



RGC, São Paulo, v. 5, n.2, jun. 2019
ISSN 2359-313X

O modelo tridimensional e o processo de sucessão

The three-dimensional model and the succession process

Sayonara de Fátima Teston

E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina

Av. Nereu Ramos, 3777-D - Bairro Seminário, Chapecó - SC

Eliane Salete Filippim

E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina

Rua Getúlio Vargas, 2125 - Bairro Flor da Serra, Joaçaba - SC

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi investigar o processo de sucessão em empresas familiares à luz do modelo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), o qual considera que há inter-relação entre família, empresa e propriedade em empresas desta natureza. Para contextualizar a arena das empresas familiares, estabeleceram-se critérios de ordem objetiva e conveniência, pois foi preceito a facilidade de acesso às informações familiares e organizacionais. Adotou-se predominantemente a perspectiva da pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com método multi casos. A primeira frente de pesquisa foi a revisão bibliográfica, seguida pelas entrevistas, pesquisa documental e registro da observação em duas empresas do setor de serviços de Chapecó, Santa Catarina, Brasil. A interpretação dos resultados se deu cotejando os achados da realidade pesquisada com a literatura de base. Concluiu-se que o modelo tridimensional pode contribuir para preparar o sucessor para trilhar ações e tomar decisões, contudo este modelo não pode ser considerado como ação isolada para a realização da sucessão na empresa familiar.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa familiar. Modelo tridimensional.

ABSTRACT

The objective of the research was to investigate the process of succession in family businesses in the light of three-dimensional model of Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), which considers that there is an interrelationship between family, company and property in companies of this nature. To contextualize the arena of family businesses, set up criteria for objective and convenience order because it was precept ease of access to family and organizational information. It is predominantly adopted the perspective of qualitative research of descriptive character. The first line

of research was a literature review, followed by interviews, documentary research and record the observation. Interpretation of the results was given comparing the findings of reality researched the basis of literature. It was concluded that the three-dimensional model can contribute to preparing the successor to track actions and decisions, but this model cannot be considered as an isolated action for the realization of succession in the family business.

Keywords: succession, family business, three-dimensional model.

INTRODUÇÃO

Para Gutierrez, Gomes, Beas e Ortega (2018) uma empresa familiar é reconhecida quando dois ou mais membros de uma família participam das atividades econômicas comuns de uma empresa. Estas empresas parecem ter relevância econômica e social. No Brasil, segundo Leone (2005), as empresas familiares representam mais de 80% das empresas privadas, 60% da receita bruta do total de empresas e engendram dois terços dos empregos, desempenhando relevante papel socioeconômico. Este tipo de empresa é composto por diferenciados modelos de gestão e está presente em diversos segmentos, gerando fonte de renda e emprego para o país.

Membros do grupo familiar podem constituir e ocupar diferentes instâncias das organizações, porém o fato de continuarem como gestores têm influência direta no processo de sucessão e na continuidade destas empresas. De acordo com Biff, Daleaste, Camargo, Camargo e Pereira (2018, p. 1297) “um dos fatores importantes para a sobrevivência de empresas familiares fundadas há décadas é a sucessão”. Desta maneira, o tema da sucessão está intimamente ligado à possibilidade de permanência da empresa familiar no mercado.

Observa-se que um planejamento adequado do processo sucessório, focado no sucessor e no sucedido, tem contribuído para a sustentabilidade do negócio (Lank, 2003). Desta maneira, o planejamento sucessório e a profissionalização dos integrantes e do processo, aparecem como instrumentos para orientar a família e a empresa, bem como para minimizar conflitos familiares.

Dentre os modelos mais utilizados na literatura para a descrição do processo sucessório, encontra-se o modelo tridimensional para a sucessão elaborado por Gersick *et al.* (1997). Este modelo, também chamado de modelo dos três círculos, inclui a teorização e explicação do axioma fundamental das empresas familiares: a sucessão. A proposta de transição de Gersick *et al.* (1997) descreve a empresa

familiar como um sistema constituído por três subsistemas independentes e superpostos: gestão/empresa, propriedade e família. Neste contexto, a inter-relação entre os três subsistemas é o aspecto que caracteriza o modelo proposto por Gersick et al. (1997). Para Lodi (1998), o resultado do processo sucessório é, na verdade, uma redistribuição do poder dentro da empresa, e que, pelo fato de o poder ser escasso, faz com que seja disputado. O poder dos sucessores permeia as três dimensões propostas no modelo dos três círculos e exige sucessores preparados para trilhar ações e tomar decisões nas três instâncias.

Neste sentido, a questão central de pesquisa que norteou este estudo foi: Quais indícios do modelo de transição de Gersick *et al.* (1997) são perceptíveis no processo sucessório das empresas familiares pesquisadas? A fim de responder a esta questão, traçou-se como objetivo geral do trabalho: Investigar o processo de sucessão em empresas familiares à luz do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997). Optou-se por um estudo multi casos (Yin, 2015), com duas empresas de grande porte do setor de comércio de Chapecó, Santa Catarina, Brasil.

A relevância do estudo está em propor a reflexão acerca de casos concretos, a partir do modelo formulado por Gersick *et al.* (1997). Além disso, o estudo também traz contribuições ao campo de estudo científico da sucessão em empresas familiares. Conforme apontam Martins, Serra, Ferreira e Reis (2012), em um estudo bibliométrico com 912 artigos sobre empresas familiares, do ponto de vista científico e da pesquisa, observa-se que a partir de 2004, houve crescimento considerável de publicações sobre a temática. Cerca de 90% dos autores publicaram apenas um artigo sobre o tema. Em todos os levantamentos menos de 20% das referências foram citadas mais que duas vezes, o que demonstra certa falta de consenso entre os pesquisadores no que se refere aos conceitos básicos em torno do tema das empresas familiares (Martins *et al.*, 2012). Identifica-se assim oportunidade de investigação para esta área.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estudos sobre empresas familiares constituem fenômeno recente, cujo

interesse vem crescendo (Cançado, Lima, Muylder, Castanheira, 2013). Contudo, Martins *et al.* (2012, p. 02) afirmam que “possivelmente devido à imaturidade como área de estudo, os conceitos sobre empresas familiares são divergentes e até contraditórios, sendo que a maioria são baseados em controle acionário, influência e sucessão familiar”. Percebe-se que aspectos afetivos e práticos encontram-se agregados à definição do conceito. Estudos de Moraes, Barone e Pinto (2011), apontam que pesquisas norte-americanas ainda estão longe de chegar a um consenso sobre o conceito de empresa familiar, sendo que as discussões acerca do tema iniciaram em meados da década de 1950. Já as pesquisas brasileiras, que começaram cerca de quarenta anos depois que as americanas, aparentemente tendem a demorar ainda mais para alcançar amadurecimento e consolidação de uma definição que seja unânime entre os especialistas (Moraes *et al.*, 2011).

Não há pretensão de chegar a um conceito definitivo sobre empresa familiar neste trabalho, porém, por se tratar de um estudo que tem por objetivo principal investigar o processo de sucessão em empresas familiares à luz do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997), foi fundamental levantar os principais autores e suas publicações sobre o tema.

Por meio da realização de uma análise da produção científica a respeito do tema no Brasil, e de um levantamento dos autores mais citados em artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) — Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo), Encontro de Estudos em Estratégia (3ES) e Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) — e nos periódicos Revista de Administração Contemporânea (RAC), da Anpad, Revista de Administração de Empresas (RAE), da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp) e Organizações & Sociedade (O&S), da Universidade Federal da Bahia (UFBA), no período de 1961 a 2009, foi possível apontar os autores mais citados em bases nacionais, o que pode ser verificado no Quadro 01.

Quadro 01 - Autores mais citados em bases nacionais sobre empresas familiares

Autores	Citações
Lodi	206
Gersick	131
Bernhoeft	124
Davel	107
Grzybosvski	58
Leone	55

Fonte: Elaborado com base em Moraes *et al.* (2011).

Pode-se afirmar que o autor mais utilizado em pesquisas sobre as empresas familiares nos periódicos e eventos nacionais analisados é Lodi, seguido por Gersick e Bernhoeft. Esse fato pode ser potencializado pelo lançamento dessas obras em um período em que o interesse pela temática crescia no Brasil, pela quantidade de obras lançadas e/ou proposições, além de modelos que ganhavam destaque na literatura, como o dos três círculos de gestão de empresas familiares de Gersick *et al.* (1997). Quando considerados os autores que apresentam conceitos mais utilizados no que diz respeito ao que vem a ser uma empresa familiar, Bernhoeft aparece em primeiro lugar, seguido por Grzybosvski, e posteriormente, Lanzana e Costanzi (Moraes *et al.*, 2011). Após o levantamento em bases nacionais, também surgiu a necessidade de levantamento de informações em bases estrangeiras.

De acordo com Martins *et al.* (2012), por meio de um estudo realizado com artigos científicos sobre o tema empresas familiares, publicados entre 1960 e 2010, contemplados na base de dados a *Web of Science* (WOS), que pertence à *ISI Web of Knowledge da Thomson Scientific*, e conta com artigos de quarenta e cinco idiomas diferentes, surgiram outros autores, que são apresentados no Quadro 02.

Quadro 02 - Autores mais citados em bases internacionais sobre empresas familiares

Autores	Citações
Gersick, Davis, Hampton e Lansberg	75
Ward	71
Anderson e Reece	63
Jensen e Meckling	61
Chua, Chrisman e Sharma	59
Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz	58
Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer	56
Sirmon e Hitt	54
Habbershon	51

Fonte: Elaborado com base em Martins *et al.* (2012).

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg aparecem como os mais citados, seguidos por Ward, posteriormente por Anderson e Reece, Jensen e Meckling.

Infere-se que estes autores foram os mais citados por abordarem na comparação do desempenho de empresas familiares com não familiares, o que foi um tema que despertou interesse principalmente nos estudos iniciais da temática. Como resultados, a maioria desses estudos aponta que as empresas controladas por famílias têm desempenho financeiro superior ao das empresas não familiares principalmente por avaliarem os sucessores da empresa familiar com os mesmos critérios dos sucessores de empresas com gestão profissional (Martins *et al.*, 2012).

Apesar da dificuldade de encontrar um consenso entre os autores pesquisados sobre o conceito, foi necessário realizar a escolha de um conceito de empresa familiar para nortear o estudo. Neste sentido, foi adotada a definição sobre empresa familiar como "um negócio regido e/ou gerido com a intenção de formar e buscar a visão da empresa, realizada por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias de uma maneira que é potencialmente sustentável" (Chua, Chrisman, Sharma, 1999, p. 25).

Entre os autores que se referem mais diretamente ao conceito de empresa familiar, bem como, aos estudos sobre sucessão, Chua, Chrisman e Sharma se destacam. Após a adoção de uma definição sobre empresa familiar, emergiu a necessidade de uma conceituação sobre o processo de sucessão.

Conforme afirmam Sharma *et al.* (2001), o processo de sucessão é definido como as ações, eventos e acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Este processo inicia quando o dono da empresa demonstra a intenção para que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assuma esta posição (Massis, Chua, Chrisman, 2008). Neste sentido, a sucessão é um dos aspectos fundamentais quando se trata de empresas familiares, pois coloca o sucedido de uma empresa diante de uma série complexa de opções.

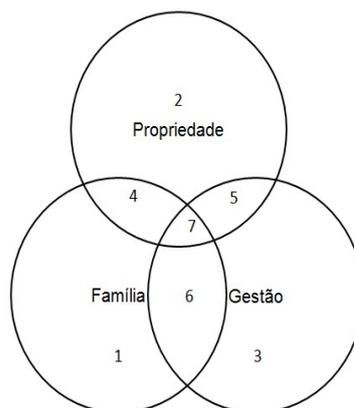
Na literatura existem diversos modelos apregoados para realizar o processo de sucessão em uma empresa familiar. Não há pretensão de citar aqui todos os modelos existentes já que são inúmeros. Priorizou-se, neste estudo, o modelo que considera a análise sistêmica da empresa familiar. De acordo com Cançado *et al.*

(2013, p. 491) “entre os modelos que tratam do ciclo de vida da empresa familiar, orientando-se para a interdependência entre as dimensões gestão, família e propriedade, podem ser destacados os estudos de McGivern (1989), Ward (1998), Lodi (1987) e Gersick *et al.* (1997)”. Para este estudo foi adotado o modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997), que é citado por diversas vezes na literatura e é considerado o “modelo clássico” de empresa familiar por Casillas, Vazquez e Diaz (2007, p.72).

Para Pimentel (2013), com exceção de raros estudos como os de Gersick *et al.* (1997), pouco se avançou em termos da identificação, aprofundamento e desenvolvimento sistemático de pesquisas sobre as empresas familiares enquanto objeto teórico. Este aspecto inclui, especificamente, a teorização e explicação do axioma fundamental das empresas familiares: a sucessão (Lambretch, 2005). A partir da percepção de que há uma relação estreita entre este modelo e os fenômenos investigados nesta pesquisa, realizou-se um levantamento sobre as principais características do modelo teórico dos três círculos.

A Proposta de transição de Gersick *et al.* (1997) descreve a empresa familiar como um sistema constituído por três subsistemas: gestão/empresa, propriedade e família. O modelo é ilustrado na Figura 01.

Figura 01 – Modelo dos três círculos



Fonte: Elaborado com base em Gersick *et al.* (1997, p. 06)

A Proposta de transição de Gersick *et al.* (1997) descreve a empresa familiar como um sistema constituído por três subsistemas: gestão/empresa, propriedade e família. Segundo este modelo, qualquer indivíduo inserido em uma organização

familiar pode ser enquadrado em pelo menos um dos sete setores originários da interação e superposição dos três subsistemas (Gersick *et al.*, 1997), que aqui serão denominados de eixos. Em consonância, Cançado *et al.* (2013, p. 494) afirmam que “as diferenças nos ciclos de vida entre as gerações da família levam divergências que precisam ser resolvidas, como forma de assegurar e equilibrar processo de sucessão”.

No eixo 1 encontram-se todos os familiares, que não possuem ações ou cotas e não exercem funções diretivas na empresa. O eixo 2 se refere aqueles que possuem ações/cotas da empresa familiar, mas não pertencem a família, nem exercem função diretiva. E o eixo 3 refere-se aos profissionais que não são membros da família, mas fazem parte da gestão. No eixo 4 encontram-se os indivíduos que são proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade executiva na empresa. O espaço da propriedade e gestão (eixo 5) reúnem-se os indivíduos que não são membros da família empresária, mas participam da propriedade e desenvolvem funções de direção. No eixo 6, estão os membros da família que desenvolvem funções diretivas, porém não possuem ações ou cotas. Na intersecção dos três círculos (eixo 7), encontram-se todos os membros que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e, além disso, ocupam cargos de direção (Casillas *et al.*, 2007).

Independentemente da confluência de papéis entre família, propriedade e gestão, a presença de familiares como funcionários, apresenta vantagens e inconvenientes. O resultado de um estudo realizado por Ward (2004) com 2.700 entrevistas sobre a conveniência de ter funcionários familiares pode ser verificada na síntese expressa no Quadro 03.

Quadro 03 – Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares

Vantagens	Inconvenientes
Maior noção de responsabilidade pública acerca do trabalho.	Se um familiar demonstra ser incompetente, não pode ser demitido ou transferido.
A adaptação ao trabalho é mais fácil.	O nepotismo tende a desanimar os demais.
Maior probabilidade de ter interesse pelo desenvolvimento da empresa.	O nepotismo costuma criar inveja e ressentimentos entre os funcionários.
Quando demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.	Torna-se difícil ser objetivo em relação às qualificações dos familiares ou outros.
Tende a ser mais leal e responsável, contribui para a aplicação das normas.	Os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos.

Fonte: elaborado com base em Ward (2004).

Percebe-se, por meio das vantagens e inconvenientes de ser um funcionário familiar, que o fato de pertencer à família proprietária pode favorecer ou desfavorecer o desempenho no cargo. É importante que o dirigente tenha habilidades suficientes para desempenhar sua função empresarial, independente de qual seção do círculo ele pertença, o que sugere que independentemente de ser um herdeiro, o sucessor precisa atender a um determinado perfil. Para Revilla, Pérez-Luño e Nieto (2016) o envolvimento familiar na gestão reduz o risco de falha no negócio em períodos de recessão econômica, mas esse efeito diminui à medida que a orientação empreendedora do gestor aumenta. Parece que a adoção de uma postura mais conservadora em determinados períodos é necessária.

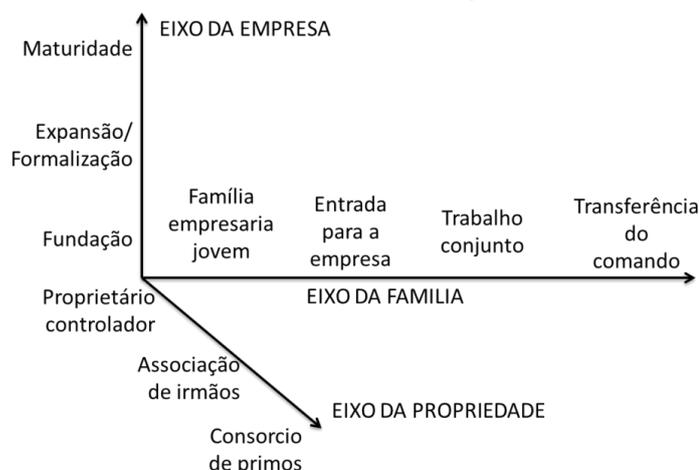
Segundo a perspectiva do modelo de Gersick *et al.* (1997), na empresa familiar há interdependência entre os três fatores e o ciclo de vida da organização. Aspectos relacionados ao ciclo de vida da empresa tem demonstrado proximidade com o tema da sucessão, já que desde o surgimento do campo de empresas familiares há o interesse em descobrir regras de transferência da empresa familiar de uma geração para a outra. De acordo com Murray (2003), o modelo amplamente citado na literatura, fruto desse interesse, foi o modelo de Gersick *et al.* (1997) aplicado ao ciclo de vida das empresas familiares.

Este tipo de análise prioriza a relação de transformação da empresa e de suas estruturas com a passagem do tempo e a presença de eventos marcantes. Mas, a organização em si, enquanto entidade tem uma tendência de se perpetuar ao longo do tempo pelo fato de sempre ter novos integrantes substituindo aqueles que se desprendam dela (Goffman, 1971). Este fator dá sustentação à afirmação de que a sucessão é um processo que demanda tempo e preparo e não é apenas um evento na organização.

Segundo Gersick *et al.* (1997), o ideal seria a evolução simultânea dos três subsistemas do modelo, onde os constituintes do grupo conseguem permanecer focados em um objetivo comum de longo prazo. Parte-se então deste princípio, pois com isso, se faz possível apresentar dados passíveis de generalização a respeito do ciclo de vida das organizações. Uma ilustração desta proposição pode ser analisada a partir do modelo dos três círculos e sua relação com o ciclo de vida das

organizações na Figura 02.

Figura 02 – Modelo Tridimensional de Evolução da Empresa Familiar



Fonte: elaborado com base em Gersick et al. (1997).

No modelo tridimensional de evolução da empresa familiar verifica-se que cada um dos eixos passa por etapas diferentes. No eixo da empresa, há a etapa da fundação, onde ocorre principalmente a preocupação pela sobrevivência e formalização do projeto do fundador. Na etapa de expansão/formalização, busca-se o estabelecimento de estruturas de gestão, de sistemas e de procedimentos formalizados. E na etapa de maturidade, busca-se a revitalização por meio de processos ou renovações estratégicas (Casillas *et al.*, 2007). Percebe-se que em cada etapa, diferentes desafios são propostos e envolvem todos os eixos do modelo tridimensional. Gersick *et al.* (1997) propõem alguns desafios para o eixo da empresa, os quais podem ser verificados no Quadro 04.

Quadro 04 – Desafios do Eixo Empresa

Fundação	Expansão/formalização	Maturidade
A sobrevivência da empresa; Análise racional versus sonho.	Evolução do papel do proprietário e profissionalização da empresa; Realinhamento do planejamento estratégico; Revisão dos sistemas e das políticas; Administração correta do caixa.	Novo foco estratégico; Comprometimento da gestão e propriedade; Reinvestimento.

Fonte: elaborado com base em Gersick *et al.* (1997).

Na etapa da fundação, pode-se verificar a preocupação voltada para a pressão gerada pela necessidade de manutenção e desenvolvimento da empresa no mercado. Na segunda etapa percebe-se a necessidade da delegação e da profissionalização da empresa. E na etapa de maturidade, percebe-se a

necessidade da inovação, que não pode esperar necessariamente pelo processo sucessório, mas deve haver políticas voltadas aos membros e não membros familiares que fazem parte da propriedade, bem como, de reinvestimentos, que tendem a exigir aporte financeiro. Infere-se que na fase de maturidade, quando a empresa tende a possuir uma base sólida de mercado, encontra-se formalizada e estruturada, é a fase ideal para que a sucessão se consolide. Porém, como a sucessão não é um evento, mas sim um processo, ele precisa ser estruturado ainda em fases anteriores.

No eixo da família, o primeiro momento é a etapa da família jovem, quando ocorrem decisões acerca da formação profissional dos cônjuges e quais princípios orientarão a vida dos filhos. Na etapa de entrada para os negócios, podem ocorrer conflitos geracionais entre pais e filhos e ocorre o processo de escolha profissional para os filhos. Na etapa da família que trabalha em conjunto, diferentes gerações trabalham juntas. E na etapa de transferência de comando, cede-se o comando para a segunda geração (Casillas *et al.*, 2007).

Com relação ao processo de sucessão, percebe-se que em diferentes fases do ciclo de vida da família, há considerações importantes a serem feitas. Na fase da família jovem, podem-se estabelecer algumas ações que terão impacto em longo prazo, como a formação e a cultura dos cônjuges e dos filhos. Na etapa de entrada para os negócios, sugere-se uma orientação profissional e de sucessão estruturada para os filhos. Na etapa em que pais e filhos trabalham juntos, a clareza na diferenciação dos papéis, as habilidades interpessoais de ambas as gerações para trabalharem juntas, e o processo de legitimação dos sucessores parecem ser de fundamental importância para o processo. Na última fase, quando o comando será concedido, torna-se importante considerar a necessidade de encontrar um novo papel para a primeira geração. Infelizmente, de acordo com Massis *et al.* (2008), são poucos os fundadores que dedicam atenção ao planejamento de sua aposentadoria, ocasionando problemas que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos.

Gersick *et al.* (1997) descreveu a dimensão de desenvolvimento da família, adaptando e integrando os conceitos de desenvolvimento normal do adulto e de

ciclos de vida familiares, afirmando que a vida normal não é estática, ao contrário, ela é composta por eras e períodos. Todos estes fatores precisam ser considerados para identificar aspectos relacionados à forma de funcionamento da empresa e suas influências no perfil do novo sucessor.

No eixo da propriedade, existe a fase em que o proprietário controla praticamente a totalidade dos negócios. Na etapa de associação de irmãos, a empresa geralmente possui membros da segunda geração como funcionários e, na etapa de consórcio de primos, a terceira geração já ingressou nos negócios (Casillas *et al.*, 2007). Com foco no processo de sucessão, o desafio para a primeira geração pode ser o planejamento acerca da estrutura da propriedade para o ingresso da geração seguinte, quando serão necessárias habilidades para lidar com pressões de diferentes ramos da família. Já a etapa de consórcio de primos, exige mecanismos suficientemente sofisticados para trabalhar com um sistema relativamente complexo.

Sobre o eixo da propriedade, Gersick *et al.* (1997) considera que a progressão da propriedade é desenvolvimentista, porque ela segue uma sequência previsível e é, ao menos em parte, motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária. Neste sentido, considera-se importante que o desenvolvimento dos membros da família empresária também acompanhe o desenvolvimento da organização, para que o crescimento tenha maior probabilidade de ser sustentável. Da mesma forma, a organização somente poderá incluir sucessores se possuir uma estrutura de crescimento compatível com o número de herdeiros ingressantes.

De acordo com Pimentel (2013), a problemática da organização familiar remonta à própria constituição dos primeiros clãs e grupos familiares e sua busca coletiva por provisionamento de recursos sendo que esta concepção se estende até os dias de hoje, evidenciando o modo pelo qual a família estava intrinsecamente associada a uma forma de organização, em busca da sua subsistência enquanto grupo social. Assim, a visão de futuro da família sobre os seus recursos leva à questão da transferência desses recursos de uma geração para a outra por meio da sucessão.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), a primeira lição é tratar a empresa como empresa, a família como família e a propriedade com respeito, a segunda lição é ter sempre em mente a natureza constante e inevitável das mudanças ligadas ao desenvolvimento. A mudança surge como inevitável e inerente ao ciclo de vida da empresa e o modelo dos três círculos pode ser útil para entender a história e a evolução dela, focalizando principalmente as mudanças ocorridas no decorrer do tempo, o que contribui para que os sucessores em processo de preparação consigam trabalhar com os desafios de cada etapa de forma preventiva.

Gersick *et al.* (1997, p. 108), “vê as organizações mudando em uma sequência previsível de estágios, motivados em parte por condições no ambiente externo, mas principalmente, por complexos fatores maturativos internos à organização”. Infere-se que estes fatores maturativos também são causados por aspectos relacionados às três seções do círculo: família, propriedade e gestão. Segundo Adizes (1993), as organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem, e, ao longo do tempo, esse sistema vai sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento. Certamente, o conhecimento acerca dos estágios e dos possíveis desafios intrínsecos a cada um deles pode contribuir para o processo de preparação dos sucessores. Os pontos centrais da revisão de literatura e os quesitos de análise da pesquisa foram sintetizados no Quadro 05.

Quadro 05 - Quesitos de análise sobre o Modelo dos Três Círculos.

Quesito	Autores de base utilizados
O modelo de sucessão dos Três Círculos de Gersick e a sucessão.	Adizes (1993); Cançado, Lima, Muylder e Castanheira (2013); Casillas, Vazquez e Diaz (2007); Goffman (1971); Lambretch, (2005); Lank (2003); Massis, Chua e Chrisman (2008); Murray (2003); Rajan e Das (2007); Pimentel (2013); Ward (2004).
O ciclo de vida organizacional.	Adizes (1993); Casillas, Vazquez e Diaz (2007).

Fonte: Elaborado com base na literatura (2015).

METODOLOGIA

Adotou-se predominantemente neste estudo a pesquisa qualitativa, na perspectiva de Rey (2002), quando a caracteriza como um processo permanente de produção de conhecimento.

Para compreender o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997) na arena de empresas familiares, optou-se pela seleção de duas empresas familiares de grande porte do setor de comércio como lócus de estudo. Trata-se portanto de um estudo multi casos (Yin, 2015). Estas empresas foram escolhidas com base em critérios de ordem objetiva: empresas de grande porte, com gestão familiar, do setor de comércio. As empresas foram escolhidas por meio do levantamento de dados realizado na Associação Comercial e Industrial do município no qual se processou a pesquisa de campo, situado no Oeste de Santa Catarina. Além destes aspectos, foi relevante utilizar, para a escolha das empresas, fatores de conveniência, pois a facilidade de acesso da equipe de pesquisa às informações familiares e organizacionais foi determinante para a coleta dos dados. Neste sentido, foram escolhidas duas empresas que têm gestores que foram os últimos filhos da segunda geração a ingressar no negócio e que são os gestores da empresa há, no mínimo, dez anos. As duas organizações possuem novos sucessores que estão em processo de aprendizagem e ambas também apresentam ausência do fundador por falecimento. Para favorecer o relato dos casos, as empresa foram denominadas de A e B; o gestor da empresa A foi denominado GA e a gestor da empresa B denominada GB.

A empresa A, de grande porte, foi fundada no ano de 1971 e está na segunda geração de proprietários, sendo que o dirigente no momento é o irmão mais jovem do fundador. Possui 03 lojas do setor de supermercados, que tem em média 15 *check outs* cada uma. A empresa é bem posicionada entre os supermercados de Chapecó. A empresa B é uma concessionária de veículos automotivos, foi fundada em 1947, está na segunda geração de proprietários, sendo que a dirigente no momento é uma das filhas do fundador. Possui sete lojas.

GA é do sexo masculino, têm 53 anos, graduado em Farmácia e Administração, e Pós-Graduado em Bioquímica e em Gestão Estratégica de Empresas. GB é do sexo feminino, têm 48 anos de idade, graduada em Medicina e Pós-Graduada em Endocrinologia e em Gestão de Recursos Humanos e também em Gestão Estratégica de Empresas.

A primeira fonte foi a revisão bibliográfica sobre os temas centrais do estudo,

que favoreceu a elaboração dos quesitos de análise (Quadro 03) que serviram de base para construção dos instrumentos de pesquisa e fundamentaram a análise dos dados coletados.

Como fontes de coleta dos dados foram utilizadas entrevistas, observação sistemática e pesquisa documental nas empresas foco da pesquisa. Após o levantamento dos dados, ocorreu o processo de triangulação das informações coletadas, cotejando evidências obtidas das diferentes fontes com elementos da revisão de literatura, sobretudo aqueles observados no modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste bloco se apresentam reflexões acerca processo de sucessão nas empresas pesquisadas à luz do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997).

O modelo dos três círculos e a sucessão

A proposta de transição de Gersick *et al.* (1997) descreve a empresa familiar como um sistema constituído por três subsistemas: gestão/empresa, propriedade e família.

Segundo este modelo, qualquer indivíduo inserido em uma organização familiar pode ser enquadrado em pelo menos um dos sete setores originários da interação e superposição dos três subsistemas (Gersick *et al.*, 1997), que aqui foram denominados de eixos. Percebeu-se que nas empresas A e B não há membros no eixo 2, ou seja, aqueles que possuem ações/cotas da empresa familiar, mas não pertencem à família, pois todos que possuem cotas pertencem à família. Também ambas não possuem membros no eixo 5, que reúne os indivíduos que não são membros da família empresária, mas participam da propriedade e desenvolvem funções de direção, já que todos que desenvolvem funções de direção são membros da família, e, no eixo 6, onde estão os membros da família que desenvolvem funções diretivas, porém não possuem ações ou cotas, pois todos os membros da

família que desenvolvem funções diretivas, possuem cotas. Em parte, justificam-se estes aspectos, pois as empresas A e B não participam do mercado aberto de ações. Por outro lado, este dado pode evidenciar que as empresas têm restrições para incluir membros não familiares como sócios.

Percebe-se que independentemente da confluência de papéis entre família, propriedade e gestão, a presença de familiares como funcionários, apresenta vantagens e inconvenientes, conforme os apontamentos de Ward (2004).

Identificou-se pelos dados coletados que as empresas A e B foram motivadas a realizar a sucessão de maneira estruturada para amenizar os inconvenientes advindos do ingresso de familiares nos negócios. De fato, percebeu-se por meio da apresentação das vantagens e inconvenientes de ser um funcionário familiar, que o fato de pertencer à família proprietária pode favorecer ou desfavorecer o desempenho no cargo.

Desta forma, chama atenção a importância das habilidades dos sucessores que objetivam ingressar na empresa para contornar as dificuldades o que sugere que, independentemente de ser um herdeiro, o sucessor precisa atender a um determinado perfil, pois certamente, haverá expectativas acerca do seu desempenho.

Ressalta-se a relevância da avaliação da avaliação do perfil dos sucessores, para que possa ocorrer ou não, a inclusão destes membros na gestão da empresa familiar e ainda com vistas à sustentabilidade organizacional, caso não existam membros aptos, pois será necessário recorrer à sensibilização dos sócios para inclusão de membros não familiares em funções estratégicas.

O ciclo de vida organizacional

Segundo a perspectiva do modelo de Gersick *et al.* (1997), na empresa familiar há interdependência entre os três fatores e o ciclo de vida da organização. Aspectos relacionados ao ciclo de vida da empresa tem demonstrado proximidade com o tema da sucessão, já que desde o surgimento do campo de empresas

familiares há o interesse em descobrir padrões de transferência da empresa familiar de uma geração para a outra.

No modelo tridimensional de evolução da empresa familiar verifica-se que cada um dos eixos, ou seja, da empresa, da família e da propriedade, passa por etapas diferentes. No eixo da empresa, há a etapa da fundação, na qual ocorre principalmente a preocupação pela sobrevivência e formalização do projeto do fundador. Na etapa de expansão/formalização, busca-se o estabelecimento de estruturas de gestão, de sistemas e de procedimentos formalizados. E na etapa de maturidade, busca-se a revitalização por meio de processos ou renovações estratégicas (Casillas *et al.*, 2007). Percebe-se que as empresas A e B encontram-se em uma fase de transição entre a etapa de expansão/formalização e a etapa de maturidade. Conforme se pode verificar na fala do entrevistado GA: “Isso não vai demorar a acontecer, mas preparar um sucessor demora alguns anos.” E também segundo a entrevistada GB: “Penso que quando os sucessores assumirem nós vamos para um Conselho, nos afastamos da gestão direta e nos manteremos ligados à empresa de uma forma diferente”.

Desta forma, as empresas observadas na pesquisa também estão buscando procedimentos formalizados para se afastarem e encontrarem sua revitalização por meio do processo de sucessão. Assim, a sucessão inicia seu processo no momento em que o sucedido desperta interesse para que a sucessão ocorra, conforme apontado no conceito de sucessão escolhido nesta pesquisa.

Percebe-se que em cada etapa, diferentes desafios são propostos e que envolvem todos os eixos do modelo tridimensional. Para Gersick *et al.* (1997) os principais desafios da etapa de expansão/formalização são a evolução do papel do proprietário e profissionalização da empresa, realinhamento do planejamento estratégico, revisão dos sistemas e das políticas e a administração correta do caixa. Para a etapa de maturidade, uma possível proposta de preparação de sucessores precisará prever trabalho voltado aos sócios para verificar, discutir e promover estas adequações.

Já na etapa de maturidade, a empresa possui outros desafios, entre eles, a definição de um novo foco estratégico, o comprometimento da gestão e da

propriedade e os reinvestimentos. Infere-se que na fase de maturidade, quando a empresa tende a possuir uma base sólida de mercado, encontra-se formalizada e estruturada, sendo esta a fase mais adequada para que a sucessão se consolide. Porém, como a sucessão não é um evento, mas sim um processo, ela precisa ser estruturada ainda em fases anteriores, sendo a situação ideal aquela na qual os sucessores estejam inclusos e atuantes na preparação da empresa para a fase de maturidade.

No eixo da família, o primeiro momento é a etapa da família jovem quando ocorrem decisões acerca da formação profissional dos cônjuges e quais princípios orientarão a vida dos filhos. Na etapa de entrada para os negócios podem ocorrer conflitos geracionais entre pais e filhos e ocorre o processo de escolha profissional para os filhos. Na etapa da família que trabalha em conjunto, diferentes gerações trabalham juntas. E na etapa de transferência de comando, cede-se o comando para a próxima geração (Casillas *et al.*, 2007).

Nas empresas A e B, a família trabalha em conjunto, pois embora os fundadores não estejam mais presentes, os sócios não se afastaram da direção e os sucessores estão trabalhando na empresa. Sobre este aspecto, GC pontuou: “Numa empresa familiar, as pessoas que trabalham juntas, não se escolheram, mas elas têm que conseguir conviver e conversar e isso não é fácil! Mas a empresa depende disso para perenizar.”

Desta forma, na etapa em que diferentes gerações trabalham juntas, a clareza na diferenciação dos papéis, as habilidades interpessoais de ambas as gerações e o processo de legitimação dos sucessores, parecem ser de fundamental importância para o processo e são aspectos importantes a serem abordados numa proposta de preparação de sucessores.

Na última fase, quando o comando será concedido, torna-se importante considerar a necessidade de encontrar um novo papel para a geração sucedida. Para este caso, qualquer proposta de preparação de sucessores deve prever um processo de preparação ao planejamento do afastamento dos sócios da direção da empresa. A criação de Conselhos, conforme prevê o modelo dos três círculos, pode

se constituir em uma boa estratégia, na qual o conhecimento adquirido pelos sucedidos permanece de alguma forma ligado à organização, ao tempo que ocorre oxigenação com a sucessão.

No eixo da propriedade, existe a fase em que o proprietário controla praticamente a totalidade dos negócios. Na etapa de associação de irmãos a empresa geralmente possui membros da segunda geração como funcionários e, na etapa de consórcio de primos, a terceira geração já ingressou nos negócios (Casillas *et al.*, 2007). As empresas A e B encontram-se na fase de associação de irmãos e tendem a se transformar em consórcio de primos com a efetividade do processo de sucessão. Esta etapa, também comporta desafios. Na etapa da associação de irmãos, exige-se habilidade dos sócios para lidar com pressões de diferentes ramos e interesses da família. Nesta fase, a empresa somente poderá incluir sucessores se possuir uma estrutura de crescimento compatível com o número de herdeiros ingressantes.

Já a etapa de consórcio de primos, exige mecanismos suficientemente robustos para trabalhar com um sistema relativamente complexo. Neste sentido, considera-se importante que o desenvolvimento dos membros da família empresária também acompanhe o desenvolvimento da organização para que o crescimento tenha maior probabilidade de ser sustentável, ou seja, perenizar o empreendimento.

A mudança no ciclo de vida da empresa, da família e da propriedade surge como inevitável e o modelo dos três círculos pode ser útil para entender a história e a evolução dela, focalizando principalmente as adequações que precisam ser feitas para enfrentar as mudanças no decorrer do tempo. o que contribui para que os sócios e sucessores em processo de preparação consigam trabalhar com os desafios de cada etapa de forma preventiva.

Porém, há que se considerar que o modelo de Gersick *et al.* (1997), “devido à sua lógica objetiva, [...] oferece pouco espaço para a análise de variáveis concernentes à interação entre familiares” (Cançado *et al.*, 2013, p. 510), consistindo a exploração destas variáveis uma possível limitação deste estudo ao tempo que remete à oportunidade de estudos futuros. Neste sentido, sugere-se que além da utilização do modelo de Gersick *et al.* (1997), outras estratégias que

considerem a interação entre os familiares, a avaliação de perfil do sucessor, um plano de carreira para o sucessor e uma reorientação de carreira para o sucedido, possam ser adotados para efetivar o processo de sucessão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral investigar o processo de sucessão em empresas familiares à luz do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997). Constatou-se que adotar um modelo de governança é parte fundamental do processo, mas preparar um sucessor excede este aspecto. O sucessor, o sucedido, a família e a empresa precisam mover-se em direção a este propósito.

Desta forma, a adoção de um modelo de governança pode influenciar o sucessor em processo de preparação já que se percebeu traços do modelo de transição de Gersick *et al.* (1997) no processo sucessório das empresas familiares pesquisadas, principalmente por meio da distribuição do poder nas organizações familiares e das influências do ciclo de vida da empresa para o sucessor. Identificar estes aspectos e contribuir para preparar o sucessor para trilhar ações e tomar decisões acerca das três instâncias, torna-se fundamental para a efetivação de uma proposta para guiar processos de sucessão em organizações familiares. Além disso, a estruturação de um modelo de governança permite o ingresso legítimo de membros de todas as instâncias (família, propriedade e gestão) no processo de sucessão.

As informações que surgiram a partir do roteiro de entrevistas, da pesquisa documental e das observações corroboraram com os aspectos levantados na literatura, e possibilitaram maior compreensão acerca do tema investigado. De toda forma, o processo inicia e termina (ou se reinicia) por meio do desejo dos envolvidos. Sem o desejo para que a sucessão ocorra primeiro por parte de antecessor e depois do herdeiro à sucessão, nada se efetiva. A intenção do gestor em realizar o processo de sucessão e o desejo e perfil do sucessor para assumir a

gestão da empresa familiar precisam estar presentes para que a aplicação do Modelo Tridimensional seja possível.

As análises foram permeadas pelo momento histórico vivido pelas organizações, grupos e indivíduos investigados o que desperta para a necessidade de adequações constantes a qualquer modelo de sucessão, suscitando reflexões capazes de orientar formas de melhor conduzir processos relacionados à sucessão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (1993). *Os Ciclos De Vida Das Organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Biff, C., Daleaste, J. C., Camargo, T. F., Camargo, A. A., & Pereira, D. B. (2018). (In) Existência do planejamento de sucessão em empresas familiares rurais do município de Chapecó/SC. *Brazilian Journal of Development*, 4 (4), 1295-1318, ISSN 2525-8761.
- Cançado, V. L., Lima, J. B., Muylder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo séculos. *Revista Eletrônica de Administração*, 19 (2), 485-516. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>
- Casillas, J. C., Vazquez, A., & Diaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thompson Learning.
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Springer Ediction.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.
- Goffman, E. As características de instituições totais. (1971) In: Etzioni, A. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas.
- Gutierrez, M. C. P., Gomez, L. L. B., Beas, J. F. H., & Ortega, A. T. (2018). Problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión en el Estado de Nayarit. *Revista Educateconciencia*, 17 (18), 131-138, ISSN: 2007-6347.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition In Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x>
- Lank, A. G. (2003). Sucessão na gestão: desafio chave. In: Álvares, E. *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão Em Empresa Familiar: Preparando As Mudanças Para Garantir A Sobrevivência no Mercado Globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lodi, J. B. (1998). *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Martins, R. A., Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., & Reis, N. R. (2012). Análise da produção científica sobre empresas familiares: um estudo bibliométrico. *Anais do XXXVI Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21 (2), 183-199.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

Moraes Filho, A. C. T., Barone, F. M., & Pinto, M. O. (2011). A Produção Científica Em Empresas Familiares: Um Enfoque Conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45 (6), 1971-1991. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000600016>

Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 26 (1), 17-33. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x>

Pimentel, T. D. (2013). O 'estado da arte' do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Revista Inteligência Organizacional*, 1 (1), 76–96.

Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29 (4), 365-379. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486516671075>

Rey, F. L. G. (2002). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia: Caminhos e desafios*. Ed Thompson: Cengage Learning Editores.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Family Business Review*, 16 (1), 17-35.

Ward, J. L. (2004). *Como crear um conselho de administracon em empresas familiares: resposta a los retor de continuidade y competência*. Bilbao: Coleccion del instituto de la empresa familiar.

Yin, R. K. (2015) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.