de colocação de carpetes e cortinas, aos 12 anos de idade, em 1945. Após dois anos trabalhando nessa atividade, o fundador fora efetivado como funcionário, em 1947. Logo após três anos, em 1950, ele já passara a exercer as funções de Gerente de Loja, trabalhando assim por um período de aproximadamente 15 anos, em que a referida empresa se fixara cada vez mais no mercado local e possibilitava ações de expansão. Em 1965, aproximadamente, o até então proprietário da loja decidiu pela abertura de uma filial de sua empresa em outra cidade, transferindo seu Gerente da Loja para exercer as funções administrativas na empresa criada.

Neste período, a loja atuava em seu ramo de negócio e possuía apenas dois funcionários. Em 1978, por ocasião de sua aposentadoria, tornou-se sócio da filial em que trabalhava. Em 1982 ocorre nova mudança, quando o gerente adquire a parte do sócio. Pode-se considerar que, do ponto de vista histórico, nesse ano inicia-se efetivamente, a empresa familiar estudada nessa pesquisa. O fato que marcará essa característica é que, nos anos seguintes inicia-se a inserção gradativa de seus filhos na empresa, como aprendizes.

A partir de então se observa, ao mesmo tempo, a entrada gradativa dos três filhos na empresa bem como o início de uma fase de expansão das atividades caracterizada pela

mudança de sede da empresa para a rua principal da cidade, em 1984. Após este fato, a filha mais velha segue para Belo Horizonte para estudar Decoração (retornando em 1988), enquanto a filha mais nova se retira devido ao seu casamento e nascimento de seus filhos. Em mais um sinal de expansão, em 1988, ocorre a abertura da primeira filial dessa empresa, com ampliação do campo de atuação, incluindo-se no setor de enxovais, cama, mesa e banho.

Com a volta da filha mais velha para a empresa, a mesma segue para a nova filial com a função específica de administração. Em 1992, observa-se o movimento inverso, a filha mais velha sai em definitivo da empresa, devido ao seu casamento, enquanto a mais nova retorna para a organização com a função específica de administração.

Nesse período inicia-se o processo de expansão do volume de negócios, tendo a participação de fundador e sucessores no processo de administração das unidades. Observa-se uma expansão gradativa das atividades, com a transferência das filiais para locais considerados mais apropriados, dada a expansão geográfica do setor comercial na cidade. Na atualidade, a empresa compreende uma unidade de enxovais e cama mesa e banho com duas filiais (2000), unidade especializada na prestação de serviços de lavanderia, junto à loja de decorações (2001) e uma unidade especializada no ramo de colchões (2004). Os fatos mais recentes foram a aquisição de terreno e início das construções de nova sede para a loja de colchões (2005), com transferência da loja (2006), bem como o remanejamento da unidade filial da loja de enxovais e cama mesa e banho (2006).

Atualmente a empresa atua em quatro negócios distintos: Decorações e Lavanderia – que estão sob a administração de um dos filhos; Cama Mesa e Banho e Colchões – que estão sob a administração da filha mais nova e seu marido. Na concepção da sucessora, as perspectivas futuras continuam sendo de expansão e perpetuação da marca e da loja no mercado local.

A construção da sucessão na empresa alfa

Em 1978, com a proposição de sociedade com o antigo proprietário da empresa, o até então gerente recém aposentado tinha como objetivo atender ao sonho pessoal de ter o seu próprio negócio. Pode-se, assim, considerar que se caracteriza a fundação da empresa estudada:

“... Eu fiz uma sociedade com o proprietário (...) e durou ai uns dois anos mais ou menos. Depois eu comprei a parte dele e continuei, isso deve ter aproximadamente 23, 25 anos mais ou menos sabe? E depois eu já comprei, eu fiz questão de comprar a parte dele, então eu ia levar os meninos pra loja e dar toda a liberdade pra eles...” (Fundador, abril de 2006).

Essa síntese do processo de “criação” dessa empresa familiar revela um olhar do fundador para o passado, a lembrança dos momentos de sua decisão de adquirir a empresa, mas também um reconhecimento dessa realização de sua motivação e intenção em “*levar os meninos para loja*”, bem como a realização da construção e transmissão do patrimônio:

“... eu queria já deixar de ser funcionário e um dia eu fiz uma coisa que eu tive um pouquinho de dificuldade é vender a casa que eu morava nela pra fazer um capital pra eu comprar a parte do meu sócio e pro restante eu fiz uma proposta pra eles lá e ele aceitou (...) eu pretendia mesmo era ter eles lá junto comigo pra trabalhar, aprender a trabalhar e depois mais tarde passar pra eles, como aconteceu...” (Fundador, abril de 2006).

A caracterização como empresa familiar constitui portanto, um projeto do fundador. Verifica-se que os sucessores passaram pelo processo de construção de sua legitimidade, pela construção de confiança em si próprios com aparente participação do fundador nesse processo:

“Ele sempre foi muito aberto, sabe? Quando eu falava que eu não gostava de comércio, que eu não me via como empresária, empreendedora muito menos, quando a gente falava isso ele falava que não, que pra tudo tinha a sua hora, que era pra tentar, que não era obrigado, mas que era pra tentar, então ele sempre deu apoio, sempre ele acompanhou, dando apoio e assim, ele demonstrava muito que gostava, né?” (Sucessora, março de 2006).

Há, efetivamente, um reconhecimento que a construção da legitimidade reside na confiança, no respeito mútuo. O fundador procurou abrir espaço para que os dois filhos, futuros sucessores, partilhassem da cultura da empresa. A não obrigação e o incentivo ao “tentar” partilhar da gestão vai se conjugar ao “dar autonomia”:

“Quer dizer, a gente dava pra perceber que ele gostava de ver aquelas, as posturas nossas na empresa, tanto minha quanto dos meus irmãos. Então ele sempre deu autonomia pra gente, nunca tirou autonomia, sempre soube corrigir assim: ‘seria melhor que fizesse desse jeito’ sabe? E sempre nos erros ele sempre fez com que a gente crescesse no erro, nunca deixou que o erro marcasse a gente como uma perda, como uma decepção. Então sempre falava assim ‘não, o bom de acontecer isso é que agora não acontece mais, agora você já sabe, não vai fazer isso mais’, então assim, ele sempre foi muito aberto ao erro. Uma coisa assim que ele, com nós filhos, ele nunca chegava e chamava a atenção e tudo, ele chegava e perguntava o que tinha acontecido, então isso é muito importante...” (Sucessora, março de 2006).

Nessa fala, torna-se evidente o estímulo do fundador, enquanto pai, a uma construção da aceitabilidade, podendo-se imaginar que essa autonomia trazia a própria aceitabilidade, a possibilidade de que eles vivenciassem a empresa, vivenciando sua cultura.

Por outro lado, aspectos envolvidos nesse relato revelam a conjunção de elementos que podem ser visualizados no processo sucessório: de um lado a credibilidade como uma construção, dado que *“(...) ele demonstrava muito que gostava, né? Quer dizer, dava pra perceber que ele gostava de ver aquelas posturas nossas na empresa...”*. Por outro lado, ao “não deixar” que os erros marcassem a experiência dos filhos, o fundador permitia uma aprendizagem e construção de legitimidade dos filhos no âmbito da empresa, como ele próprio sintetiza:

“... na hora que eu vi que já dava pra dar uma liberdade pra eles eu falei ‘agora de agora pra frente vocês tocar: compra vocês vão fazer, eu não quero que chega perto de mim pra saber o que pode ser feito e o que não pode’ (...) Então o objetivo era esse, eu queria por eles na loja, os filhos na loja já pra ir praticando e com pouco tempo, uns seis meses mais ou menos, eu já dei toda a autoridade pra eles...” (Fundador, abril de 2006).

O processo de construção da sucessão revela a relação intrínseca entre a credibilidade e aceitabilidade que alimentam a construção da legitimidade: não cabe mais aos filhos perguntarem se está certa uma decisão. Paralelamente à delegação gradativa de responsabilidade na gestão ocorre a expansão da empresa, com construção de novas unidades, envolvendo a criação de uma nova loja e ingresso no ramo de lavanderia industrial, bem como a construção de uma loja e mudança de ponto de uma das filiais. Trata-se de um processo

conjugado à construção da liderança dos sucessores e a convergência para a transmissão patrimonial. Tal transmissão patrimonial ocorre imbricada à construção da legitimidade.

Mas, cabe avaliar o fato relevante da permanência do proprietário-fundador, exigindo um esforço de construção de interpretação das evidências empíricas associadas a este fato. Pois, apesar da autonomia gerencial dos filhos sucessores, o reconhecimento do fundador que ao adquirirem a prática os filhos ampliaram a empresa, com novas unidades e até mesmo um novo negócio, observou-se que houve uma participação efetiva dele, enquanto pai e conselheiro, ao longo desse período de expansão. Verifica-se, entretanto, que foi um caminho paralelo e mutuamente influenciado pela perspectiva da transmissão patrimonial:

“Eu fiz o seguinte, eu peguei o patrimônio que eu tinha, nós já tínhamos feito o balanço das lojas, né? Peguei o patrimônio que eu tinha e pus lá né? Tipo: loja tal, tanto. No balanço eu já deduzi tudo, ou seja, a receber, o que tinha a pagar, e deduzi 2% pra inadimplência. Então isso eu fiz com tudo, então eu peguei o capital que tinha da loja e somei, peguei os apartamentos e os outros bens que eu tinha e fui somando e depois eu dividi pros três e chamei eles e falei: ‘oh, eu vou passar isso aqui pra vocês’ (...) eles já me vinham me ajudando muito né. Acabou que foi só no papel mesmo” (Fundador, abril de 2006).

Houve transmissão patrimonial, mas o fundador afirma que *“acabou que foi só no papel mesmo”*. Trata-se de um reconhecimento de que os filhos *“já vinham ajudando muito”*, ou seja, seriam co-constructores daquela expansão patrimonial. A presença dos filhos nas atividades gerenciais ensejou a ampliação da empresa, a abertura de filiais e inclusão de novo negócio. Ao mesmo tempo, cria-se espaço para uma melhor sucessão patrimonial, na medida em que o patrimônio familiar inclui outros bens. Mas, ao mencionar o dividir *“só no papel”*, o fundador tenta legitimar a permanência de uma imagem única da empresa, aquela empresa por ele *“fundada”* e construída para os filhos:

“... hoje meu pai já dividiu, só que ele dividiu de uma maneira pra gente administrar melhor, mas a gente sempre ta tendo contato com o outro, sempre ta discutindo promoções. Então a gente tem autonomia, pra fazer né?, o que acha certo na sua loja. Mas o nosso contato é permanente sabe, a gente ta sempre trocando idéia, graças a Deus foi uma divisão assim muito, muito planejada, a gente demorou pra fazer essa divisão, nós levamos mais de um ano, né?, fazendo um trabalho onde ninguém tomasse prejuízo, onde ninguém ficasse chateado, tanto é que tanto na empresa, tanto no trabalho e na vida familiar a gente conseguiu superar, né?, os problemas e hoje a gente convive muito bem sabe, é a mesma coisa que se a gente não trabalhasse junto, ta? Não que seja as mil maravilhas, né? Então a gente trabalhava junto, tinha divergência de idéias, mas sempre meu pai ele falava, ele sentava: ‘oh, num é pra ficar assim!’, então ele sempre contornava e sempre deu autonomia pra gente, que eu acho que foi muito importante pro nosso conhecimento. E uma das coisas que me marcou é ele falar assim, e sempre fala...” (Sucessora, março de 2006).

Os fatos e relatos evidenciam que os dois sucessores assumiram suas empresas construindo sua liderança. Dois fatos indicam com clareza essa vertente do processo de sucessão: a criação de uma lavanderia associada à unidade de decorações liderada pelo filho e a construção de uma sede própria para a loja de cama mesa e banho e colchões, liderada pela filha e seu marido. E ambos interagem nesse processo de sedimentação de suas autonomias gerenciais:

“... antigamente, antes delas serem divididas, era assim, meu irmão ficava mais na parte comercial mesmo, na compra, meu marido na venda, e eu na parte de recursos humanos e

banco. Então todo serviço de escritório e recursos humanos, meu irmão comprava, ajudava. E depois quando foi dividida, cada um de nós ficou fazendo tudo na sua empresa e até essa parte foi muito interessante porque eu não entendia nada de compra, e eu não tenho muito jeito pra venda, então meu irmão passou pra mim como era a compra que ele fazia, ele assim, ele deu todo apoio e depois a mesma coisa, o serviço que eu fazia, eu fazia de uma loja e depois eu ia fazer com ele da loja dele, e até hoje a gente tem essa união mesmo, né? A gente é bem unido nessa parte, então a gente tem uma boa união, cada um em sua parte, né? Na sua empresa, mas a gente tem essa unicidade ainda. Por exemplo, a loja de colchão é específica, né?, é a mais recente e, ela é minha e do meu marido mas ela faz parte de um mesmo grupo, de uma mesma história, marca, tudo né?, E pra gente tomar iniciativa de começar a loja, de fazer tudo, praticamente foi meu irmão que tomou iniciativa, e ele que dava opinião, meu pai orientando sabe, então a gente age, tanto é que pra todos é uma empresa só, hoje ela já ta dividida, mas pra todo mundo é uma empresa só e a gente preocupa muito assim, se você gosta daqui e vem comprar aqui. Se algum problema tiver a gente ta sempre avisando, então assim a gente trabalha com bastante união na empresa” (Sucessora, março de 2006).

Apesar de terem autonomia em suas lojas na tomada de decisão, ambos procuram e valorizam a comunicação para a discussão de práticas de gestão. Os dois filhos construíram sua liderança ao longo do processo de sucessão, mas o fato da permanência de uma influência do fundador revela uma outra vertente da expressão por ele empregada ao falar de uma divisão “só no papel”. De fato, é evidente que os dois sucessores, autônomos em suas lojas, se abrigam sob a mesma marca, transmitindo a imagem de uma empresa familiar. Mas, entretanto, reconhecem que continuam partilhando visões sobre práticas gerenciais. E o ser dividido “só no papel” pode ser interpretado pelo reconhecimento desses sucessores sobre o papel do fundador no aconselhamento em decisões estratégicas e cotidianas. Na verdade, o fundador recua no tempo, busca a construção da empresa e minimiza sua ação, como se valorizasse a transferência em detrimento daquilo que seria apenas um “continuar vindo” nas empresas:

“... eu passei pra eles e continuei vindo. Agora eu num tenho participação nenhuma não, na loja não, só ajuda” (Fundador, abril de 2006).

As iniciativas de aprendizado dos sucessores ao longo dos anos são citadas como fator indispensável à decisão de transferência formal das empresas:

“Foi muito bem, aprenderam muito bem. Inclusive eu faço falta em loja nenhuma ai não. Aqui eu pouco venho, fico mais na de lá, na sede, na loja principal, de decorações. Mas tudo funciona muito bem. Eu acho que foi até uma boa coisa que eu fiz foi ter transferido pra eles, porque ai eu fico mais tranquilo...” (Fundador, abril de 2006).

“Olha, como eu te disse, eu não faço falta não sabe? Mas a loja de decorações, eu gosto mais de ficar lá que a gente orienta muito assim, o que pode ser feito, o que não pode, né? Mas também como eu disse num faço muita falta nenhuma não” (Fundador, abril de 2006).

Evidencia-se que o fundador tenta reafirmar sua ação de transmissão do patrimônio e gerencial, reconhecendo entretanto seu papel de conselheiro, mas minimizando sua importância no processo de gestão. Mas para os sucessores seu papel é fundamental:

“Para ele, ele tem que viver dentro da empresa e pra nós é muito importante a presença dele. Ele, por motivos de saúde é que ele num ta atuando igual ele fazia há dois meses atrás, mas ele tem uma atuação permanente nas empresas, ele trabalha mais diretamente com o meu irmão, só que ele ajuda muito a gente, então assim, é interessante a visão dele, às vezes uma mercadoria ta mal exposta, ele faz um comentário, ele vem, põe a mão, gira a mercadoria, aquela mercadoria tem um outro giro sabe?” (Sucessora, fevereiro de 2006).

Além das decisões cotidianas, o fundador partilha de visão estratégica:

“Ele atualmente é neutro nas decisões, mas a opinião dele sempre prevalece (risos), não por ter que prevalecer, mas assim, ele tem uma visão muito boa, ele é um grande empreendedor, então às vezes a gente ta fazendo uma coisa olhando o agora, ele já mostra: ‘oh, se você fizer isso, você...’, então ele ta sempre olhando adiante, sabe? Isso é muito importante. Até mesmo no nosso projeto ali da obra, tava ótimo pra atender aquela necessidade no nosso tempo. E uma idéia que ele deu, de uma mudança de escada, coisa pra futuro, a gente viu, quer dizer, ele tem uma visão maior. Então em todas as decisões ele ta sempre ajudando, ele ta sempre dando a opinião dele, assim, na maioria das vezes a opinião dele realmente ela é muito acatada, né? Então assim, é pelo conhecimento mesmo, pela experiência, pelo tempo dele, e acho que até pela, pelo tipo mesmo de empreendedor, que é uma coisa nele” (Sucessora, fevereiro de 2006).

Essa avaliação e os fatos relatados indicam uma situação de fato, diferenciada de uma imagem mais comum sobre a sucessão, difundida em estudos diversos e objeto de formulações teóricas. Com efeito, observa-se que não houve propriamente uma escolha de sucessor. O caso revela uma situação de uma relação dialética entre a transmissão patrimonial e transmissão gerencial. E, pela natureza dessa dialética, o resultado desse processo continua em construção, com a presença e participação do fundador nas empresas agora dirigidas e de propriedade dos dois filhos.

Gestão da sucessão em empresas familiares: transmissão patrimonial, transmissão gerencial e o novo papel do fundador

O caso estudado evidencia um processo de gestão da sucessão. Os elementos que configuram o modelo de sucessão se verificam. De um lado, há a construção da aceitabilidade e da credibilidade dos sucessores que convergem para a legitimidade. Há clareza no processo de sucessão gerencial. E há clareza no processo de transmissão patrimonial. Por outro lado, verifica-se, igualmente, que os sucessores se envolvem no processo de transmissão patrimonial e nessa perspectiva há mútua influência pelos dois processos, configurando, de fato, efetivamente uma relação dialética entre a sucessão gerencial e sucessão patrimonial.

Assim, a análise do caso também permite retomar e reformular o modelo de transmissão gerencial e patrimonial proposto por Bayad e Barbot (2002) para incluir o novo papel do fundador na condição de conselheiro informal. O novo modelo traduz a relação entre dois grupos de elementos presentes no estudo sobre a gestão dessa empresa, atualmente gerenciada por dois filhos sucessores, ambos formalmente proprietários de duas lojas cada um. O modelo procura traduzir a relação entre quatro elementos dinâmicos – aconselhamento, inovação, confiança e liderança – com elementos das dimensões verificadas historicamente, tais como a aceitabilidade, credibilidade e legitimidade dos sucessores (Figura 3):

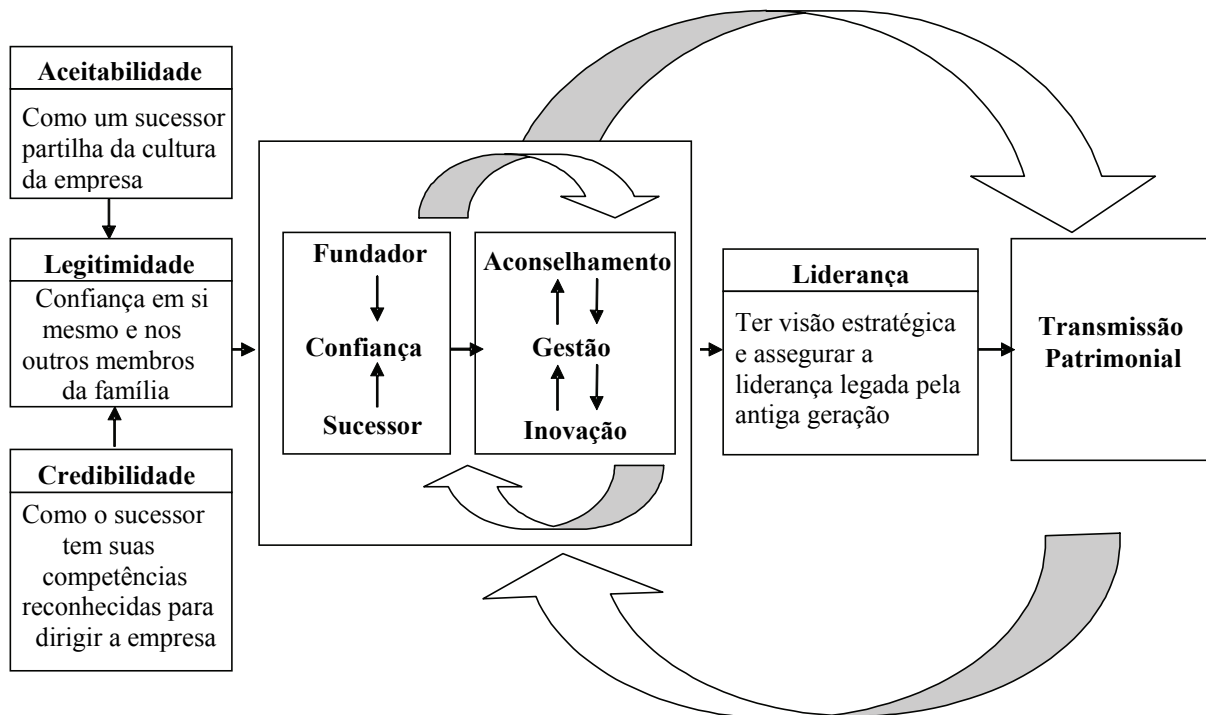


Figura 3: Modelo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial, patrimonial e aconselhamento.

Fonte: adaptado de Bayad e Barbot, 2002.

O modelo sintetizado a partir da reformulação daquele exposto por Bayad e Barbot (2000) permite apreender um conjunto de elementos de um processo de sucessão em empresas familiares. A questão patrimonial, o comprometimento de sucessores, a avaliação da empresa, a condição técnica ou capacidades específicas de sucessores e a previsão de uma função para o fundador são elementos que estão presentes na situação estudada. De modo particular, o caso traz o fato de que a sucessão patrimonial não está dissociada da sucessão gerencial. Essa visão é interessante, pois associa membros da família que participam da empresa e aqueles que não participam, via distribuição de quotas patrimoniais que são da família. E isso somente se verifica na medida em que há indicações de uma sucessão gerencial.

Com efeito, os sucessores ingressaram na empresa, tiveram possibilidade de construir sua legitimidade e assumiram a condição de confiança mútua com o fundador. Paralelamente, participaram da construção da ampliação do patrimônio da empresa e da família, inovando com a criação de novos negócios e mudanças de localização, associada à construção de novas unidades.

Verifica-se pois que essa relação dialética entre a sucessão gerencial e sucessão patrimonial traz, em seu bojo, uma questão fundamental da realidade e da teorização sobre empresas familiares, especificamente considerando o caso do processo de sucessão. Estudos de síntese tornam claro que a sucessão constitui um tema relevante nos estudos sobre empresas familiares. Cabe continuar refletindo sobre esse fato, como nesse caso, em que se procura incluir essa nova função no âmbito de um modelo, dinamizando do ponto de vista teórico o papel de aconselhamento como parte do “núcleo duro” do processo sucessório, permitindo captar o fenômeno da configuração da confiança entre fundador e sucessor, mediada pela gestão “aconselhada” marcada por possível inovação.

Essa formulação permite averiguar uma situação diferenciada daquilo que pode ocorrer, em que a permanência do fundador, prolongando aquilo que poderia ser denominado de trabalho conjunto no modelo proposto por Gersick et al (1997), impede a tomada de

decisões significativas relativas a inovações ou criação de novos negócios. Assim, ao evidenciar esta relação dialética, pode-se trazer para o centro da discussão o papel do fundador como conselheiro, potencializando a explicação do processo sucessório e nele incluindo-se, pois, no caso de empresas familiares, apesar de natural, este fato nem sempre é reconhecido.

Considerações finais

Nesse trabalho procurou-se apreender o fenômeno da sucessão em empresas familiares, realizando-se um estudo de caso. Do ponto de vista teórico, o trabalho permitiu retomar aspectos centrais dos estudos de empresas familiares, tais como o comprometimento de sucessores, a avaliação da gestão de empresas e transmissão do patrimônio, bem como o processo de inserção e capacitação de sucessores.

Tais elementos associados à sucessão em empresas familiares, geralmente estudados em formulações específicas, foram abordados sob uma perspectiva da relação dialética entre a transmissão gerencial e a transmissão patrimonial. O estudo de caso permitiu reconstituir o processo de construção da sucessão sob a perspectiva de elementos internos a um modelo de sucessão formulado por Bayad e Barbot (2002). De um lado, aqueles considerados como efetivamente históricos tais como a construção da aceitabilidade e credibilidade de sucessores que converge para a legitimidade. De outro lado, aqueles elementos dinâmicos, tais como a confiança e a prática da liderança por parte de sucessores. Entretanto, as evidências empíricas permitiram elaborar um novo modelo, intimamente calcado no original, mas inserindo-se o papel de aconselhamento do fundador. No caso estudado, verificou-se a transmissão patrimonial e a transmissão gerencial entre um fundador e dois sucessores. Isso não ocorreu somente como um corte no tempo, mas implicou em uma relação entre fundador e sucessores em um processo de co-construção dessa sucessão, incluindo ampliação do patrimônio e sua permanência como conselheiro no processo gerencial dos sucessores.

O trabalho abre perspectivas para agregar elementos para compreender a sucessão em empresas familiares, revelando formas de apreensão do dinamismo pela inserção de conceitos na realidade do caso estudado. Os fatos da sucessão do caso da empresa familiar estudada foram devidamente valorizados pelo modelo reconstruído, agregando-se à relação dialética entre sucessão patrimonial e gerencial, o papel de conselheiro do fundador como mediador do processo como um todo, enquanto fato da família e fato da empresa.

Referências bibliográficas

BACHKANIVALA, D.; WRIGHT, M.; RAM, M. Succession in South Asian Business in the UK, **International Social Business Journal**, Jul-Sep 2001, v.19 (4):15-28.

BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: 6º Congrès Francophone sur la PME, AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, Montréal, 2002, p.1-27.

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on society and business. **Family Business Review**, v.15, n.3, p.169-173, Sept., 2002.

BROCKHAUS, R. H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 18, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.G.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of family firm, **Entrepreneurship Theory & Practice**, September 2005, 555-571.

GRISWOLD, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GUEIROS, M.B.; OLIVEIRA, L.M. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. (CD ROM).

IBRAHIM, A.B; SOUFANI, K; POUTZIOURIS, P; LAM, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**, 2004; 46, 8/9, 474-491.

KING, S.W.; SOLOMON, G.; FERNAND JR., L. Issues in a growing family business: a strategic human resource model. In: **Journal of small business management**, 2001, 39(1): 3-13.

LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 19, n.4, p. 267-282, dec. 2005.

LANDRY, R. L'analyse de contenu. In: GAUTHIER, B. (Org) **Recherche sociale – de la problématique à la collecte des données**, Québec, Presses Universitaires du Québec, 1995.

NEUBAUER, H. The dynamics of succession family business in Western Europe countries, **Family Business Review**, vol. 16 , 269-282, dec. 2003.

PHOENIX, S.; BRAHINSKY, B. The fundamentals of business succession planning, **Journal of Accounting & Taxation**, 2003, vol. 13 (3), 15.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999. 2ª Ed.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v.10, n.1, p.1-35, 1997.

SHARMA, P.; IRVING, P. G. Four Bases of Family Successor Commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 1, p. 13-33, jan. 2005.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise das Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM).

ST-CYR, L.; INOUSSA, R. La planification de la relève dans la PME: revue de la littérature et avenues de recherche. 5^o Congrès International Francophone sur la PME, **AIREMPE** – 2000.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações Familiares em Transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^o ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.