

PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA PRÁTICA: uma resposta da pesquisa para a sustentabilidade empresarial

Carolina da Silva Müller Dias¹

Daniela Pellin²

RESUMO

O processo de sucessão é considerado um dos maiores desafios para sustentabilidade e longevidade em empresas familiares. Para que esse desafio possa ser superado, são indicadas práticas de governança corporativa e familiar que garantam o alinhamento entre os membros da família, estimulando maior sintonia e visão de longo prazo. A partir disso, o objetivo geral desse estudo foi apresentar um fluxograma sistematizado e orientativo para implementação da governança familiar para a sustentabilidade empresarial, facilitando o processo sucessório. Para tanto, a metodologia utilizada foi o *Design Science Research*, a qual permite maior interação entre teoria e prática, além do desenvolvimento de um modelo que pode ser aplicado em um contexto real. Como resultado desse estudo entende-se a construção de um protótipo de orientação do processo sucessório em empresas familiares que as direcione à sustentabilidade. Esse protótipo é estruturado em cinco fases, o pré-planejamento, planejamento, construção do processo de sucessão, estruturação da governança familiar e ciclo de melhoria. Dessa forma, concluiu-se que o fluxograma de aplicação prática e simplificada apresentado permite que a família empresária tenha a oportunidade de entender o processo de sucessão e preparar as estruturas empresariais e familiares para participarem de maneira efetiva do processo.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas familiares; Sucessão; Governança; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The succession process is considered one of the greatest challenges for sustainability and longevity in Family business. In order to overcome this challenge, corporate and Family governance practices are recommended to ensure alignment among Family members, fostering greater harmony and a long-term vision. The overall objective of this study was to present a systemic and guiding flowchart for the implementation of Family governance for business sustainability, facilitating the succession process. The methodology used was Design Science Research which allows for greater interaction between theory and practice, along with the development of a model that can be applied in a real-world context. As a result of this study, the construction of a prototype guiding the succession process in Family business towards sustainability is understood. This prototype is structured in five

¹ Administradora de Empresas com ênfase em Gestão para Inovação e Liderança pela UNISINOS Email: dias.carolinasm@gmail.com

² Professora Pesquisadora do Programa do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS. Pós-Doutora em Direito Privado pela UFRGS/RS. Doutora em Direito Público pela UNISINOS/UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA (Itália). Mestre em Direito da Sociedade da Informação. Especialista em Direito Empresarial e Governança de TI. Advogada e Empresária. E-mail: dpellin@unisinoss.br

phases: pre-planning, planning, succession process construction, Family governance structuring and improvement cycle. Thus, it was concluded that the presented practical and simplified application flowchart allows the business Family the opportunity to understand the succession process and prepare business and Family structures to participate effectively in the process.

KEYWORDS: Family business; Succession; Governance; Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas mundiais são consideradas empresas familiares. Esse formato de organização apresenta algumas características que as distingue das demais, entre elas a existência de laços familiares e a busca pela garantia do legado do fundador (RICCA NETO, 1998; IBGC, 2020).

As empresas familiares precisam de um negócio saudável e sustentável, para que assim possam atingir longevidade e sucesso (IBGC, 2020; FLORIANI; RODRIGUES, 2000; CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Na realidade brasileira, 90% dos negócios apresentam-se sob controle familiar, mas apenas uma pequena fração, de 3% a 4% sobrevive à terceira geração (IBGC, 2018). Estes números demonstram que um dos tópicos mais relevantes para que empresas de cunho familiar possam conservar-se no mercado, com o passar dos anos, é a maneira como são enfrentadas as questões de processo sucessório (GERSICK *et al.*, 1997).

Para que empresas familiares possam garantir sua sobrevivência através dos anos, mantendo seus princípios, valores e propósito, processos e estruturas de governança corporativa e familiar consistentes e alinhadas às práticas do negócio devem ser incorporados. Assim, a empresa se fortalece, assegurando resultados efetivos como credibilidade de marca, alcance de informações mais seguras, maior qualidade na resolução de conflitos, superação de desafios e longevidade do negócio, facilitando o processo sucessório e garantindo a sustentabilidade (IBGC, 2016; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Nesse contexto, a governança pode ser entendida, no âmbito de organizações familiares, como o sistema de critérios e regras que visam convivência harmoniosa entre gestão, capital, família e a sociedade (BORNHOLDT, 2005). Os pilares de equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência são fortemente prezados e, devem ser preservados em toda e qualquer empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2015; ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

A governança familiar, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016), distingue-se da governança corporativa pois atua no âmbito da família, debatendo a relação desta com a empresa, partes interessadas, propriedade e com seus membros. Para isso, emprega um complexo de princípios orientadores, normas, fóruns e serviços, com o objetivo de alinhar os membros da família, estimular maior sintonia e mais atuações relacionadas a uma visão de longo prazo, visando a perpetuação do legado de valores (IBGC, 2016).

Tendo em vista a importância da existência de práticas de governança para perpetuação de negócios familiares e a realização de processo sucessório para conservação dos pilares empresariais, este trabalho estabelece a seguinte questão de pesquisa: como a implementação de práticas de governança familiar auxiliaria no processo sucessório em empresas familiares? Diante disso, tem-se como objetivo geral apresentar um fluxograma sistematizado e orientativo para implementação da governança familiar para a sustentabilidade empresarial, facilitando o processo sucessório. Em relação aos objetivos específicos, foram assim definidos: (i) compreender as estruturas de governança corporativa e familiar; (ii) analisar as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares durante o processo sucessório; (iii) apresentar protótipo transdisciplinar que envolve gestão e aspectos jurídicos de governança para a sustentabilidade empresarial e efetivação do processo de sucessão.

Nesse sentido, busca-se atingir os objetivos definidos anteriormente, com a construção da sistematização deste artigo com as seguintes seções: fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

2 O SISTEMA FAMILIAR NAS EMPRESAS E A SUCESSÃO COMO PROJETO DE SUSTENTABILIDADE

Esta seção tem como proposta fundamentar princípios importantes para o entendimento dos conceitos aplicados na pesquisa. Para tanto, esse capítulo é composto por três seções: O perfil das empresas familiares, na qual serão evidenciados os principais conceitos e características desse tipo de organização; a sustentabilidade do processo sucessório, a partir das características desse processo; e as técnicas de governança aplicadas no âmbito da empresa familiar.

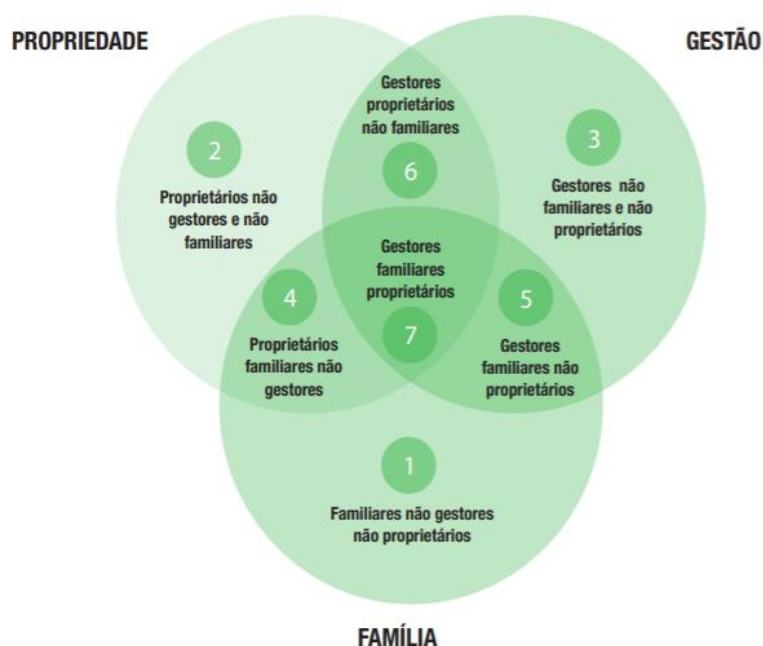
2.1 O PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES

De modo geral, uma empresa familiar pode ser entendida como aquela que possui participação familiar, sempre prezando pelos interesses e valores da família que iniciou a organização (IBGC, 2016; BORNHOLDT, 2005). Bernhoeft (1987, p. 29) esclarece empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Também, pode ser definida como uma empresa que possui participação acionária expressiva de uma família ou grupo familiar, mas que desfruta de executivos que não pertencem a uma dessas famílias como parte da gestão da empresa (BORNHOLDT, 2005). Ainda, Bornholdt (2005) afirma que é classificada como empresa familiar a empresa na qual os sócios da família ou grupos familiares comandam as organizações e administração da companhia.

A partir dessas definições, são três as características de uma empresa familiar: (i) o poder que a família exerce sobre a empresa; (ii) a propriedade ou o controle sobre a empresa; e, (iii) o desejo de transferir a empresa para as futuras gerações, incluídos, muitas vezes, os membros da geração subsequente (GALLO, 2004).

Davis e Tagiuri (1989) elaboraram uma estrutura de organização central para a compreensão do sistema de negócio familiar: o Modelo de Três Círculos. Os autores apresentaram a existência de três grupos interdependentes e sobrepostos que constituem esse sistema, tal como representado pela Figura 1: família, empresa e propriedade. Decorrem dessa sobreposição, outros sete grupos de interesse, cada um com perspectivas, objetivos, dinâmicas e preocupações próprios. O sucesso, a longo prazo, do sistema de empresa familiar, depende do funcionamento e do apoio mútuo de cada um desses grupos.

Figura 1 – Modelo dos Três Círculos



Fonte: Davis e Tagiuri (1989; p. 13)

Além das características, a empresa familiar possui como um dos objetivos principais a continuidade, visando proteger a empresa dos riscos de perdas e preservação dos ativos da família. Já, a empresa não familiar, busca a maximização e criação de valor, atendendo às expectativas dos investidores (CHAPONNEIERE; WARD, 2003 *apud* GALLO, 2004, p. 41). Além disso, as empresas de cunho familiar apresentam-se mais ágeis na tomada de diversas decisões, com exceção daquelas de cunho estratégico, que influenciam no crescimento e referem-se às mudanças (GALLO; AMAT *apud* GALLO, 2004, p. 42).

Percebe-se que as empresas de cunho familiar possuem maior empenho na conservação dos ativos da empresa e na perpetuação do negócio, necessitando do esforço de todos os grupos participantes: propriedade, família e gestão.

Desse modo, apesar de os desafios familiares enfrentados frequentemente, estas empresas duram, em média, muito mais tempo do que as empresas não familiares, constantemente, vítimas de processos de fusão e aquisição (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). Por conta disso, entende-se que as empresas familiares são necessárias, performantes e duráveis, todavia, necessitam superar diversos desafios, como a viabilidade do negócio, a harmonia familiar, os acionistas responsáveis e unidos, e a sucessão (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004).

Em decorrência desse cenário, as empresas familiares possuem certa vantagem competitiva caso sejam bem administradas, atentas ao mercado e abertas às mudanças (BERNARDI, 1995).

Mesmo abrigando problemas peculiares pertencentes aos núcleos familiares que são transferidos para a gestão de empresas dessa natureza, ainda assim, compõem o acervo de desenvolvimento do país e merecem contribuição de pesquisa a fim de poder ascender espaços internos não ocupados ou mal ocupados a partir da modernização dos processos sucessórios que favorecem a perenidade.

2.2 A SUSTENTABILIDADE DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Casillas, Fernandez e Sanchez (2007, p. 233) caracterizam sucessão como “deslocamento do poder e da influência dos fundadores para os sucessores, bem como por um período de poder compartilhado entre eles”. A partir disso, o processo sucessório é entendido como um dos momentos mais determinantes, importantes e complexos (OLIVEIRA, 1999) que demanda energia, disposição e, sobretudo, sensibilização às exigências que a perpetuidade exige da gestão da empresa familiar (IBGC, 2016).

A sucessão inicia-se quando a geração atuante se atenta ao futuro e ao processo de continuidade do seu legado e gerenciamento das responsabilidades que se dará por um terceiro (LANSBERG, 1999). Essa transição de responsabilidades se dá em três dimensões: família, gestão e propriedade (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004; DAVIS; TAGIURI, 1989; IBGC, 2016).

Devido à necessidade de transmitir as responsabilidades nas três dimensões existentes na empresa familiar (DAVIS; TAGIURI, 1989), três razões principais representam as maiores dificuldades no decorrer do processo sucessório em empresas familiares e que a pesquisa tem como pretensão, responder: (i) o nepotismo, ou seja, a imposição do pai de que seu filho seja favorecido em desfavor de outros; (ii) a demora na sucessão, devido ao sócio sucedido ter dificuldade de deixar seu cargo e posição; e, (iii) o relacionamento entre irmãos, no qual são gerados atritos por conta da escolha do sucessor (CASSANET, 2004).

Além do mais, Morris, Willians, Allen e Ávila (1997) indicam quatro fatores que necessitam de observação durante o processo de sucessão: a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança e d) planejamento no processo sucessório.

Tendo em vista esse aspecto, Floriani e Rodrigues (2000, p. 309) acrescentam que,

O despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos constituintes (empregados) da empresa em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o problema principal. A continuidade da empresa familiar

mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão.

Quando relacionada a geração mais jovem, essa encontra, entre os principais desafios, desenvolver credibilidade e autoridade, além de preparar a geração mais velha para transmitir o comando (DAVIS, 2010). Disso decorre, não raras as vezes, inserir possíveis sucessores desde a infância, a depender do quanto de longevidade a gestão familiar está disposta a garantir aos sucessores (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007).

Porém, não existem modelos de processos sucessórios idênticos. Para cada caso é desenvolvido um plano que abrange alguns fatores importantes (BORNHOLDT, 2005; IBGC, 2016).

Essas adversidades podem acontecer no decorrer da fase de sucessão caso elaborado um processo sucessório de forma antecipada e estruturado que conte com estruturas de governança que certifiquem que a visão empresarial de longo prazo esteja fortemente alinhada; que as estruturas de gestão já estejam organizadas, e que todos os acordos estejam estipulados (IBGC, 2016). Com isso, é menor o impacto e aumentam as chances de sucesso (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007).

Tendo em vista esses aspectos, Floriani e Rodrigues (2000, p.309) apontam no sentido de que a estruturação é a causa do sucesso:

[...] a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Ao considerar a dinamicidade do mercado, o processo de sucessão, caso realizado de maneira estruturada e coerente, pode simbolizar uma oportunidade estratégica para as organizações (DYCK; MAUWS; STARKE; MISSCHKE, 2002). Se bem-preparado e executado, esse processo contribui para a longevidade e crescimento sustentável da empresa e continuidade do legado da família (IBGC, 2016; FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Portanto, lidar com o processo sucessório bem-sucedido em empresas familiares implica, acima de tudo, na existência de competências e habilidades extras, além das capacidades técnicas de cada profissional, tendo em vista a necessidade da sensibilização de quem estiver à frente do processo de sucessão para que, no acirrar dos ânimos, possa prestigiar a sustentabilidade da empresa em desfavor dos ânimos íntimos dos familiares. Por

isso é que a “sucessão em uma empresa familiar não é um evento e sim um processo” (THE ECONOMIST, 2004, p. 1).

2.3 AS TÉCNICAS DE GOVERNANÇA E A EMPRESA FAMILIAR

Diante da diversidade conceitual, a governança corporativa é percebida, pela pesquisa, como um processo fundamental para o desenvolvimento mais seguro dos negócios, diminuindo a exposição à riscos externos ou de gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2018).

Esse processo, caso bem executado, auxilia no fortalecimento das empresas, harmonizando interesses, aumentando a confiança dos investidores, ampliando estratégias de criação de valor, reforçando competências para o enfrentamento de novos níveis de complexidade e contribuindo para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2016).

Como se trata de um movimento fundamental, a governança corporativa atua na esfera dos negócios com o objetivo de garantir a sustentabilidade e a proteção dos ativos, da imagem da empresa, sua reputação e sua relação com as partes interessadas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2016). Já, com o mesmo propósito de auxiliar no fortalecimento das empresas, a governança familiar atua no âmbito da família ao abordar a relação entre a empresa para com os membros, a propriedade e as partes interessadas (IBGC, 2016). Para isso, utiliza um conjunto de princípios, fóruns, serviços e normas com o intuito de alinhar os membros da família, cujo fim é gerar maior sintonia e maior número de atuações com vistas a longo prazo e perpetuação do legado de valores e do patrimônio econômico-social (IBGC, 2016).

Diante disso, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016, p. 12) definiu a governança familiar como “o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis”. Indica, como principal objetivo, o alcance de informações mais seguras e maior qualidade na tomada de decisões, auxiliando na redução de conflitos de interesse, na superação de desafios e proporcionando maior longevidade ao negócio (IBGC, 2016).

Com o intuito de sustentar o processo de governança, corporativa ou familiar, norteando o funcionamento das empresas, a literatura aponta quatro princípios basilares para a sustentação do processo de constituição da governança: (i) *Fairness* ou Equidade, o qual preza pelo tratamento justo e igualitário de todos os envolvidos na organização, tanto os

acionistas como os colaboradores, clientes, sociedade e família; (ii) *Disclosure* ou Transparência, que prevê o incentivo e desenvolvimento da comunicação interna e externa, buscando a transparência das informações, especialmente, aquelas que impactam os negócios, envolvendo resultados, oportunidades e riscos; (iii) *Accountability* ou Prestação de contas, que estima a prestação responsável de contas aos *stakeholders*, fundamentada nas máximas de auditoria e contabilidade; e, (iv) *Compliance* ou Responsabilidade Corporativa, o qual visa a conformidade no cumprimento de normas reguladoras e o zelo pela viabilidade econômico-financeira da organização, aumentando externalidades positivas e reduzindo as negativas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2015; ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; OLIVEIRA; GALVÃO; RIBEIRO, 2006).

Esses valores, que se apresentam como fator de diferenciação para atração e retenção de investimentos públicos e privados, produzindo valor frente ao mercado, estão expressos nos códigos de boas práticas, os quais estabelecem critérios baseados na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções dos órgãos responsáveis pela execução da governança nas empresas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Ao tratar-se de empresas familiares, a chance de êxito durante o processo de preservação e continuidade do legado dos fundadores, bem como a garantia de longevidade do negócio, aumentam quando a família empresária pratica hábitos e mecanismos relacionados à governança familiar, que auxiliam o entendimento e respeito aos direitos e deveres de todos os integrantes, promovendo maior compreensão, envolvimento e união da família (IBGC, 2018).

Um dos métodos mais recomendados para atingir esse objetivo é a instauração de protocolo familiar, o qual institucionaliza valores, regras e princípios que conduzirão o relacionamento entre os membros da família e entre estes e possíveis gestores externos (IBGC, 2018). Esse documento conta com combinações registradas que definem os papéis e responsabilidades, regras e sanções, direitos e obrigações, que valem para todos aqueles que pertencem e/ou interagem com a família empresária (IBGC, 2018). A esses princípios somam-se regras que buscam disciplinar a família acerca de seu patrimônio e gestão dos negócios, além de instruções de ingresso de familiares na empresa e de planejamento de sucessão (IBGC, 2018; CASSILAS, VÁSQUEZ E DIÁZ, 2007).

A implantação do protocolo familiar para sustentar as decisões tomadas a respeito do rumo do negócio, nos valores e princípios estabelecidos, proporciona conservação de relacionamento saudável entre todos os envolvidos e, se aplicado de maneira clara e coerente,

constitui um dos pontos fortes da empresa familiar (IBGC, 2018; CASSILAS, VÁSQUEZ E DIÁZ, 2007). O protocolo trata da caracterização dos diferentes órgãos de governança e suas principais atuações.

O conselho de família é órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias, seu relacionamento com os sistemas societários e empresariais (BORNHOLDT, 2005). Também é responsável pela elaboração de políticas familiares, com o objetivo de desenvolver as futuras gerações, organizar o acervo e história da família e mediar conflitos, sempre zelando pela evolução da empresa e seu patrimônio (IBGC, 2009; IBGC, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) indica estar entre as principais atividades desse conselho, a definição de limites entre os interesses da família e da empresa; a criação de mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saídas; a transmissão de bens e heranças; e, o planejamento da sucessão e definição dos critérios para designação dos membros que irão compor o conselho de administração.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2018) o conselho de administração é encarregado da eleição e acompanhamento da gestão empresarial ou diretoria executiva e do direcionamento estratégico dos negócios. Esse conselho é escolhido pela assembleia de sócios, que tem como responsabilidade, caso o conselho de administração não exista, de eleger os gestores da empresa (IBGC, 2018).

Já a assembleia familiar é fórum de caráter informativo, no qual são discutidos os interesses de todos os familiares pertencentes à organização. Por isso, tem como principal objetivo promover o contato, comunicação e integração entre os familiares, compartilhando expectativas e visões (IBGC, 2018). O comitê de sócios não possui caráter deliberativo, por isso pode ser criado com a função de discutir questões societárias e expressar recomendações à assembleia (IBGC, 2018).

Por fim, o *family office* é a estrutura que apoia a governança familiar, prestando serviços aos familiares (IBGC, 2018). Esse grupo, com a finalidade de preparar e capacitar os acionistas herdeiros, além de acompanhar e controlar os negócios da família, deve ser considerado como braço operacional do conselho de família (SILVA, 2012). Ainda, dentre as características principais do *family office* estão, resolver e minimizar conflitos de interesses, para que estes não interfiram nos negócios e na vida pessoal, controlar as necessidades e recursos da família e separar o papel de empresário do pessoal (BORNHOLDT, 2005).

Não se pode abordar governança sem ressaltar o código de conduta, afinal, este permite uma visão mais abrangente da empresa, com alto grau de transparência ao possibilitar que sejam incorporadas ações éticas em seus planos estratégicos (BUCHERONI et al., 2010).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) afirma que o código de conduta retrata as normas de atuação para dirigentes, executivos e colaboradores, além das empresas pertencentes à cadeia produtiva. Além disso, o Instituto ainda acrescenta que é a partir desse código que se definem os princípios, enriquecendo os processos decisórios da empresa e orientando o comportamento.

A governança familiar e o protocolo familiar são processos que demandam continuidade e constante evolução, requerendo atualizações e ajustes ao longo do tempo e conforme o crescimento da família, definindo papéis e espaços, em um ciclo de melhoria contínua, transpassando toda a organização, as partes interessadas e os agentes envolvidos (IBGC, 2016; IBGC, 2018).

Para John Ward (2005 *apud* IBGC, 2016) empresas familiares necessitam de um negócio saudável, além de uma família saudável, para assim poderem atingir longevidade e sucesso. Para que isso ocorra, processos e estruturas de governança corporativa e governança familiar devem ser pensados, possibilitando orientações a respeito de cada esfera de poder – família, propriedade e negócio (IBGC, 2016).

3 MÉTODO

A metodologia tem por objetivo evidenciar a maneira como o pesquisador obteve seus resultados, proporcionando, a partir disso, que outras pessoas alcancem respostas similares com a utilização deste mesmo método (MATIAS-PEREIRA, 2016).

O presente estudo tem como objetivo principal, apresentar protótipo sistematizado de estruturação de governança familiar. Por conta disso, com o intuito de desenvolver o artefato, optou-se por elaborar estudo qualitativo. Yin (2011) afirma que não existe definição exata quando se trata de estudo qualitativo. Porém, dentre as principais características definidas encontra-se a “contribuição de *insights* sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano” (YIN, 2011. p. 8).

Por isso, a pesquisa aplicada possui o objetivo de gerar produtos e processos que possam ser utilizados de forma iminente (MATIAS-PEREIRA, 2016). Por conta disso, esse foi o método de pesquisa empregado.

Neste contexto, optou-se pela metodologia do *Design Science Research*, que segundo Dresch *et al.* (2015), possui como propósito, proporcionar a projeção e construção de artefatos, modelos, *frameworks* e constructos, expandindo a base de conhecimento pré-existente. Reconhece-se o *Design Science Research* como o método mais adequado para

aplicação neste estudo, considerando que este possui maior interação entre teoria e prática, além do desenvolvimento de um modelo que pode ser aplicado em um contexto real (DRESCH *et al.*, 2015).

Peffer *et al.* (2014) e Dresch *et al.* (2015) corroboram a existência de seis componentes do processo do *Design Science Research*, (i) identificação do problema e da motivação de pesquisa; (ii) definição da solução e dos objetivos; (iii) desenvolvimento do artefato; (iv) demonstração do artefato; (v) avaliação do artefato; e (vi) comunicação dos resultados. A seguir, expõe-se a descrição de cada uma das etapas, bem como as atividades que foram realizadas.

I) Identificação do problema e motivação de pesquisa: esta etapa consistiu na definição do problema de pesquisa relevante justamente, para justificar a proposta de solução para algo que ainda não foi trabalhado. Para isso, foi preciso boa justificativa de pesquisa, visto que, caso a relevância fosse baixa, a solução da proposta também tenderia sê-lo. Para que esta pesquisadora contemplasse as informações existentes que influenciaram no problema considerado foi necessária a elaboração de boa justificativa. Portanto, uma vez superada essa tarefa, foi possível sustentar o artefato, em virtude deste resultar no embasamento científico da pesquisa (DRESCH *et al.*, 2015; PEFFERS *et al.*, 2014). Por isto, entende-se que o problema de pesquisa está relacionado com o truncado processo sucessório em empresas familiares impactando na sustentabilidade empresarial e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico.

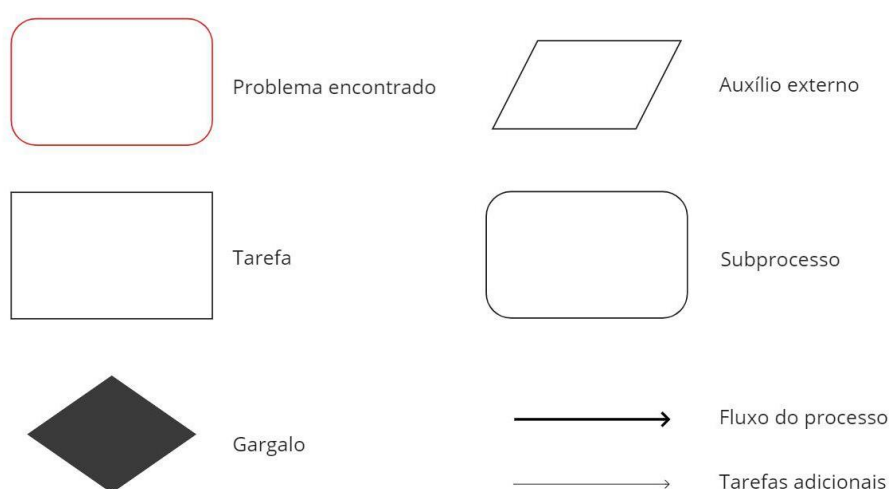
II) Definição da solução e dos objetivos: A segunda etapa do *Design Science Research* é entendida como o momento de sugestão do primeiro esboço do artefato e quais os objetivos que este irá cumprir, proporcionando, assim, quais as entregas esperadas quando aplicado o artefato (PEFFERS *et al.*, 2014). Nesse sentido, como resultado desta etapa, foram sistematizados os fluxogramas de trabalho que auxiliaram empresas familiares no processo de sucessão. Os principais objetivos dessa etapa foram informar, ensinar e exemplificar quais processos de governança podem ser implementados, facilitando o processo sucessório.

III) Desenvolvimento do artefato: Em seguida introduziu-se a terceira etapa, na qual a pesquisadora realizou sua primeira versão funcional do artefato, com base na revisão bibliográfica (DRESCH *et al.*, 2015). Essa etapa foi construída a partir da criatividade inovadora como fator fundamental e, com isso, a proposição de algo novo a partir dos dados coletados e da análise de artefatos que resolvam problemas similares (DRESCH *et al.*, 2015; PEFFERS *et al.*, 2014). Ao final desta etapa, a pesquisadora disponibilizou o artefato com os

requisitos necessários seu funcionamento adequado, tendo em vista o ambiente onde será aplicado (DRESCH *et al.*, 2015).

Por se tratar de fluxograma de trabalho, sua criação foi desenvolvida a partir de técnicas do *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Conforme Sordi (2014), consiste em uma metodologia que busca ser um padrão de comunicação entre todos os envolvidos com o processo de negócios, padronizando a modelagem de processos de trabalho. Para realização deste fluxo, algumas ilustrações foram desenvolvidas e são descritas na figura.

Figura 2 – Legendas fluxograma



Fonte: Elaborado pela autora

IV) Demonstração do artefato: este é o momento em que a pesquisadora submeteu seu artefato a experimentação em ambiente real e adequado para a solução do problema (DRESCH *et al.*, 2015; PEFFERS *et al.*, 2014). Essa etapa foi experimentada a partir da análise qualitativa do próprio artefato. No final desse processo foram percebidas as informações a respeito do comportamento do artefato na perspectiva teórica e prática (DRESCH *et al.*, 2015; PEFFERS *et al.*, 2014).

V) Avaliação do artefato: nesta etapa, a pesquisadora utilizou as informações coletadas nas etapas I, II e IV para avaliar se o artefato alcançou o objetivo proposto. Para tanto, foi necessária a utilização de método de análise de dados. Tendo em vista a proposta do estudo, a técnica de análise escolhida foi a de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Quando concluída esta etapa, duas ações poderiam ser tomadas: a retomada para a etapa do desenvolvimento do artefato, visando mudanças rumo ao objetivo geral, caso os

resultados obtidos não fossem aqueles que se esperava; ou, a passagem para a etapa final do processo de *Design Science Research*, caso atingida a funcionalidade adequada do artefato.

Para a validação do artefato foi realizada coleta de dados qualitativa, com o objetivo de entender quais as dores enfrentadas pelas empresas analisadas e buscar saná-las a partir do fluxograma elaborado. Para isso foram entrevistadas duas empresas familiares, uma de médio porte, localizada na cidade de Campo Bom-RS, e outra de grande porte, localizada na cidade de Porto Alegre-RS. Ambas as empresas já passaram pelo momento de sucessão, da primeira para a segunda geração e encontram-se, atualmente, na fase de planejamento para que ocorra o processo de sucessão novamente.

VI) Comunicação dos resultados: ao final, a pesquisadora trata todos os pontos de sucesso e insucesso ocorridos durante o processo aplicado, resultando na etapa de comunicação da pesquisa (PEFFERS *et al.*, 2014) com a consequente apresentação dos resultados de pesquisa para a conclusão do Curso de Administração de Empresas com Ênfase em Inovação e Liderança na Universidade do Vale do Rio dos Sinos e, com a publicação em periódico qualificado. Contudo, é necessário que seja formalizado o conjunto de informações que demarcam as limitações do artefato e a maneira de utilizá-lo, oficializando a conclusão da pesquisa (DRESCH *et al.*, 2015).

Na próxima seção deste estudo, as diretrizes apresentadas anteriormente foram utilizadas como base para atingir o objetivo geral da pesquisa, através da elaboração do artefato que possibilite a estruturação de processos de governança familiar, proporcionando maior assistência no desenvolvimento do processo sucessório.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Lansberg (1999) afirma que a sucessão se inicia quando a geração atuante contempla o futuro e o processo de continuidade do seu legado e gerenciamento das responsabilidades que se dará por um terceiro. Essa transmissão de responsabilidades se dá, igualmente, em três dimensões: família, propriedade e gestão (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004; DAVIS; TAGIURI, 1989; IBGC, 2016). A partir disso, a necessidade da construção do protótipo que oriente o processo sucessório em empresas familiares, direcionando-as rumo à sustentabilidade, se faz necessário a fim de profissionalizar esse ambiente e com isso, favorecer à perenidade das empresas rumadas ao desenvolvimento diante da importância que têm para a economia do país. Para isso, foram definidas cinco fases: a de (i) pré-

planejamento; (ii) de planejamento; (iii) de construção do processo de sucessão; (iv) de estruturação da governança familiar; e, (v) do ciclo de melhoria, como se verá a seguir.

4.1 PRÉ-PLANEJAMENTO

Durante a fase de pré-planejamento buscou-se o consenso através da organização e sistematização de dados e fases, a partir da informação e comunicação entre todas as partes interessadas, proporcionando transparência no decorrer da implantação da proposta e do processo que sucedeu. O desenvolvimento, uso e aplicação desta fase do protótipo tem o condão de resolver os problemas identificados como muito particulares do ambiente familiar e que, antes mesmo de avançar no projeto sucessório, necessitam da conscientização dos membros acerca do que sucederá, com isso, eliminando os empecilhos que podem travar o processo nas demais fases.

Cassanet (2004) indica que o nepotismo, ou seja, a imposição do pai de que seu filho seja favorecido em desfavor de outros, o relacionamento entre irmãos e fatores emocionais causam atrito na definição do sucessor e de como decorrerá o processo. Por isso, para que seja possível atingir o objetivo desta fase diante às dificuldades relacionadas acima, é necessária a estruturação de procedimentos que auxiliem na resolução de tais impasses e acomodações emocionais.

Dentre os procedimentos elencados encontra-se a realização de reuniões individuais e em grupos, para factível entendimento das dificuldades enfrentadas pela empresa e pela família empresária, contando com a presença da figura do mediador, intermediário encarregado de intervir entre as partes conflitantes (ONU, 2012).

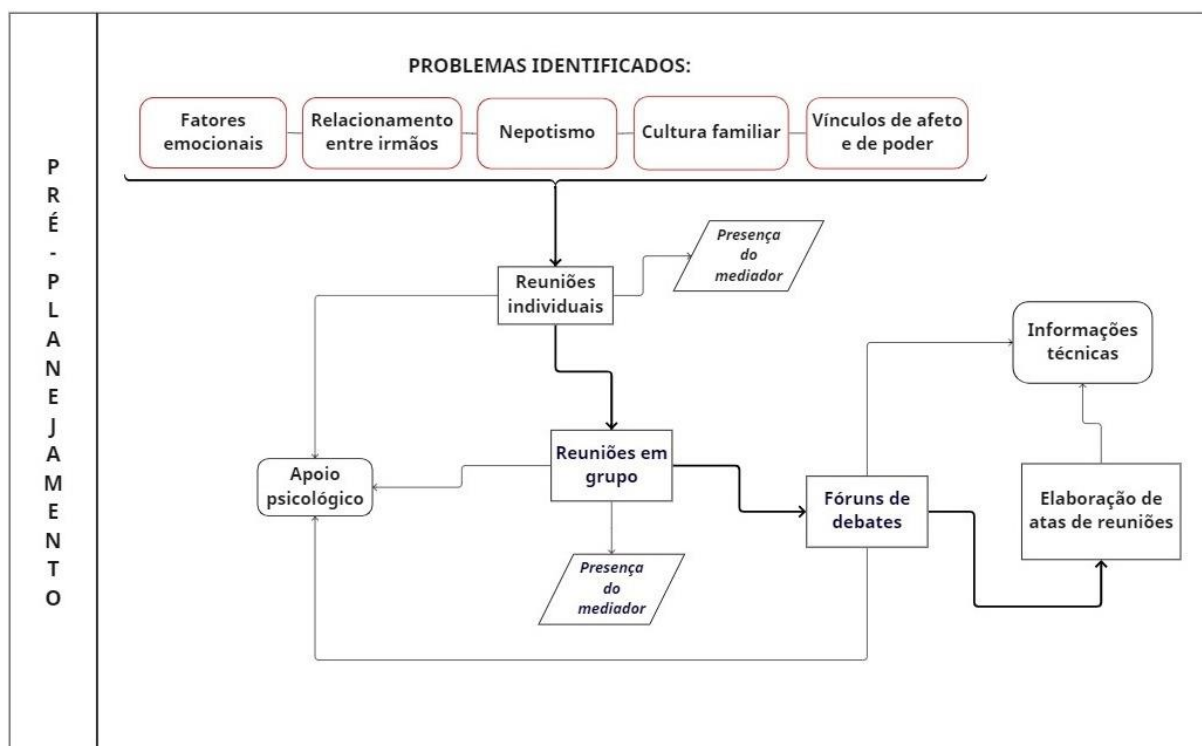
Também, se percebe a utilidade da realização de fóruns de debates que envolvam todas as partes da família empresária, proporcionando discussões acerca de temas complexos e associados ao processo, bem como, a elaboração de atas com informações técnicas referentes às reuniões que ocupam protagonismo na transparência e lisura no registro de todos os temas discutidos e decididos, a fim de compilar o histórico de todo o processo registrado, mantendo-o disponível para futuras consultas.

Por fim, recomenda-se o acompanhamento psicológico durante todo o processo, certificando que as pessoas envolvidas estejam alinhadas e sem restrições, dúvidas e inseguranças. A busca pela humanização do processo e garantia de melhor acomodação emocional e afetiva dos vínculos familiares, é essencial, visto que este é o ponto forte da

empresa, podendo, neste momento da proposta, se transformar no ponto fraco e impeditivo à sucessão.

Esta estrutura teórica de aplicação prática pode ser visualizada pelo fluxograma desse processo:

Figura 3 - Fase de pré-planejamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Como exemplifica a Figura 3, a fase de pré-planejamento conta com a sugestão para a realização de reuniões individuais e em grupo, ambas contando com a presença da figura jurídica e transdisciplinar do mediador, criada pela Lei de nº 13.140/2015, para a gestão e solução dos impasses. Aludida legislação disciplina as atividades do profissional no artigo 2º, a qual deve ser desempenhada com imparcialidade, isonomia de tratamento entre todos os envolvidos, informalidade, comunicação e escuta ativas, respeito à autonomia da vontade dos envolvidos, sempre buscando e direcionando ao consenso, à confidencialidade e, sobretudo, à boa-fé, muito úteis para a sustentabilidade da proposta. Nesse mesmo sentido, as Diretrizes das Nações Unidas para uma mediação eficaz (2012) orientam que, é necessário selecionar um mediador competente, com experiência, habilidade, conhecimento e sensibilidade cultural para a situação específica do conflito. É também preciso que a experiência e a seriedade do mediador sejam compatíveis com o contexto do conflito (ONU, 2012).

Como consequência, são realizados fóruns de debates e elaboração de atas referentes às reuniões e discussões para comporem o histórico de documentos, sendo que, nos dois momentos, as informações técnicas acerca do processo e das pessoas envolvidas estarão disponíveis, já que, nesta fase o importante é lidar com os problemas de ordem emocional, psíquica e de vínculos de afeto ou desafeto, consolidando a primeira rodada de humanização do processo sucessório, mediante a conscientização de todo o processo que sucederá à família.

4.2 PLANEJAMENTO

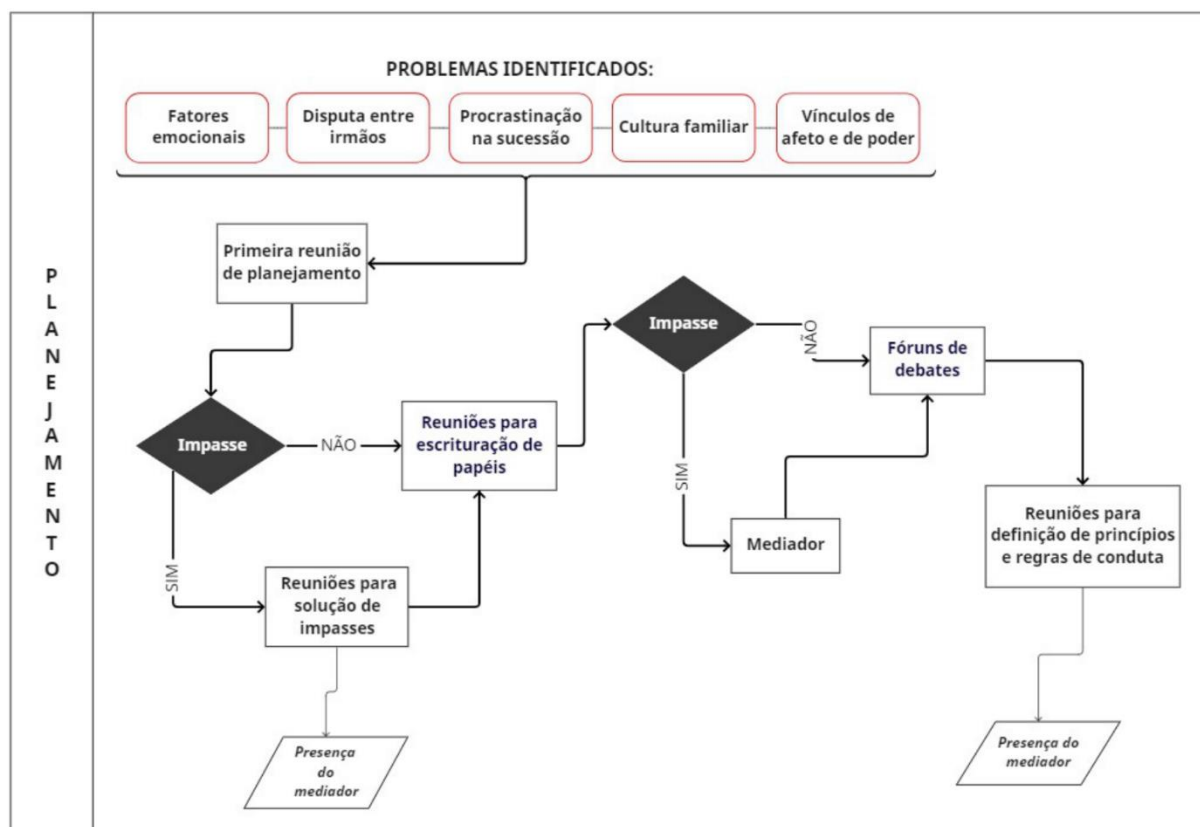
O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016) afirma que o processo de sucessão representa momento de inseguranças para a empresa e para a família empresária, pois nessa situação é necessário que sejam conciliados fatores emocionais com os aspectos financeiros e estruturas legais, o que proporcionará maior estabilidade no decorrer do processo. Além disso, desafios diversos e recorrentes devem ser enfrentados, como manter a viabilidade do negócio, a harmonia familiar e a sucessão (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004).

Para que a etapa de planejamento seja concluída com excelência, o cumprimento de alguns procedimentos é necessário. Indica-se que, em um primeiro momento, sejam realizadas reuniões individuais e em grupo para o planejamento do processo de sucessão, garantindo que todos os envolvidos estejam cientes de como se dará o processo. Propõe-se momentos para escrituração de papéis e procedimentos que certifiquem como ocorrerá a construção e aplicação do processo de sucessão, suas fases, seus prazos, as decisões e os compromissos assumidos por escrito entre todos os envolvidos.

Ademais, a prática de fóruns para debates é importante, proporcionando maiores interações entre os membros pertencentes à família empresária e gerando ideias e discussões que auxiliem na estruturação do processo sucessório, cujo resultado é o registro em atas. Por fim, a efetuação de reuniões para definição de princípios e regras de conduta são o último procedimento indicado nessa fase de trabalho. Esse momento possibilita que a família empresária termine a fase de planejamento com definições claras e objetivas acerca de quais as regras e etapas do processo de sucessão que iniciarão a próxima fase.

A sistematização dessa fase do processo de planejamento pode ser visualizada no fluxograma respectivo, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 4 - Fase de planejamento



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 demonstra o fluxo de trabalho que auxiliará no efetivo planejamento desse processo, a começar pelas reuniões individuais e em grupo, depois contando com momentos para escrituração de papéis. Caso haja algum tipo de impasse nesse procedimento, indica-se a presença do mediador. Depois de resolvidos os impasses, há a realização necessária de fóruns de debates e por fim, as reuniões para definição de princípios e regras de conduta, contando também com a presença do mediador. Todo ato decisório deve constar em ata documentada para a validade e eficácia do processo, bem como, transparência e redução de assimetria informacional no seio da família e dos envolvidos, a fim de que todo o percurso vivido até este momento não se perca pela quebra da empatia, da comunicação e escuta ativa construídas, mantendo-se a humanização e sustentabilidade do processo sucessório.

4.3 CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO

Nesta terceira fase de construção do processo de sucessão, o objetivo é lidar com o problema identificado pela pesquisa de nepotismo, disputa entre irmãos, procrastinação na sucessão, ausência de estruturas legais e harmonia familiar (KENYON-ROUVINEZ; WARD,

2004; IBGC, 2016; CASSANET, 2004). Para isso, é necessário organizar e sistematizar todos os procedimentos e familiares envolvidos, gerando maior engajamento e facilitando o processo de comunicação, empatia, sistematização de metas e objetivos da família na gestão e nos ideais da empresa para sua perenidade e sustentabilidade.

A fase se inicia com a indicação de eventuais sucessores e, a partir disso, possui grande importância o levantamento de informações técnicas, pessoais e legais de cada candidato, certificando que cada indicação se encaixe nos princípios e regras de conduta da família empresária e da própria empresa. Floriani e Rodrigues (2000, p.309) destacam que, trata-se de importante fase do processo apontar quem está disposto a ser o sucessor com competências pessoais e profissionais em gestão empresarial hábeis para assumir o comando da empresa.

Também, compõe esta fase, reuniões para a construção dos valores familiares, propósito, princípios e missão da família dentro da empresa. Isso deve ser prioridade, assegurando que todos estejam alinhados. A partir dessas definições é realizada a assembleia para votação e designação do sucessor, possibilitando o efetivo planejamento do processo de sucessão. Nesse momento, caso aconteça algum impasse, é essencial contar com a presença do mediador, figura técnica responsável por auxiliar as partes a gerir e resolver conflitos (ONU, 2012) na busca pela paz de todo o processo, o que significa, manter a comunicação e a escuta ativa, bem como, os vínculos de afeto e de empatia uns pelos outros, segundo seu mister funcional descrito no §1º do artigo 4º da Lei 13.140/2015. Nesta fase, o *mindset* da transformação da cultura familiar já deve estar presente e bem compreendido para a perenidade e sustentabilidade do negócio da empresa.

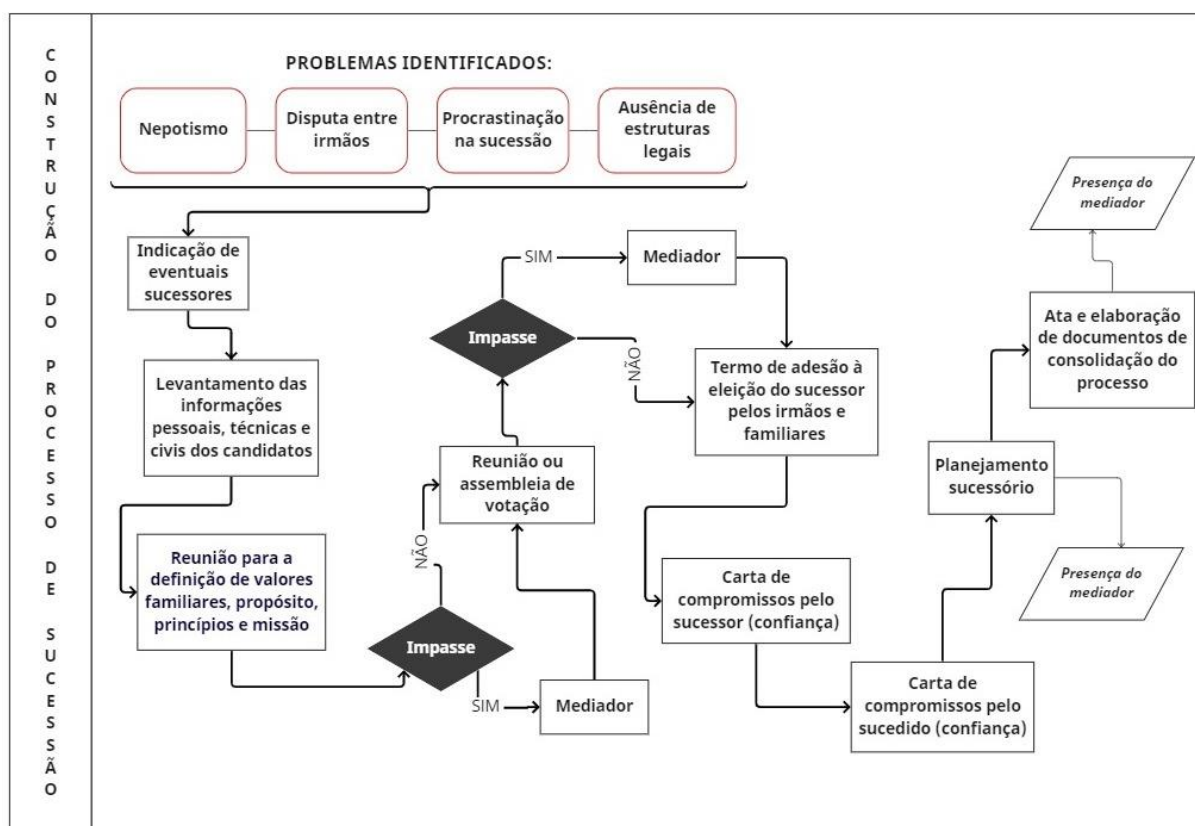
Após a definição do sucessor, é indicado que este participe das atividades empresariais, garantido aprendizagem e conhecimento acerca dos processos e da estrutura empresarial. Para isso, o método de *job rotation*, um treinamento realizado na organização onde os colaboradores são movidos de um trabalho, departamento ou tarefa para outro depois de passar algum tempo em uma determinada tarefa, atribuição ou departamento com o objetivo de permitir que estes adquiram maiores habilidades, talentos e conhecimentos (OPARANMA; NWAKEKE, 2015), se torna interessante, garantindo que o sucessor adquira conhecimentos e habilidades abrangentes, principalmente no que diz respeito ao processo de trabalho da organização.

Posteriormente, a aderência ao termo de eleição do sucessor pelos irmãos e familiares é importante, pois, certificará que todos os envolvidos participaram do momento de decisão e estão de acordo com o que foi definido. Ainda, como termo de garantia, indica-se para

compor o histórico de documentos garantidores de validade e eficácia da sucessão rumo à sustentabilidade familiar, a confecção de cartas de compromissos, tanto por parte do sucessor como do sucedido, nas quais constam os deveres e responsabilidades de ambas as partes, definindo regras de conduta e demonstrando confiança, transparência, comprometimento com a empresa e boa-fé.

A partir disso, começa-se a estruturar a planejamento sucessório que, com o objetivo de causar menores impactos na família e na empresa, aumentando as chances de sucesso, deve contar com estruturas de governança que certificam que a visão empresarial de longo prazo esteja fortemente alinhada; que as estruturas de gestão já estejam organizadas e que todos os acordos estejam estipulados (IBGC, 2016; CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Por fim, indica-se a elaboração de ata e documentos de consolidação do processo, conforme visualização proposta pelo fluxograma respectivo a esta fase de implementação do processo sucessório familiar.

Figura 5 - Fase de construção do processo de sucessão



Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxograma acima se dedica a ilustrar as principais decisões a serem tomadas para construção do processo de sucessão, iniciando-se na indicação dos eventuais sucessores, com o levantamento de suas informações técnicas, pessoais e legais; com a realização de reuniões

para definição de princípios e regras de conduta; e, a assembleia de votação do sucessor. O fluxo encerra-se com a adesão das partes envolvidas nos termos de compromisso e responsabilidade e o planejamento do efetivo plano de sucessão empresarial.

4.4 CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA FAMILIAR

Com o objetivo de preservar e dar continuidade ao legado dos fundadores, garantindo a longevidade do negócio; visando maior sintonia e atuações de longo prazo (IBGC, 2016; IBGC, 2018) é indicado que se inicie o processo através da instauração do protocolo familiar. Trata-se de um método que conta com combinações transcritas que definem os papéis e responsabilidades, regras e sanções, direitos e obrigações, que valem para todos aqueles que pertencem e/ou interagem com a família empresária (IBGC, 2018). É o momento da construção dos órgãos da governança familiar para a perenidade e sustentabilidade da presença da família dentro da empresa, agora, sob nova cultura organizacional. É o ponto alto do processo e o momento da entrega do resultado.

Durante a elaboração desse mecanismo, que auxilia na definição de regras para disciplinar a família, com instruções acerca do ingresso de familiares e do planejamento da sucessão, podem ocorrer impasses entre os envolvidos. Por conta disso, recomenda-se a presença e intervenção da figura do mediador, que auxiliará na resolução de conflitos de maneira pacífica, buscando a realização de acordos (ONU, 2012).

Depois, a implantação de um conselho de família é proposta, afinal, trata-se de um órgão responsável pela elaboração de políticas familiares, com o objetivo de desenvolver as futuras gerações, planejando a sucessão empresarial, a organização do acervo e história da família; a mediação dos conflitos, sempre zelando pela evolução da empresa e seu patrimônio (IBGC, 2009; IBGC, 2018), bem como, a designação dos membros que irão compor o conselho de administração.

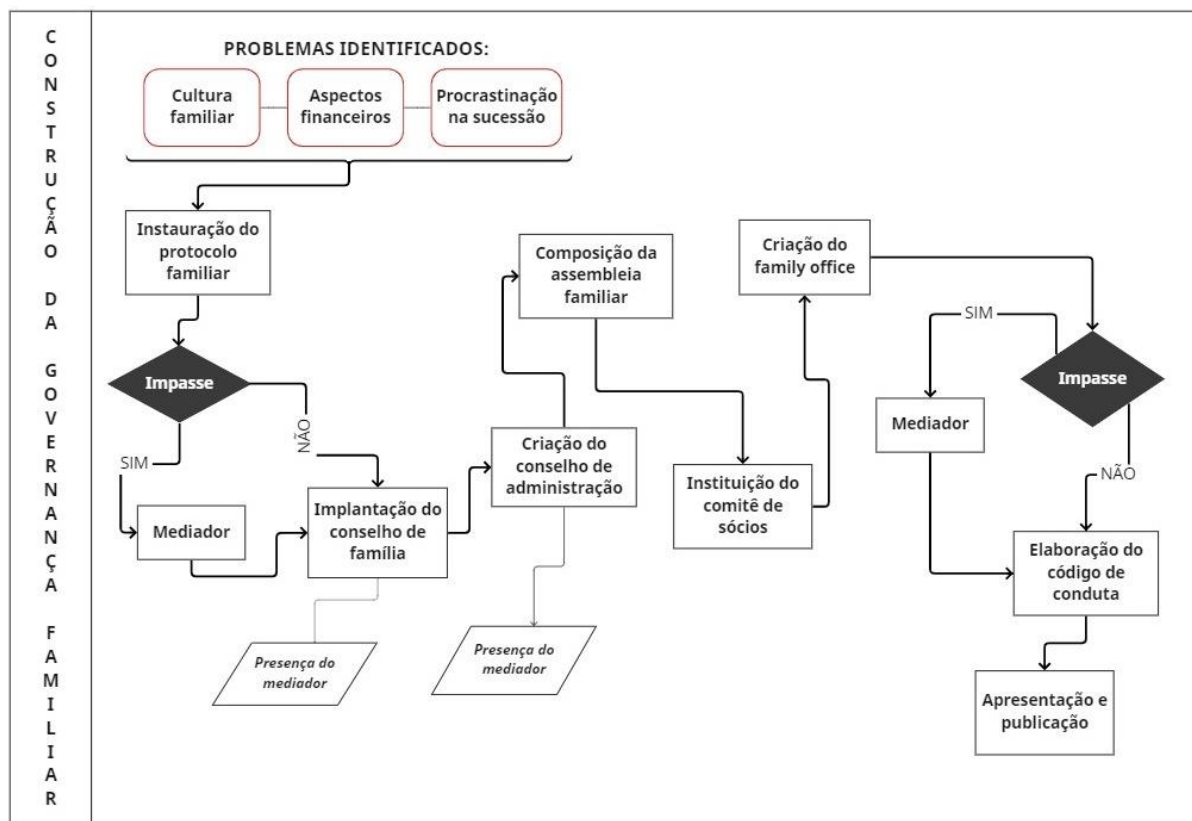
Como próximo movimento, indica-se a criação do conselho de administração, que visa o direcionamento estratégico e acompanhamento da gestão empresarial (IBGC, 2018). A presença do mediador é recomendada durante esse processo, tendo em vista a possível existência de impasses. Nesse sentido, é conveniente que seja composta a assembleia familiar, que garante aos familiares a preservação de discussão acerca dos interesses de todos os familiares. O comitê de sócios também deve ser considerado, pois possui como objetivo discorrer acerca de questões societárias, como herdeiros e compra e venda de participações societárias.

Por fim, como órgão de apoio à governança familiar, sugere-se a criação do *family office*, organismo que tem o intuito de preparar e capacitar acionistas herdeiros, acompanhar e controlar os negócios da família e resolver e minimizar conflitos de interesses entre familiares (SILVA, 2012; BORNHOLDT, 2005). Caso ocorra algum impasse durante a criação desse órgão, o auxílio do mediador é imprescindível.

Não se pode abordar governança sem ressaltar o código de conduta, o qual retrata as normas de atuação para dirigentes, executivos e colaboradores, além das empresas pertencentes à cadeia produtiva. É a partir desse código que se definem os princípios, enriquecendo os processos decisórios da empresa e orientando o comportamento (IBGC, 2009). Por conta disso, a elaboração do código é de extrema importância, garantindo que todos os envolvidos estejam alinhados com as normas e princípios da empresa agora, sob novo *mindset* cultural.

Finalmente, propõe-se a apresentação e publicação de toda a construção do processo de sucessão e da implementação da governança familiar, permitindo que todos os membros da família empresária, todos os colaboradores e agentes externos tenham acesso as regras, princípios e códigos que regem a empresa, conforme se verifica pela construção do fluxograma de aplicação prática desta fase do processo sucessório familiar.

Figura 6 - Fase de construção da governança familiar



Fonte: Elaborado pela autora.

A sistematização no fluxograma acima tem como consolidado os achados de pesquisa e a resposta de que é viável a construção do processo sucessório de forma organizada e sistematizada, se socorrendo de conhecimento transdisciplinar e de intervenção de profissionais com competências, habilidades e sensibilidades para acompanhar todo o processo, justamente, porque o maior problema reside na ausência de comunicação e escuta ativa, empatia, quebra de confiança e desafeto familiares quando emerge a necessidade e a proposta. Além disso, a governança uma vez consolidada como resposta às fases do processo, é hábil a garantir a perenidade e a sustentabilidade da família no negócio da empresa.

Tal fase inicia-se com a instauração do protocolo familiar, contando sempre com a figura profissional do mediador na solução de impasses de toda natureza, passando para implementação do conselho de família, do conselho de administração, para a composição da assembleia familiar, comitê de sócios e por fim o órgão mais importante da governança familiar, o *family office*. Tudo isto, consolidado pelo histórico de documentos que refletem na elaboração do código de conduta que publiciza todo esse *mindset* de sustentabilidade.

4.5 CICLO DE MELHORIA

Uma vez encerrado o processo, a dinâmica do ciclo de melhoria deve ser instaurada a fim de que a governança passe a compor o *core* estratégico da empresa familiar pois a perenidade depende da flexibilidade para atuação do ciclo de melhoria que tem como objetivo a perpetuação do legado da família, da propagação dos valores e princípios do negócio e da conservação dos pilares empresariais.

Neste sentido, os órgãos de governança devem ser acompanhados e aprimorados sempre que possível para a verificação contínua das conformidades. Também, os documentos tais como o protocolo familiar, o código de conduta e o planejamento sucessório precisam ser revisados, garantindo que estes estejam alinhados com as demandas, pilares e códigos da empresa e da família empresária.

4.6 VALIDAÇÃO DO PROTÓTIPO

Este protótipo de gestão organizacional passou pela validação em respeito ao rigor metodológico do *Design Science Research*. Isso implica que todo e qualquer artefato produzido deve passar pelo momento de verificação de sua adaptabilidade dentro da realidade do contexto empresarial, levando em consideração o problema que o protótipo pretendeu resolver.

Por conta disso, duas empresas, convidadas, se candidataram ao experimento e, responderam ao *assessment*. Foram duas empresas de portes diferentes que tiveram seus processos de sucessão familiares distintos. As empresas serão tratadas como **EMPRESA A** e **EMPRESA B** dado o sigilo na identificação. A etapa de validação garantiu que, no contato com o protótipo, a partir da análise da coleta dos dados fornecidos, a hipótese inicial de que a organização da gestão do processo pelas fases, aqui, propostas, pode contribuir com o sucesso do planejamento sucessório e a sustentabilidade do negócio familiar se afirmasse, como se demonstrará a seguir.

Tabela 1 – Análise da coleta de dados do *assessment*

FASES	Pré-Planejamento	Planejamento	Processo de Execução	Construção da Governança
EMPRESA A	Informalização do processo, bem como, tomada de decisões e estabelecimento de	Informalização dos processos de comunicação, sem escrituração de	Informalização do processo quanto às definições e critérios de	Informalização do processo de estruturação da governança

	limites sem documentos	documentos	trabalho na empresa	familiar e falta de estabelecimento de protocolos e códigos
EMPRESA B	Informalização do processo, bem como, tomada de decisões e estabelecimento de limites sem documentos	Informalização dos processos de comunicação, sem escrituração de documentos	Informalização do processo quanto às definições e critérios de trabalho na empresa	Informalização do processo de estruturação da governança familiar e falta de estabelecimento de protocolos e códigos

Fonte: Elaborado pela autora.

Ambas as EMPRESAS A e B, na fase de **pré-planejamento** identificaram a necessidade da realização de reuniões individuais e em grupo, que permitissem maiores alinhamentos acerca da participação dos familiares na empresa e dos direitos e deveres dos sócios e da família empresária, muito embora, informaram ter havido certa informalidade no início da estruturação do processo. Também, nessa fase, não adotaram documentos escritos a exemplo de atas de reuniões e de encontros familiares. Isso implicou em ausência de segurança da informação, simetria informacional e preservação dos acordos durante esses eventos.

Na fase de **planejamento**, a EMPRESA A e a EMPRESA B, informaram que predominou a informalidade nos processos de comunicação entre a família empresária e a empresa. Esses achados corroboram a proposta que garante que os familiares devem se reunir com o objetivo de estruturar o processo de sucessão, sempre assegurando que exista interação e debate entre todos os envolvidos, gerando ideias e discussões. Ambas as EMPRESAS A e B concordam sobre a importância de escrituração de papéis, princípios e regras de conduta, ainda que não tenham adotado, o que fragilizou, por várias vezes, a validade do processo.

Quanto à fase de construção do **processo de sucessão**, tanto a EMPRESA A quanto a EMPRESA B informaram que o consenso acerca de regras de conduta e de participação da família na condução dos negócios se deu informalmente. Isso repercutiu em prejuízo e insegurança com o processo. Por isso, pode-se afirmar que é de extrema importância entender quais as habilidades e conhecimentos dos candidatos e como estes estão alinhados com o posicionamento, valores, princípios e propósitos da empresa, garantindo que haja coerência entre as partes, mediante a escrituração de papéis.

Quando relacionada a fase de construção da **governança familiar**, a EMPRESA A e a EMPRESA B indicaram a presença de poucos órgãos de governança familiar e a inexistência

de protocolos e códigos de conduta, demonstrando constantemente informalidade e lacunas acerca dos métodos e recursos desses processos. Em ambas as empresas a falta de estruturas formais gerou maiores dificuldades de alinhamentos e definições durante o planejamento sucessório. Assim, entende-se que a proposta de estruturação da governança familiar assegura de fato maior facilidade no processo sucessório garantindo a perenidade e a sustentabilidade da família no negócio da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante uma realidade onde empresas familiares brasileiras possuem grande dificuldade na perpetuação e continuidade do seu negócio, a implementação de processos e ações que garantam e incentivem o planejamento sucessório tornou-se questão fundamental para sobrevivência e sustentabilidade das empresas familiares. Para isso, processos e estruturas de governança corporativa e familiar consistentes e alinhadas às práticas do negócio devem ser implementadas, assegurando sua sobrevivência através dos anos, mantendo seus princípios, valores e propósito (IBGC, 2016; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

A partir disso, este estudo objetivou apresentar um fluxograma sistematizado e orientativo para implementação da governança familiar para a sustentabilidade empresarial, facilitando o processo sucessório. Para essa finalidade, utilizou-se a metodologia do *Design Science Research*, a qual propõe a projeção e construção de um artefato de gestão de processo, possibilitando assim a interação entre teoria e prática, permitindo a implementação no contexto empresarial do que foi desenvolvido.

Em vista disso, o principal resultado proposto pelo estudo foi a construção do protótipo de gestão desse processo sucessório em empresas familiares que as direcione à sustentabilidade.

Esse protótipo é estruturado em cinco fases: (i) pré-planejamento, (ii) planejamento, (iii) construção do processo de sucessão, (iv) estruturação da governança familiar; e, (v) ciclo de melhoria.

A primeira fase, de pré-planejamento, tem como objetivo organizar e sistematizar dados e fases a partir da informação e comunicação entre todas as partes interessadas. Já a fase de planejamento visa organizar e sistematizar o planejamento do processo de sucessão para a sua execução, bem como, as regras de conduta e as fases do procedimento que serão obedecidas pelas partes. A terceira fase, de construção do processo de sucessão, tem como finalidade estruturar e definir os princípios e regras para construção do planejamento

sucessório. A fase de estruturação da governança familiar busca planejar e organizar a criação e funcionamento dos órgãos de governança familiar e por fim, a fase do ciclo de melhoria garante que todos os processos implementados pela empresa para atingir a sustentabilidade durante o processo de sucessão sejam revisitados e reavaliados caso necessário.

Os resultados desse trabalho trazem grandes aplicações para as empresas familiares brasileiras, auxiliando-as a efetuarem o planejamento de gestão do processo sucessório bem estruturado que vise a longevidade e sustentabilidade empresarial. Através do fluxograma de aplicação prática e simplificada, a família empresária tem a oportunidade de entender o processo de sucessão e preparar as estruturas empresariais organizacionais e familiares para participarem de maneira efetiva no processo.

Como limitações do estudo, atenta-se para o processo de validação do protótipo apresentado, somente duas empresas familiares de portes e momentos de sucessão diferentes foram envolvidas, o que pode não indicar outras necessidades e alterações caso exposto à uma amostragem distinta. Além disso, o ciclo foi realizado em um tempo limitado, impossibilitando a visualização de resultados no longo prazo.

Por fim, como sugestões de estudos futuros, sugere-se que a ferramenta seja aplicada em uma empresa que esteja iniciando seu processo de planejamento sucessório, permitindo que esta possa acompanhar e validar os passos descritos no protótipo em questão, sem exclusão do respectivo acompanhamento de toda as etapas do processo de gestão, conforme indicado, aqui.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso, GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo Brasileiro**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2008.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, Laurence; **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011. p. 1-280
- BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre?** Nem sempre. Revista Exame, 10 de maio de 1995.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BUCHERONI, Carlos; MURITIBA, Patricia; MURITIBA, Sérgio; RIBEIRO, Henrique. **Reflexões sobre o aspecto humano na governança corporativa**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, São Paulo, 2010. Anais... São Paulo, FEAUSP, p. 1-12.
- CASILLAS, Bueno; José Carlos; FERNANDEZ, Carmen Dias; SANCHEZ, Adolfo Vasquez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CASSANET, Dominique. **Management de l'entreprise familiale: reussir as sucession**. Paris: Robert Jauze, 2004.
- DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. **The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies**. Family Business Review, 1989.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, Junico. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DYCK, Bruno; MAUWS, Michael; STARKE, Frederick; MISSCHKE, Gary. **Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession**. Journal of Business Venturing, 17, p.143-162, 2002.
- FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais do I EGEPE. Paraná, p. 299-312, out. 2000.
- GALLO, Miguel Angel. **Ideas básicas para dirigir la empresa familiar**. Espanha; Eunsa, 2004.
- GERICK, Kelin; HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora: 1997.
- IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações**. São Paulo: IBGC, 2016.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2018.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020.

KENYON-ROUVINEZ, Denise; WARD, John L. **Les entreprises familiales**: que sais-je? Paris; Puf, 2004.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Boston; Harvard Business School Press, 1999.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2016.

MORRIS, Michael; WILLIAMS, Roy; ALLEN, Jeffrey; AVILA, Ramon. **Correlates of success in family business transitions**. Journal of Business Venturing, 12(5), 385–401, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Virginia Izabel de; GALVÃO, Alexandre Moreira; RIBEIRO, Érico. **Mercado financeiro**: uma abordagem prática dos principais produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ONU, Organizações das Nações Unidas. **Diretrizes das Nações Unidas para uma mediação eficaz**, 2012.

OPARANMA, Austin O.; NWAEKE, Lawrence I. **Impact of Job Rotation on Organizational Performance**. British Journal of Economics, Management & Trade BJEMT, 7(3): 183-187, 2015.

PEFFERS, Ken. et al. **A design science research methodology for information systems research**. Journal of Management Information Systems, Estados Unidos, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2017.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SILVA, Edson Cordeiro Da. **Governança Corporativa Nas Empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4ª ed. – São Paulo: Saraiva. 2014.

THE ECONOMIST. **Passing on the crown**. 2004. Disponível em: <<https://www.economist.com/special-report/2004/11/04/passing-on-the-crown>>. Acesso em: 17 out. 2021.

YIN, Robert. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York: Guilford. 2011.