

A IMPORTÂNCIA DA RENDA DO SÓCIO EXECUTIVO NO MOMENTO DE SUA SUCESSÃO

Autor: Paulo Cristiano Kovalski

RESUMO

O processo de sucessão é um processo complexo e que requer um bom planejamento. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora de sua sucessão, identificando possíveis fontes de renda dos sócios que serão sucedidos como executivos da empresa e a relevância da renda vinda da empresa para este sócio. O planejamento de saída do sócio executivo visando a manutenção de sua renda após a sucessão é uma necessidade existente para que este sócio não dificulte o processo em virtude da perda de renda que terá após deixar de receber seu salário como executivo da empresa. Ademais, ressalta-se que um processo sucessório feito de maneira adequada reduz conflitos e pode aumentar a chance de sucesso da nova geração. Utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa exploratória a partir de estudo de casos múltiplos.

Palavras-chaves: Remuneração; Sucessão; Empresas Familiares; Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A sucessão não é uma tarefa fácil, nem para quem está sendo sucedido, nem para quem sucede, mas acaba sendo um processo natural em busca da perenidade da empresa. Suceder líderes é um dos eventos mais críticos de qualquer empresa familiar (DE MASSIS *et al.*, 2008), porque determina o futuro caminho organizacional para os próximos anos ou mesmo décadas (ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004).

O impacto na renda do sucedido após sua saída da organização, bem como, a importância que a renda vinda da empresa representa no total de sua remuneração, são pontos a serem considerados no momento da sucessão. Identificar possíveis rendas vindas de fora da empresa irão ajudar a entender os impactos em sua remuneração e conseguir assimilar os

efeitos que podem ser gerados no processo sucessório. Alguns sócios podem evitar serem sucedidos visando a manutenção de sua renda.

A seleção do sucessor (LE BRETON-MILLER *et al.*, 2004; DE MASSIS *et al.*, 2008), a qualidade deste sucessor e do processo sucessório (PARKER, 2016), bem como a vontade e disposição do sucedido em querer transferir seu conhecimento ao sucessor (SPENDER; GRANT, 1996) e o mesmo em querer absorver este conhecimento (LE BRETON-MILLER *et al.*, 2004), são pontos importantes e desafiadores para alcançar bons resultados no processo sucessório, porque podem afetar o resultado e a continuidade da empresa familiar.

Este estudo pode auxiliar organizações e profissionais que estão passando por um processo de sucessão ou estão se preparando para passar por este processo, mostrando caminhos a serem seguidos e preocupações que devem ser sanadas no decorrer deste processo. Também poderá auxiliar outros pesquisadores do tema, complementando ou enriquecendo suas pesquisas, mantendo a validade e o rigor científico. Os achados desta pesquisa podem ser aplicados nas mais diversas configurações de empresas familiares ou mesmo em estrutura não familiar, por possibilitar o planejamento e implementação de sucessões de forma mais eficiente e menos conflituosa, independentemente de seu porte e segmento.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

Estudos acadêmicos sobre Governança Corporativa apresentaram-se como uma alternativa para diminuir atritos e oferecer uma melhor gestão à firma, por meio de mecanismos de governança que são divididos em internos e externos (AGUILERA *et al.*, 2015). O uso de ferramentas de governança como uma abordagem é mais do que uma estratégia porque se concentra na institucionalização da gestão de conflitos para lidar com uma variedade de conflitos potenciais e o processo de institucionalização implica o exercício do poder (QIU; FREEL, 2020).

O Quadro 1 apresenta alguns exemplos de mecanismos de governança corporativa e estão separados em internos e externos. Os mecanismos internos provêm de dentro da firma, enquanto os mecanismos externos têm origem fora da firma. Kubícek e Machek (2020)

consideram que os mecanismos tradicionais de governança corporativa podem mitigar conflitos intrafamiliares.

Quadro 1 - Mecanismos de Governança Corporativa

Mecanismos internos	Mecanismos externos
Conselho de Administração	Sistema legal
Auditoria Interna	Mercado para o controle corporativo
Equilíbrio de poder	Auditoria externa
Remuneração	Agências de rating
Política de bônus	Ativismo dos stakeholders
Estrutura de propriedade	Mídia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Neste artigo, a análise de Governança Corporativa é feita sobre o prisma da teoria da agência que, segundo Eisenhardt (1989), preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: o problema da agência que surge quando os desejos ou objetivos do principal e do agente entram em conflito e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo, e o problema do compartilhamento de riscos que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco.

2.2 Empresas Familiares

As empresas familiares continuam sendo uma forma organizacional dominante globalmente (NELSON; CONSTANTINIDIS, 2017) e seu campo de pesquisa tem apresentado importante evolução ao longo das últimas décadas (HOLT *et al.*, 2018; PAYNE, 2020).

A presença da família na empresa é o que muitas vezes alimenta o desejo de continuidade do negócio (COMBS *et al.*, 2020) e, observa-se que nas estruturas familiares é comum a prática da obediência dos mais novos com relação aos mais velhos, dos sucessores em relação aos predecessores (KUBÍČEK; MACHEK, 2020), mas somente isso não basta.

O plano de sucessão deve estar atrelado ao comprometimento de predecessores e sucessores com o negócio da família, bem como a capacidade de transmiti-lo para as futuras gerações (GILDING; GREGORY; COSSON, 2015; UMANS *et al.*, 2020). Nestes casos, é necessário reconhecer e valorizar, efetivamente, a constatação de que a gestão desses empreendimentos e os processos sucessórios a eles vinculados, contempla questões de natureza econômica e estratégica, além de caráter afetivo, emocional e simbólico (VOLTA *et al.*, 2020).

2.3 Sucessão

Levando em conta os requisitos que um sucessor deve suprir, a seleção de um novo sucessor é uma parte importante além de desafiadora no processo da sucessão (LE BRETON-MILLER *et al.*, 2004; DE MASSIS *et al.*, 2008), porque determina o futuro caminho organizacional para os próximos anos ou mesmo décadas (ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004) e este processo de transferência pode durar vários anos e exigir planejamento completo (KAMMERLANDER; HOLT, 2018).

O conhecimento específico de uma empresa, bem como a capacidade e vontade de transferi-lo, é considerado um ativo estratégico essencial no curso de geração de vantagens competitivas (SPENDER; GRANT, 1996). Mas, o compartilhamento de conhecimento por parte dos patriarcas com outros membros da família pode ser visto como compartilhamento de poder e, para Gilding *et al.* (2015), há relutância dos titulares em compartilhar seu poder, independentemente da harmonia existente na família e, nestas circunstâncias, pode ser difícil distinguir harmonia de conformidade. A teoria combinada dos autores nos leva a três pontos importantes para processo de sucessão, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Processo de sucessão – pontos importantes

Pontos Importantes no processo de sucessão	Base de sustentação teórica
1 A seleção do sucessor, porque determina o futuro caminho organizacional para os próximos anos ou mesmo décadas, cujo processo irá exigir planejamento completo e poderá se estender por anos.	Le Breton-Miller <i>et al.</i> , 2004; Zahra; Hayton; Salvato, 2004; De Massis <i>et al.</i> , 2008; Kammerlander; Holt, 2018.
2 A qualidade do sucessor e do processo sucessório são determinantes críticos da prosperidade futura da empresa.	Parker, 2016.
3 A vontade e disposição do sucedido em transferir seu conhecimento ao sucessor, e do sucessor em querer absorver este conhecimento.	Spender; Grant, 1996; Le Breton-Miller <i>et al.</i> , 2004; Gilding <i>et al.</i> , 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando o Quadro 2, verifica-se que o processo se inicia com a seleção do sucessor e passa pela qualidade que este sucessor deve ter, bem como a qualidade do processo sucessório, porque estes pontos irão determinar o caminho organizacional da empresa para os próximos anos.

2.4 Remuneração

A partir da década de 1990, empresas de todo o mundo passaram de uma estrutura de remuneração fixa para esquemas de remuneração relacionados ao desempenho e incluem um componente substancial de incentivos baseados em ações e, como resultado, a pesquisa sobre

os efeitos econômicos da remuneração de executivos tornou-se um dos tópicos mais debatidos no estudo de governança corporativa (FILATOTCHEV; ALLCOCK, 2010). A teoria da agência prevê que a política de remuneração vinculará a utilidade esperada do agente ao objetivo do diretor (JENSEN; MURPHY, 1990). Para os mesmos autores, o objetivo dos acionistas é maximizar a riqueza, portanto, a teoria da agência prevê que as políticas de remuneração dos CEOs dependerão de mudanças na riqueza dos acionistas. A principal métrica para obter resultados organizacionais positivos é a sensibilidade ao desempenho salarial (BRUCE *et al.*, 2005).

Medir e recompensar o desempenho dos funcionários de maneira equitativa deve melhorar a produtividade do trabalho (DE KOK; UHLANER; THURIK, 2006). Os executivos da família podem acreditar que o uso de remuneração de incentivo para atrair os funcionários não familiares mais capazes pode diminuir sua utilidade geral e fazer com que menos recompensas estejam disponíveis para distribuir aos funcionários da família (CHRISMAN; MEMILI; MISRA, 2014). Pesquisas recentes sugerem que as empresas familiares são menos propensas do que as empresas não familiares a usar incentivos para compensar e motivar funcionários não familiares (MEMILI *et al.*, 2013),

Através das teorias abordadas, verificou-se que a remuneração estratégica para executivos das empresas, por meio de renda fixa e variável, é um importante instrumento que já faz parte do ambiente organizacional de empresas familiares. O que não se encontrou é que ela também pode facilitar o processo de sucessão se aplicada ao sócio que será sucedido. O mecanismo de governança que pode facilitar a sucessão das empresas é justamente a remuneração, como uma forma de renda para o sócio executivo após sua sucessão. A partir do momento que o sócio executivo tem a tranquilidade de remuneração estratégica, ele vai passar a pensar menos em seu interesse próprio, porque sua remuneração após a saída da empresa não lhe preocupará mais e poderá pensar melhor na ideia de sair da empresa se assim ele achar necessário e relevante.

3 METODOLOGIA

Visando cumprir os objetivos propostos, utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa exploratória a partir de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma

única configuração (EISENHARDT, 1989). Segundo Creswell (2003), uma pesquisa utilizando o estudo de casos pode ser apontada como uma das escolhas para a pesquisa qualitativa. A pesquisa exploratória enfatiza a descoberta de práticas que venham ao encontro de escolhas que possam formular e gerar novas ideias para a compreensão do conjunto do problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006), enquanto o método qualitativo fornece ferramentas para que o pesquisador realize sua análise exploratória, aferindo aspectos mais amplos do objeto e de forma mais aprofundada (GARNICA, 1997).

Buscando entender melhor esse momento importante na vida das empresas que é a sucessão e como o sucedido lida com a possível perda de renda após sua sucessão, utilizou-se o método dedutivo, que parte de uma generalização para uma questão particularizada e permite ao pesquisador caminhar do conhecido para o desconhecido com uma margem pequena de erro. Segundo Mezzaroba e Monteiro (2003), o método dedutivo pode nos levar à construção de novas teorias e novas leis. Foram selecionadas empresa familiares pertencentes a região do Vale do Itajaí, Santa Catarina. Desta forma, chegou-se a 5 empresas cujas características estão demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3 - Empresas pesquisadas e suas características

Emp. ⁽¹⁾	Faturamento R\$	Segmento	Qtde. Func. ⁽²⁾	Sócios PJ ⁽³⁾	Sócios PF ⁽⁴⁾	Imp. ⁽⁵⁾	Exp. ⁽⁶⁾
1	150.000.000	Distribuição	160	1	5	sim	não
2	50.000.000	Distribuição	95	1	4	não	não
3	25.000.000	Embalagem	70	1	1	não	não
4	60.000.000	Embalagem	175	1	2	não	não
5	115.000.000	Alimentício	260	0	2	sim	sim

⁽¹⁾Empresas selecionadas; ⁽²⁾Quantidade de funcionários; ⁽³⁾Quantidade de sócios Pessoa Jurídica; ⁽⁴⁾Quantidade de sócios Pessoa Física;

⁽⁵⁾Importação; ⁽⁶⁾Exportação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando o Quadro 3, percebe-se que duas empresas são do segmento de distribuição, outras duas de embalagens e a quinta empresa é do segmento alimentício. Também pode-se verificar seu faturamento, a quantidade de funcionários e de sócios, bem como se elas são importadoras e exportadoras.

O estudo e coleta de dados foi realizado em forma de entrevista semiestruturada com sete perguntas, no qual o entrevistador possui prévio conhecimento do tema abordado e, dessa forma, conduz o entrevistado para determinados pontos e aspectos que ele deseja esclarecer (RICHARDSON, 1985) e colabora para que os entrevistados não sejam induzidos em suas respostas (FLICK, 2005).

Foram entrevistados cinco sócios executivos de empresas no período de 18 de dezembro de 2020 a 23 de fevereiro de 2021. Com autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e seus dados foram transcritos e analisados. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram modificados a fim de preservar suas identidades.

Quadro 4 - Perfil dos sócios entrevistados

Número	Entrevistado	Idade (anos)	Formação Acadêmica	Gênero	Geração Atual	Tempo da Entrevista
1	S1	56	Administradora	Feminino	2ª geração	20 minutos
2	S2	52	Ensino Médio	Masculino	2ª geração	60 minutos
3	S3	65	Ensino Médio	Masculino	1ª geração	30 minutos
4	S4	72	Administrador	Masculino	1ª geração	60 minutos
5	S5	57	Administrador	Masculino	1ª geração	20 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Elaborou-se o Quadro 4 a fim de demonstrar o perfil dos sócios entrevistados. Nele, verifica-se que a idade dos sócios entrevistados fica entre cinquenta e dois anos e setenta e dois anos. Com relação a formação acadêmica, três são administradores e dois concluíram somente o ensino médio. Quanto ao gênero, somente um dos sócios entrevistados é feminino e quatro são masculinos. Com relação a geração, dois são da segunda geração enquanto três são da primeira geração e, quanto a duração das entrevistas, foram entre vinte e sessenta minutos.

Com relação ao momento que cada uma das empresas vive em termos de sucessão, as duas primeiras estão se preparando para a entrada da terceira geração. As empresas três e quatro acabam de passar a sucessão para a segunda geração enquanto a quinta empresa está vivendo o processo de sucessão para a segunda geração.

Para auxiliar a análise dos dados em busca dos melhores resultados, utilizou-se o *software* Atlas.ti e, com base nas entrevistas realizadas e auxílio deste *software*, realizou-se o processo de codificação. Este processo ajuda a fazer uma relação entre os temas importantes identificados e a fala dos entrevistados. Em uma análise qualitativa, é essencial que se faça esta codificação para que alcancemos os melhores resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Codificação

A codificação compreende a separação das pequenas categorias identificadas nas falas dos entrevistados, buscando evidências e atribuindo rótulos a esses dados (CRESWELL,

2014). As respostas das entrevistas foram classificadas em dez códigos e separados em três categorias de análise, conforme demonstrado no Quadro 5. Os sócios entrevistados foram enumerados de S1 a S5 e, desta forma, é possível visualizarmos a incidência dos códigos por entrevista, bem como o total de incidência de cada um dos códigos e em quantas entrevistas cada um dos códigos esteve presente.

Quadro 5 - Incidência de códigos

Categorias de Análise	Códigos	S1	S2	S3	S4	S5	Total	Entrevistas⁽¹⁾
Remuneração	Manter o Padrão de Renda	0	1	5	2	4	12	4
Remuneração	Planejamento	2	4	9	6	3	24	5
Remuneração	Renda Extra	2	8	6	6	2	24	5
Sucessão Familiar	Continuidade do Negócio	11	4	3	3	12	33	5
Sucessão Familiar	Motivação para Sucessão	2	0	5	3	1	11	4
Sucessão Familiar	Profissional do Mercado	2	2	2	1	2	9	5
Sucessão Familiar	Qualificação	10	0	4	4	0	18	3
Sucessão Familiar	Sucessão	4	4	4	5	8	25	5
Governança Corporativa	Conflitos	1	1	8	3	1	14	5
Governança Corporativa	Conselho de Administração	4	4	5	4	3	20	5
TOTAL	TOTAL	38	28	51	37	36	190	

⁽¹⁾Entrevistas: em quantas das entrevista este código está presente

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de pesquisa (2021).

Analisando o Quadro 5, percebe-se que os códigos com maior presença nas entrevistas foram continuidade do negócio (33 incidências), sucessão (25 incidências), planejamento (24 incidências), renda extra (24 incidências) e conselho de administração (20 incidências). Já os códigos com menor presença nas entrevistas foram profissional do mercado (9 incidências), motivação para sucessão (11 incidências), manter o padrão de renda (12 incidências), conflitos (14 incidências) e qualificação (18 incidências). No total foram cento e noventa codificações.

4.2 Análises

4.2.1 Categoria de Análise de Códigos: Remuneração

A categoria de análise de códigos remuneração é formada por manter o padrão de renda, planejamento e renda extra. Todos os entrevistados mostraram preocupação com sua renda após a sucessão, conforme pode ser observado no decorrer desta seção. Os códigos planejamento e renda extra apareceram ao menos uma vez em cada uma das entrevistas, enquanto o código manter o padrão de renda apareceu em quatro das cinco entrevistas, conforme pode ser visualizado no Quadro 5, Incidência de Códigos.

O entrevistado identificado como S4 comentou que “foi criado este fundo para as Pessoas Físicas (sócios) com recursos gerados pela venda de ativos. Deste fundo sai os recursos para os sócios”. Em outro momento, S4 complementa dizendo que “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”. Já S3 comenta “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”, referindo-se a ter criado uma estrutura de renda possibilitando sua saída sem que tenha diminuição de sua renda, mesmo deixando de receber o pró-labore da empresa.

O entrevistado S2 quando indagado sobre sua renda, comentou que “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que há uma preocupação e necessidade de um planejamento de renda pós sucessão para os sócios, para que o sucedido possa manter o padrão de renda após sua saída. Outra demonstração de preocupação em manter o padrão de renda surge quando S5 comenta “a ideia é sacar um valor que eu viva bem [...] trabalho deste os quinze anos e não vou na velhice viver mal”, deixando claro que se não houver um planejamento que lhe permita manter sua renda, dificultaria a sucessão para que não houvesse uma perda de renda.

A necessidade de manter o padrão de renda, codificado nas entrevistas, muitas vezes veio associado a um planejamento para manter uma renda extra. Fazendo uma análise de coocorrência entre estes códigos, chegamos ao exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Incidência de coocorrência: categoria de análise remuneração

Códigos	Total ⁽¹⁾	Padrão de Renda	Planejamento	Renda Extra
Padrão de Renda	12		10	9
Planejamento	24	10		17
Renda Extra	24	9	17	

⁽¹⁾Total de incidência que o código apareceu nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de pesquisa (2021).

Analisando o Quadro 6, nota-se que das doze vezes que o código manter o padrão de renda apareceu, dez vezes ele foi associado a planejamento e nove vezes a renda extra. Algo semelhante aconteceu com o código planejamento que, das vinte e quatro vezes que apareceu, dezessete vezes foi associado a renda extra. Com isso, constata-se que a necessidade de manter o padrão de renda após a sucessão e deixar de ter o rendimento de pró-labore que

recebia como executivo da empresa, passa por um planejamento em busca de uma renda extra. Caso isso não acontecer, há a possibilidade deste sócio executivo dificultar a sua saída.

Em geral, todos demonstram preocupações com manter o padrão de renda após a sucessão. Alguns já tomaram medidas para que isso aconteça, como S3 e S4, o que possibilitou a sucessão para que a segunda geração assumisse a empresa. Também foi mencionado que se não tivesse criado esta renda extra que possibilitou manter seu padrão de renda, “[...] seria um dificultador na minha saída” (S4), o que é um ponto importante a considerar. E isso vem a complementar a fala de S3, que menciona “que a questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”.

Os outros três entrevistados (S1, S2 e S5), que estão preparando o processo de sucessão para a nova geração entrar, demonstram preocupação com a manutenção da renda pós sucessão, embora ainda não saibam como farão para não perder renda após o processo. Todos sabem o que querem e o que precisam para que a sucessão se torne mais fácil. Um dos principais pontos para isso é que o sucedido possa manter seu padrão de renda mesmo sem os rendimentos de principal executivo da empresa.

4.2.2 Categoria de Análise de Códigos: Empresa Familiar

A categoria de análise de códigos empresa familiar é a maior delas. É formada por continuidade do negócio, motivação para a sucessão, profissional do mercado, qualificação e sucessão. Dois destes códigos são os que mais aparecem nas entrevistas: Continuidade do negócio e Sucessão, conforme pode ser visualizado no Quadro 5, Incidência de Códigos.

A primeira pergunta da entrevista pedia se sucessão era um assunto presente e discutido entre os sócios da empresa. O entrevistado S5 respondeu que “[...] a sucessão nunca foi um assunto discutido em sociedade, mas sim um assunto presente no meu dia a dia”. Todos os demais entrevistados admitem que a sucessão é um assunto discutido, como S2 que fala “sim, nós conversamos e inicialmente a preocupação era nossa porque nós éramos os sucessores”.

Zellweger *et al.* (2012) lembram que, geralmente, um sucessor familiar é considerado a primeira escolha entre os titulares e, para S4 “a sucessão já aconteceu e não tem plano para que um sucessor não familiar possa ser o principal executivo do grupo”. Desta forma S4 já comenta sobre um outro código: profissional do mercado. Zellweger *et al.* (2012) comentam também que o sucedido tem o desejo de passar o negócio para seus filhos, percebendo nesse

caminho de sucessão uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

O código profissional do mercado foi o que menos apareceu nas entrevistas. Notou-se que nenhum dos entrevistados tem tendência para contratar um profissional do mercado para ser o CEO da empresa. Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010) lembram que um CEO da família pode alinhar interesses de gerentes e proprietários além de mitigar conflitos de agência e ajudar na governança corporativa, o que melhorará o desempenho da empresa. O entrevistado S3 comenta que “a gente se preparou contratando alguns profissionais também para algumas determinadas áreas e daí, neste formato, a gente foi montando este processo de sucessão”, deixando claro a busca da profissionalização da empresa, mas que o cargo de CEO já está sendo ocupado por seu filho e não cogitam a ideia de um profissional do mercado ocupar este cargo, quando comenta “a gente não deixaria na mão de um executivo”, referindo-se a empresa.

Com relação ao código continuidade do negócio, que foi o mais presente nas entrevistas, Combs *et al.* (2020) comentam que a presença da família na empresa é o que, geralmente, alimenta o desejo de continuidade do negócio. Nas entrevistas, todos os entrevistados comentaram que o sucessor ou sucessora em potencial teria passado por vários setores da empresa buscando qualificação para o cargo de principal executivo da empresa, como S4, referindo-se ao seu filho, comenta que “[...] iniciou na empresa há mais de quinze anos e passou por vários setores da empresa até chegar à gerência comercial e, hoje, está como CEO a menos de um ano” Referindo-se à qualificação, S4 comenta que “acordamos entre os sócios que o sucessor teria que ser uma pessoa preparada para assumir, mas não poderia ganhar a oportunidade somente por ser da família”. Esta afirmação, vem ao encontro com o que é defendido por De Massis *et al.* (2008), que dizem que para a maioria dos titulares, somente a participação da família não será suficiente para qualificar um sucessor para uma posição de liderança dentro da empresa familiar.

O código motivação para sucessão foi mais usado pensando em ter uma segurança financeira após ser sucedido, como “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter se estruturado para isso, foi um facilitador” (S3) e “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída” (S4).

Quadro 7 - Incidência de coocorrência: categoria de análise empresa familiar

Códigos	Total ⁽¹⁾	Continuidade do Negócio	Motivação para Sucessão	Profissional do Mercado	Qualificação	Sucessão
Continuidade do Negócio	33		2	2	7	9
Motivação para Sucessão	11	2		n/a	2	2
Profissional do Mercado	9	2	n/a		n/a	4
Qualificação	18	7	2	n/a		2
Sucessão	25	9	2	4	2	

⁽¹⁾Total de incidência que o código apareceu nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de pesquisa (2021).

Analisando as coocorrências dos códigos desta categoria de análise, chegamos ao Quadro 7. Nele pode-se observar que, das 33 vezes que o código continuidade do negócio apareceu, 7 vezes ele foi associado com qualificação, sugerindo que a continuidade do negócio está associada a qualificação dos profissionais que estão envolvidos no negócio. Outra forte associação do código continuidade do negócio foi com sucessão, onde foi associado 9 vezes. O código motivação para sucessão não teve grandes associações com os demais códigos, enquanto o código profissional do mercado está fortemente associado com sucessão (4 das 9 aparições estão associados com sucessão).

Desta forma, com base nas entrevistas, pode-se afirmar que a sucessão é um assunto presente e discutido entre os sócios e possíveis sucessores na empresa. E, a ideia de um profissional do mercado vir a assumir o cargo de principal executivo da empresa, não agrada e é provável que não aconteça. Também pode-se ressaltar que a busca pela continuidade do negócio passa pela qualificação de um sucessor familiar. Com relação a motivação para a sucessão, ela passa por manter o padrão de renda após a sucessão, o que geraria uma segurança financeira para sócio executivo após deixar a empresa.

4.2.3 Categoria de Análise de Códigos: Governança Corporativa

Conflitos e conselho de administração formam a categoria de análise de códigos governança corporativa. Para Kubícek e Machek (2020), os conflitos de agência intrafamiliares podem ser mitigados usando mecanismos tradicionais de governança corporativa. Blanco-Mazagatos *et al.* (2016) lembram que o conselho de administração é um destes mecanismos, mas que ele não melhora necessariamente o desempenho, porque muitas empresas familiares têm um conselho de administração apenas para cumprir obrigações legais.

Sobre o conselho de administração, S4 é o único deles que afirma já ter um conselho formado: “hoje temos um conselho de administração que é formado somente por membros da

família”. Aguilera *et al.* (2015) lembra que nem sempre a composição do conselho de administração é clara e obedece ao seu sentido central. O entrevistado S4 complementa dizendo que “hoje, o conselho de administração não é remunerado, mas estamos pensando em trazer alguém de fora que seria remunerado”. E, quando questionado se ter um conselho remunerado poderia facilitar o processo de sucessão, onde o sócio executivo deixaria a operação indo para este conselho, S4 responde “acho que a saída do fundo foi mais inteligente, mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, dando a entender que, se não tivessem formado este fundo das pessoas físicas dos sócios da empresa, um conselho de administração remunerado com a participação do sócio sucedido, seria um facilitador do processo de sucessão. Outros três entrevistados (S1, S2 e S3) não tem conselhos de administração em suas empresas, mas falam de sua importância e demonstram vontade de tê-los. Já S5 foi o único dos entrevistados que diz não se importar com conselho de administração,

De acordo com os entrevistados, quatro deles são favoráveis a implantação de conselho de administração (S1, S2, S3 e S4), inclusive um deles já está com o conselho de administração implantado (S4). Também vale destacar o posicionamento de S4 quando fala “[...] mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, referindo-se a uma possível fonte de renda para o sócio após a sucessão e deixar de receber o pró-labore. O entrevistado S2 também vai nesta linha quando comenta “[...] sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, deixando em aberto que a participação em um conselho de administração remunerado pode ser um facilitador para sua saída da empresa como executivo.

O código conflito foi mais citado na entrevista de S3. Em um dos trechos da entrevista, S3 fala “então se ele esperar para sair daqui a um ano, ele vai estar melhor financeiramente do que ele estaria o ano passado, e o ano que vem ele vai estar melhor ainda”, referindo-se aos sócios que não se preparam financeiramente para pós sucessão, gerando conflitos de agência, porque não terá condições de manter o padrão de renda se deixar de ter seu pró-labore vindo da empresa.

Analisando as coocorrência entre os códigos da categoria de análise governança corporativa, nota-se que não há coocorrência entre eles. O conselho de administração mostra-se importante para quatro dos cinco entrevistados e um conselho remunerado foi mencionado como possível facilitador do processo de sucessão. A opção por participação somente de

membros da família no conselho de administração parece ser a mais óbvia neste primeiro momento, mas é possível ver que consideram importante a questão de ter um membro externo participando do conselho também. O que pode dificultar sua entrada neste momento é sua remuneração elevada para participação do conselho de administração. Já o conflito mostra-se mais presente na entrevista do S3, deixando claro que se não tivermos uma forma de remunerar os sócios ou do sócio sucedido de manter seu padrão de renda pós sucessão, serão gerados conflitos que deverão afetar a empresa de alguma forma.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora de sua sucessão. Todos entrevistados demonstram preocupações com manter o padrão de renda após a sucessão e alguns já tomaram medidas para que isso aconteça. O certo é que nenhum sócio vai querer deixar o cargo de principal executivo da empresa e reduzir o seu padrão de vida. As entrevistas deixam claro que o planejamento financeiro através de uma renda extra foi o que possibilitou a saída de dois sócios que concluíram a sucessão nestes últimos doze meses. Neste ponto, a fala de S4 resume bem: “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”.

Desta forma, é imprescindível que a empresa se preocupe com a renda do sucedido após a sucessão. A sucessão deve ocorrer no momento que for melhor para a empresa e aos demais envolvidos no processo. Não há uma data certa, embora algumas empresas estabeleçam no acordo de acionista que o principal executivo da empresa não pode ultrapassar uma certa idade. Por isso tem que se criar o melhor momento com planejamento. A assessoria de uma empresa especializada em governança corporativa e em sucessão familiar poderá ajudar, principalmente para a empresa que estiver vivendo este processo pela primeira vez. A preocupação com não perder o melhor momento da sucessão vem ao encontro da fala de S2: “[...] porque senão ele não sai. Ele acaba dizendo não, não vou sair porque senão cai totalmente a minha renda.”. E esta fala vem do mesmo entrevistado que diz “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que não existe ainda um planejamento para ele, nem para os demais sócios executivos da empresa, em

manter seu rendimento após a sucessão. Este sócio já deixa claro que vai dificultar sua saída se tiver que reduzir o seu ganho.

Nem todos tem condições da criação de um fundo para pessoas físicas dos sócios com valor suficientemente elevado para completar as retiradas de dividendos da empresa e não ter queda em sua remuneração, como foi o caso de S4, ou de S3 que complementa a queda de rendimento vindo da empresa com aluguéis de imóveis. Mas, sem dúvidas, são ótimas alternativas porque estão se mostrando eficientes.

Mas a alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e as experiências deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado. Desta forma, ele poderá ser de grande utilidade para a empresa e ajudará a complementar sua renda. Isso vem ao encontro da fala de S4, quando se refere a uma possível fonte de renda para o sócio sucedido: “[...] mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”. A remuneração dos sócios que farão parte do conselho e administração poderá ser com base na remuneração do membro independente do conselho. Pode ser estabelecido que o sócio que estiver no conselho ganhe 50% da remuneração do membro externo, assim, além dele ter um rendimento extra, suas experiências e conhecimentos ainda estarão à disposição da empresa e demonstra que a empresa não seria onerada com um salário elevado de um membro do conselho que pertence à família, porque receberia menos que o membro independente.

A sucessão é inevitável para a continuidade do negócio, desta forma, este assunto deve estar presente em todas as empresas familiares. A continuidade do negócio foi o código mais presente nas entrevistas, mostrando a preocupação que o sócio tem em deixar um legado à família. Todos os entrevistados demonstram também a preferência de deixar a administração da empresa nas mãos da família e não entregar para um profissional do mercado sem ligação com a família. Zellweger *et al.* (2012) falam do desejo que o sucedido tem em passar seus negócios para seus filhos porque percebe nisso uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

Mas a busca pelo sucessor ideal que vai ajudar na continuidade do negócio passa por sua qualificação. Somente o fato de pertencer a família não o qualifica a vaga de principal executivo da empresa. Este processo de qualificação pode ser adquirido com formação

acadêmica, vivência em outras empresas, de preferência em cargos de gestão, e passagem por vários setores da empresa da família buscando um maior conhecimento de seus negócios.

Para pesquisas futuras, sugere-se dar continuidade aos estudos em empresas familiares para analisar as percepções da alta gestão, envolvendo níveis de diretoria e gerência, sendo o executivo familiar ou não, bem como, o sucessor em potencial. Desta forma, complementar esta pesquisa, realizada com os principais sócios executivos de empresas familiares, com a visão dos demais executivos e sucessores potenciais quanto a sucessão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, C.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. **Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle.** *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 483–573, 2015.
- BLANCO-MAZAGATOS, V.; DE QUEVEDO-PUENTE, E.; DELGADO-GARCÍA, J. B. **How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective.** *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177, 2016.
- BRUCE, A.; BUCK, T.; MAIN, B. **Top executive remuneration: A view from Europe.** *Journal of Management Studies*, 42(7), 1493–1506, 2005.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHRISMAN, J. J.; MEMILI, E.; MISRA, K. **Nonfamily managers, family firms, and the winner’s curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1103-1127, 2014.
- COMBS, J. G.; SHANINE, K. K.; BURROWS, S.; ALLEN, J. S.; POUNDS, T. W. **What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theory.** *Family Business Review*, 33(1), 38-63, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Edição digital, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

- DE KOK, J. M.; UHLANER, L. M.; THURIK, A. R. **Professional HRM practices in family owned-managed enterprises.** *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460, 2006.
- DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. **Factors preventing intra-family succession.** *Family Business Review*, 21, 183-199, 2008.
- EISENHARDT, K. M. **Agency Theory: an assessment and review.** *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FILATOTCHEV, I.; ALLCOCK, D. **Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework.** *Academy of Management Perspectives*, p. 1-15, 2010.
- FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica.* Lisboa: Monitor, 2005.
- GARNICA, A. V. M. **Some notes on qualitative research and phenomenology.** *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 1.1, 1997.
- GILDING, M.; GREGORY, S.; COSSON, B. **Motives and outcomes in family business succession planning.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312, 2015.
- HOLT, D. T.; PEARSON, A. W.; PAYNE, G. T.; SHARMA, P. **Family business research as a boundary-spanning platform.** *Family Business Review*, 31(1), 14-31, 2018.
- JENSEN, M.; MURPHY, K. **Performance pay and top-management incentives.** *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264, 1990.
- KAMMERLANDER, N.; HOLT, D. T. **Introductory comment on “The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm.”** *Family Business Review*, 31, 176-177, 2018.
- KUBÍČEK, A.; MACHEK, O. **Intrafamily conflicts in Family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research.** *Family Business Review*, 33(2), 194-227; 2020.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. **Toward an integrative model of effective FOB succession.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328, 2004.
- MEMILI, E.; MISRA, K.; CHANG, E. P.; CHRISMAN, J. J. **The propensity to use incentive compensation for nonfamily managers in SME Family Firms.** *Journal of Family Business Management*, 3, 62-80, 2013.
- MEZZAROBA, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito.** São Paulo: Saraiva, 2003.

- MINICHILLI, A.; CORBETTA, G.; MACMILLAN, I. **Top management teams in family-controlled companies: “Familianness”, “Faultiness” and the impact on Financial performance.** *Journal of Managerial Studies*, 47, 205-222, 2010.
- NELSON, T.; CONSTANTINIDIS, C. **Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda from a Social Construction Perspective.** *Family Business Review*, 2017.
- PARKER, S. C. **Family firms and the “willing successor” problem.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 1241-1259, 2016.
- PAYNE, G. T. **Family Business Review in 2020: Focus on the family.** *Family Business Review*, 33(1), 6-9, 2020.
- QIU, H.; FREEL, M. **Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda.** *Family Business Review*, v. 33, n. 1, p. 90–113, 2020.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.
- SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. **Knowledge, and the firm: Overview.** *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5-10, 1996.
- UMANS, I.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. **Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions.** *Small Business Economics*, 54(1), 189–207, 2020.
- VOLTA, C. L. DE C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. **Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus.** *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 514–531, 2020.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. **Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381, 2004.
- ZELLWEGER, T.; KELLERMANN, F. W.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. **Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control.** *Organization Science*, 23, 851-868, 2012.