Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

A Arte da Passagem de Bastão: Fatores Críticos e Avaliação Multicritério para o Êxito Sucessório em Micro e Pequenas Empresas Familiares

Allan Andrade Sales
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

https://doi.org/ 10.5020/2965-6001.2024.17481

RESUMO

A transição de liderança representa a principal ameaça à perenidade das micro e pequenas empresas familiares (MPEFs), nas quais menos de um terço sobrevive à primeira troca geracional. Este relatório técnico sintetiza uma investigação teórico-empírica que desenvolveu uma metodologia multicritério (MAGIQ) para hierarquizar os fatores determinantes do êxito sucessório, validando-a junto a 32 peritos e consultores e diagnosticando a maturidade sucessória em dez MPEFs cearenses. Revela-se que critérios objetivos de Governança e Competência representam mais de 63% do peso de sucesso, embora os empresários concentrem esforços desproporcionais em aspectos operacionais e emocionais. Fornece-se um roteiro prescritivo para mitigar a mortalidade corporativa familiar.

Palavras-chave: Sucessão empresarial; Governança corporativa; Micro e Pequenas Empresas Familiares; Tomada de decisão multicritério.

Destaques Estratégicos (Executive Highlights)

- **Descompasso Crítico entre Foco e Efeito:** Enquanto especialistas atribuem 63,14% do peso de sucesso à blindagem de Propriedade/Gestão e estruturação de Processos/Competências, fundadores tendem a gastar energia gerindo tensões comportamentais imediatas e rotinas operacionais sem métodos formais.
- **O Mito da Autossuficiência Intuitiva:** O planejamento formal desvinculado de preferências emocionais emergiu como o subfator de governança mais decisivo (peso global de 0,0807), superando o ingresso irrestrito de parentes na operação (0,0332).
- **Diagnóstico de Eficácia no Chão de Fábrica:** A aplicação do modelo multicritério revelou uma maturidade sucessória consolidada de 0,66 (classificação “Boa”), evidenciando que as firmas cearenses avançam em transparência de comunicação, mas falham estruturalmente na preparação prévia do predecessor para o desapego ao poder.
- **Roadmap em Quatro Portões de Decisão:** Propõe-se um framework de transição estruturado em Diagnóstico Societário, Protocolo Familiar, Mentoria Compartilhada e Monitoramento de Resultados com métricas financeiras explícitas.

Introdução: A Fragilidade da Passagem de Comando nos Negócios Familiares

As micro e pequenas empresas desempenham um papel estruturante na dinâmica socioeconômica brasileira, respondendo por mais da metade dos postos de trabalho formais e por frações expressivas da produção no comércio e nos serviços. Contudo, essa força geradora de renda repousa sob alicerces estruturais frágeis: grande parte dessas organizações possui gênese familiar e carrega modelos de gestão excessivamente paternalistas e informais (Waiandt;

Davel, 2008). Estima-se que, no cenário nacional, apenas 30 em cada 100 empreendimentos consigam atravessar a barreira da primeira sucessão, e meros 5% alcancem a terceira geração (Ricca, 2016).

O desafio não decorre unicamente de turbulências mercadológicas, mas de impasses intrínsecos de governança: centralização autocrática do fundador, ausência de preparo profissional dos herdeiros e confusão sistêmica entre laços sanguíneos e aptidão executiva. A sucessão corporativa, longe de se configurar como um evento abrupto motivado por aposentadoria ou fatalidade, deve ser tratada como um processo contínuo de gestão estratégica e preservação de patrimônio (Gersick et al., 1997; Ward, 2003). O propósito deste relato técnico é desmistificar as variáveis de transição de comando nas MPEFs, entregando um instrumento objetivo de avaliação multicritério capaz de nortear dirigentes, consultores e herdeiros em decisões sucessórias assertivas.

O Contexto Empírico: Peculiaridades eTensões das MPEFs

O ambiente das MPEFs distingue-se das corporações abertas pela sobreposição indissociável de três subsistemas: família, propriedade e gestão (Passos et al., 2006). A proximidade emocional engendra lealdade e rápida mobilização em cenários de crise, porém abre espaço para conflitos destrutivos, disputas por poder societário e uso promíscuo do caixa da empresa para sustento de despesas domésticas particulares (Adachi, 2006; LODI, 1998). A ausência de instrumentos colegiados, como conselhos de administração ou reuniões societárias pautadas em atas formais, converte o processo decisório em refém do tirocínio intuitivo do fundador.

Nesse ecossistema, o patrono personifica a autoridade máxima, nutrindo receio velado quanto à perda de prestígio social e à própria finitude (Chittoor; DAS, 2007). Quando a transferência do comando é adiada ou realizada sob favoritismo pessoal em detrimento da meritocracia profissional, deflagram-se crises de legitimidade que afugentam talentos externos e comprometem o relacionamento com bancos, fornecedores e clientes estratégicos (Antonialli, 1998; Moreira Jr. & Bortoli Neto, 2007).

Forma como a Pesquisa foi Realizada: Abordagem Multicritério MAGIQ

Para construir e validar uma régua de mensuração rigorosa, adotou-se uma metodologia quantitativo-descritiva baseada no método *Multi-Attribute Global Inference of Quality* (MAGIQ), originalmente concebido para decomposição hierárquica e cálculo de pesos globais por meio de centróides de ordem de classificação (*Rank Order Centroids* – ROCs) (McCaffrey, 2009). A partir de ampla revisão teórica, mapearam-se 4 macrofatores determinantes e 24 subfatores nucleares, submetidos ao julgamento de um painel de 32 especialistas — composto por 18 peritos acadêmicos doutores/pesquisadores em empresas familiares e 14 gestores seniores de instituições de fomento e crédito (como Sebrae, CDL, Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal).

Calculados os pesos normalizados de cada atributo no software analítico, os coeficientes ponderadores foram consolidados em um instrumento de auditoria gerencial. Essa ferramenta foi aplicada em campo junto aos gestores e sucessores de 10 micro e pequenas empresas familiares do Estado do Ceará, oriundas dos setores de comércio varejista, serviços especializados e indústria de transformação, que vivenciaram a transição de comando nos últimos exercícios, mensurando-se o grau de implementação efetiva de cada boa prática por meio de escala Likert de 5 pontos.

Resultados Centrais: A Hierarquia da Eficácia Sucessória

A calibração do modelo MAGIQ pelos peritos revelou que o macrofator **Propriedade e Gestão** lidera o ranking de importância estratégica (peso 0,3190), seguido pari passu por **Processo e Competência** (0,3124). Em patamar intermediário posiciona-se o macrofator **Comportamental** (0,2460), enquanto os **Fatores Externos** ocupam a menor prioridade relativa (0,1223). A Tabela 1 sintetiza a arquitetura dos pesos globais e estabelece a comparação direta entre o ordenamento normativo ideal e a aplicação empírica registrada nas 10 empresas familiares investigadas.

Tabela 1

Matriz de Pesos Globais MAGIQ e Diagnóstico Prático nas MPEFs

Macrofatores / Principais Subfatores de Êxito	Peso Global (MAGIQ)	Prioridade Especialistas	Adesão Real (Média 10 MPEFs)	Índice Global Obtido (IG)
F1. Propriedade e Gestão	**0,3190**	**1º Lugar**	**59,80%**	**0,1907**
• SF1: Planejamento e critérios formais na escolha do sucessor	0,0807	1º Subfator F1	48,00% (2,40/5,0)	0,0387
• SF4: Organização, métodos e práticas eficazes de administração	0,0637	2º Subfator F1	42,00% (2,10/5,0)	0,0268
• SF6: Comunicação clara e liderança transparente	0,0508	3º Subfator F1	92,00% (4,60/5,0)	0,0468
• SF3: Descentralização na delegação de autoridade gerencial	0,0473	4º Subfator F1	62,00% (3,10/5,0)	0,0293
F2. Processo e Competência	**0,3124**	**2º Lugar**	**65,71%**	**0,2053**
• SF20: Compreensão da sucessão para a continuidade do negócio	0,0651	1º Subfator F2	82,00% (4,10/5,0)	0,0534
• SF24: Elaboração e execução de planejamento sucessório formal	0,0587	2º Subfator F2	66,00% (3,30/5,0)	0,0388
• SF19: Preparação profissional prévia do dirigente predecessor	0,0477	3º Subfator F2	64,00% (3,20/5,0)	0,0305
• SF23: Preparação da governança interna e das equipes da empresa	0,0474	4º Subfator F2	64,00% (3,20/5,0)	0,0303
F3. Comportamental	**0,2460**	**3º Lugar**	**75,22%**	**0,1851**
• SF10: Disposição mútua dos familiares para transição pactuada	0,0415	1º Subfator F3	70,00% (3,50/5,0)	0,0291
• SF9: Laços de sangue jamais sobrepostos a mérito e competência	0,0364	2º Subfator F3	62,00% (3,10/5,0)	0,0226
• SF11: Vontade explícita da geração sênior em transferir o bastão	0,0320	3º Subfator F3	74,00% (3,70/5,0)	0,0237
F4. Fatores Externos	**0,1223**	**4º Lugar**	**61,00%**	**0,0815**
• SF7: Condução da sucessão em ciclo de estabilidade da firma	0,0842	1º Subfator F4	76,00% (3,80/5,0)	0,0640
• SF8: Blindagem contra pressões de credores, clientes e bancos	0,0383	2º Subfator F4	46,00% (2,30/5,0)	0,0176
DESEMPENHO CONSOLIDADO GLOBAL	**1,0000**	**Índice de Eficácia Sucessória: 0,6626 (Conceito: BOM)**	**66,26%**	**0,6626**

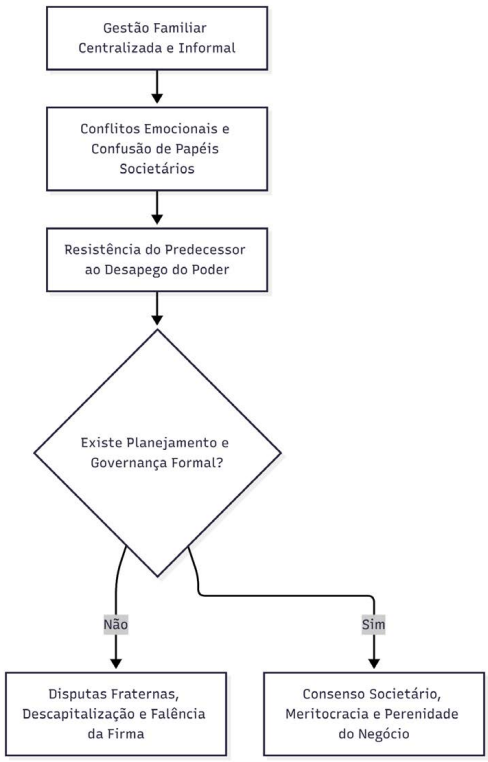
Discussão: A Lacuna entre a Retórica Afetiva e a Governança Prática

Os dados espelham um nítido paradoxo de governança corporativa. Enquanto a literatura especializada e os peritos do mercado apontam que o alicerce da longevidade reside na profissionalização dos métodos de trabalho, na delegação formal e no planejamento desapaixonado (Ricca, 2007; Ward, 2003), a rotina das MPEFs cearenses revela um protagonismo desmedido conferido à harmonia familiar superficial e aos fatores relacionais subjetivos. Na prática cotidiana, os empresários pesquisados despenderam maior carga decisória nas dimensões comportamentais e na preservação dos laços afetivos familiares (75,22% de índice de realização) em detrimento da sofisticação gerencial dos processos operacionais (apenas 42% no subfator SF4).

Conforme alertado por Oliveira (2006), a confusão de papéis impede a prestação de contas transparente, perpetuando herdeiros em funções críticas sem métricas claras de desempenho. A Figura 1 ilustra a causalidade dinâmica observada no estudo: os conflitos e a descontinuidade do negócio não decorrem de choques externos imprevisíveis, mas de déficits estruturais na preparação de regras societárias e na incapacidade psicológica de afastamento do predecessor.

Figura 1

Framework de Causa-Efeito das Tensões Sucessórias nas MPEFs



Fonte: Elaborada com apoio em Tsabari e Weiss (2013) e Passos et al., (2006).

Implicações Gerenciais: Roadmap Estratégico de Implementação

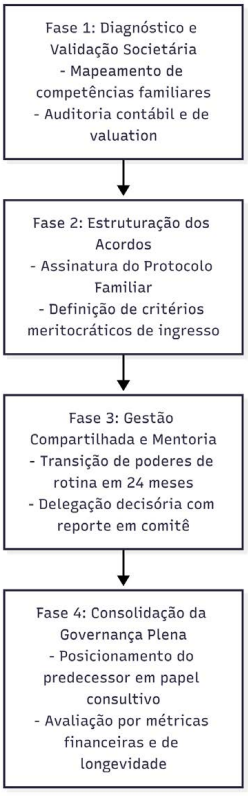
Diante do diagnóstico consolidado (índice global de 0,6626, faixa "Bom", com nítidas fragilidades na formalização de instrumentos), prescrevem-se quatro decisões executivas prioritárias para o corpo societário e conselhos de MPEFs:

1. **Instituição do Protocolo Familiar e Governança de Entrada:** Formalizar um estatuto societário claro que estabeleça regras inequívocas para contratação, remuneração e destituição de parentes consanguíneos e agregados. O acesso a cargos de liderança deve exigir qualificação acadêmica comprovada e experiência prévia externa ao negócio da família (Antonialli, 1998). Responsável: Colegiado Familiar com assessoria jurídica independente. Métricas: 100% de adesão de novos herdeiros às exigências de competência e eliminação de retiradas financeiras sem lastro de pró-labore fixado.
2. **Estruturação da Transição Compartilhada (Mentoria e Desapego Gradual):** Programar a transferência de autoridade em horizonte temporal de 24 a 36 meses. O predecessor assume posição consultiva ou assento em comitê consultivo estratégico, desvinculando-se expressamente do controle operacional de pagamentos e compras cotidianas (Paixão, 2017). Responsável: Fundador e Sucessor indigitado. Métrica: Redução de 80% das assinaturas operacionais do antecessor em 12 meses.
3. **Profissionalização e Padronização dos Sistemas de Gestão:** Implementar ferramentas informatizadas de controle financeiro, apuração de custos e planejamento orçamentário anual, expurgando decisões lastreadas exclusivamente no empirismo tácito do patrono (Ricca, 2007). Responsável: Liderança financeira e consultoria especializada em pequenas empresas. Métrica: Disponibilização de balancetes gerenciais e fluxos de caixa auditados até o quinto dia útil subsequente.
4. **Blindagem dos Relacionamentos com Stakeholders Externos:** Conduzir roadshows de apresentação formal do sucessor junto a instituições bancárias, fornecedores-chave e principais clientes comerciais, assegurando a confiabilidade das linhas de financiamento e das condições comerciais durante a troca de gestão (Moreira Jr. & Bortoli Neto, 2007). Responsável: Sucessor em conjunto com o predecessor. Métrica: Manutenção de 100% dos limites de crédito bancário e retenção dos 20 maiores clientes da carteira comercial.

A operacionalização sequencial deste plano é detalhada no Roadmap Estratégico sintetizado na Figura 2.

Figura 2

Roadmap Estratégico de Transição Sucessória e Governança



Fonte: Elaborada com base no modelo de etapas sucessórias de Ward (2003) e Antonialli (1998).

Conclusão: Lições Aprendidas e Riscos De Inação

A transição de comando não constitui um dilema estritamente doméstico ou afetivo, mas a decisão estratégica de maior impacto na continuidade patrimonial e mercadológica da micro e pequena empresa familiar. Conforme evidenciado pela modelagem MAGIQ e ratificado pelas instituições de suporte consultivo, o êxito da sucessão exige preponderância de processos estruturados e governança societária sobre arranjos de conveniência familiar. Postergar o planejamento formal e confiar unicamente no improviso comportamental impõe taxas alarmantes de mortalidade operacional no momento da transferência de gestão. Por outro lado, a adoção precoce de instrumentos contratuais, critérios claros de meritocracia e rotinas de mentoria compartilhada transforma a sucessão em um catalisador de expansão, blindando o patrimônio edificado e assegurando a perenidade do legado empresarial para as próximas gerações.

Referências

Adachi, P. P. (2006). *Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. Atlas.

Antonialli, L. M. (1998). *Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares* (pp.1-12). [Apresentação de trabalho]. 3º Seminários em Administração (SEMEAD), São Paulo.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance: a vital linkage. *Family Business Review, 20*(1), 65-79.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. Mc., & Lansberg , I. (1997). *De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Negócios.

Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar.* Pioneira.

Mccaffrey, J. D. (2009). *Using the Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) technique for software testing*. *Proceedings of the* **6º** *International Conference on Information Technology: New Generations* (pp. 738-742). IEEE.

Moreira Jr., A. L., & Bortoli Neto, A. (2007). *Empresa familiar: um sonho realizado*. Saraiva.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* (2a ed.). Atlas.

Passos, E., Bernhoeft, R., Bernhoeft, R., & Teixeira, W. (2006). *Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar* (5a ed.). Gente.

Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar.* CLA Editora.

Tsabari, N. M., & Weiss, D. (2013). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review, 28*(1), 26-40.

Ward, J. L. (2003). Planejar para prosseguir. *HSM Management, 41*,1-12.

Sobre os Autores

Allan Andrade Sales
Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Bacharel em Administração de Empresas. Atua em planejamento estratégico, governança e consultoria organizacional de pequenos negócios.

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV. Professor Titular do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Pesquisador de liderança, estratégia corporativa, governança e perenidade de empresas familiares.

Para Citar Este Trabalho
Sales, Allan Andrade, & Forte, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. (2024). A arte da passagem de bastão: fatores críticos e avaliação multicritério para o êxito sucessório em micro e pequenas empresas familiares. *Revista de Gestão Executiva (GEX), 3*(1), 15. https://doi.org/ 10.5020/2965-6001.2024.17481