

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO: Um estudo
de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG**

Edson Rodrigo de Almeida

Belo Horizonte
2012

Edson Rodrigo de Almeida

**EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO: Um estudo
de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Belo Horizonte
2012

A447e

Almeida, Edson Rodrigo de

Empresa familiar em processo de sucessão: um estudo de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG / Edson Rodrigo de Almeida. – Belo Horizonte: FNH, 2012.
136 f.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marlene Catarina de Oliveira
Lopes Melo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Empresa familiar. 2. Sucessão familiar. 3. Processo sucessório. 4. Governança corporativa. I. Melo, Marlene Catarina de Oliveira. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título
CDD: 338.74

Ficha elaborada pelo Bibliotecário da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **EDSON RODRIGO DE ALMEIDA**

Matrícula: 770389

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO: um estudo de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG.**

DATA: 12/04/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Talita Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff
UFMG

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de **Edson Rodrigo de Almeida**, sob a orientação da Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada **EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO - Um estudo de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG**, contendo 137 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 30 de março de 2012

Assinatura: Débora dos Passos Laia

Prof^a. Débora dos Passos Laia

“Nada existe de permanente a não ser a mudança.”

Heráclito.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação é resultado do apoio incondicional de inúmeras pessoas que estiveram ao meu lado ao longo desta trajetória.

A Deus, pela vida e pela oportunidade, por ter me dado forças, paciência, sabedoria e persistência para alcançar este objetivo tão esperado.

À Prof^a Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo que, com muita sabedoria soube conduzir todo o processo de pesquisa e elaboração desta dissertação, compreendendo minhas dificuldades, acompanhando minha evolução e, principalmente, pela paciência e pelo respeito a mim atribuídos, bem como contribuir efetivamente para a expansão da minha formação acadêmica e para a evolução dos meus conhecimentos.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes Wanderley Ramalho, Alfredo, Kely, Talita, Ernani, Juvêncio, Fernando Coutinho, Cristiana e Luciano pelas grandes discussões em sala de aula e que solidificaram nossas reflexões.

À Miriam, secretária da Diretoria, que sempre me atendeu com muita educação e boa vontade, intermediando meu relacionamento com minha orientadora.

À secretaria de pós-graduação da Faculdade Novos Horizontes, em especial à Beatriz, que com extrema educação, respeito e disponibilidade, sempre nos auxiliou nos aspectos burocráticos, agilizando assim, os trabalhos.

Ao Uniaraxá em especial à sua Direção, pela oportunidade e incentivo a qualificação acadêmica..

Aos meus colegas de trabalho, de curso e companheiros da BR262 Oscar, Ricardo, Álvaro, Tianinha, Carlos Eduardo e Leandro, pela companhia, orientação e diversão. Os momentos que compartilhamos serviram como terapia nas ocasiões mais complicadas. Sem vocês seria tudo mais difícil. Muito obrigado!

Aos meus pais Edson e Vitória por serem quem são, por sempre torcerem pelo meu sucesso e por transmitirem a mim os valores que hoje repasso aos meus filhos: amor, equilíbrio, respeito ao próximo e garra para realizar os meus sonhos e buscar minha felicidade. Muito obrigado por tudo!

À minha esposa Cíntia pelo amor, carinho, cumplicidade e paciência, sentimentos que foram fundamentais e que tanto me auxiliaram no decorrer desta jornada desta jornada.

Aos meus filhos Ana Cecília e Tarcisio por servirem como inspiração e motivação para que eu pudesse concluir minha missão.

A todos aqueles que fazem parte de minha vida que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste projeto.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou-se identificar as ações de implementação do processo sucessório e de definição de sucessores, bem como os fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes, situada no município de Araxá em fase de sucessão. A abordagem qualitativa foi a estratégia de investigação escolhida para este estudo. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e pode-se dizer que também é exploratória por lidar com possibilidades de estudar uma empresa ainda em processo de sucessão. A unidade de análise e observação foi uma empresa familiar que atua no setor de prestação de serviços de transportes, instalada na cidade de Araxá no interior de Minas Gerais, denominada Vera Cruz Transportes. A razão da escolha da empresa é dada pela importância e influência na economia local. Para esta pesquisa, o método utilizado foi um estudo de caso único, em função de analisar o processo de sucessão da empresa, sob a ótica dos familiares, proprietários e gestores. Para coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Foram entrevistados sete gestores da companhia que fazem parte do Conselho Administrativo, sendo três membros da família e os outros quatro executivos externos contratados. Além dos dados coletados nas entrevistas, foram analisados documentos referentes à empresa em *website*, murais internos, jornais, *folders* e folhetos institucionais, além de vídeo institucional, que constituíram os dados documentais para esta pesquisa. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Nos dados coletados ficou evidente a atuação do filho mais novo, exercendo o cargo de Diretor de Marketing e Jurídico. Na percepção dos entrevistados não houve quaisquer conflitos no que se refere ao processo sucessório. No que concerne às questões de governança corporativa, verificou-se por meio dos relatos que todos os entrevistados têm uma visão conceitual de parceria, mas que não se reflete nos conceitos de governança aplicados na organização. Em relação ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick et al (2006), a corporação está localizada no eixo propriedade no estágio da 'sociedade de irmãos'. Já no eixo da empresa, a organização em estudo está no estágio de 'expansão/formalização'. E, por último, no eixo da família está no estágio de 'trabalho em conjunto'. Por estar no seu primeiro passo em relação ao processo sucessório familiar, a empresa ainda não alcançou o estágio da consolidação da sucessão, já que o fundador ainda é atuante na companhia, embora já previsto no acordo de família o seu afastamento por completo.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Processo sucessório, Governança corporativa.

ABSTRACT

This research aimed to identify the implementation actions of the succession process and successor definition as well as the factors which make easier or more difficult the succession in transportation familiar enterprise located in the city of *Araxá*. The qualitative approach was chosen as the research strategy to this study. The means of this research can be defined as exploratory and descriptive once they deal with possibilities of studying an enterprise yet in a succession process. The unity under observation and analysis was a familiar enterprise of the transportation service sector in the city of *Araxá* known as *Vera Cruz Transportes*. This enterprise was chosen due its local influence and importance. A method of unique case was used in this research to analyze the enterprise succession process, under the managers and owners point of view. The data collecting was based on documental analysis and semi structured interviews. Seven managers who took part of the Administrative Board were interviewed, three of them member of the owner family and the others four external consultants. In addition to the collected data in the interviews were analyzed documentations about the enterprise found in websites, internal communication boards, newspapers, folders and institutional flyers, as well as the institutional video which were the data base to this research. Data were analyzed trough the content analysis technique. On the collect data came to evidence the family younger son performance who as in charge of General and Marketing Director. According to the interviewed there were no conflicts referring to the succession process. In relation to the corporative governance, it was verified by the means of reports all the interviewed individuals have as partnership conceptual vision which don't can be seen reflected on the governance concepts applied in the organization. Related to the Tridimensional Development Model by Gersik et al (2006), the corporation is in the axis of "brotherhood society" level. On the other hand, in the enterprise axis, the analyzed organization is in the "formalization / expansion" level. As last, in the family axis, it is in the "team work" level. Once the enterprise is in its first steps to the familiar succession process, it has not reached its succession consolidation state, due the fact that its founder still acting in the company, although his removal is already accorded among the family.

Keywords: Familiar Company, Familiar Succession. Succession Process, Corporative Governance.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar..... | 28 |
| FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento | 30 |
| FIGURA 3 - Principais fontes de conflito na sucessão | 44 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 – Subsistemas da dimensão do Ciclo de Vida das Empresas familiares | 25 |
| QUADRO 2 – Estrutura e mecanismos de governança na empresa Vera Cruz Transportes | 111 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1 - Matriz do Transporte de Cargas..... | 58 |
| TABELA 2 - Preparação do processo de sucessão | 75 |
| TABELA 3 - Dificuldades encontradas no processo de sucessão..... | 78 |
| TABELA 4 - Preocupação com a geração futura..... | 80 |
| TABELA 5 - Acordos entre a família..... | 81 |
| TABELA 6 - Planejamento para os filhos iniciarem na empresa | 83 |
| TABELA 7 - O papel do fundador durante e depois do processo de sucessão..... | 85 |
| TABELA 8 - A escolha o sucessor | 90 |
| TABELA 9 - Treinamento para os sucessores | 91 |
| TABELA 10 - Maneira que o fundador administra as duas gerações..... | 93 |
| TABELA 11 - Repercussão das relações entre a família | 97 |
| TABELA 12 - Comportamento dos irmãos durante a definição de cargos | 99 |
| TABELA 13 - Problemas surgidos no processo de sucessão | 100 |
| TABELA 14 - Planejamento estratégico da empresa | 104 |
| TABELA 15 - Responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa | 105 |
| TABELA 16 - Fatores de expansão do grupo..... | 106 |
| TABELA 17 - O papel do conselho no processo de sucessão | 107 |
| TABELA 18 - Propostas do Conselho para o processo de sucessão..... | 108 |
| TABELA 19 - A governança corporativa dentro da empresa..... | 110 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------------------|--|
| ANTT - | Agência Nacional de Transportes Terrestres |
| Cempre | Cadastro Central de Empresas do IBGE |
| CNT | Confederação Nacional do Transportes |
| FIPE - | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas |
| IAV - | Índice de Atualidade dos Veículos |
| IBGC - | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| M3C - | Modelo de Três Círculos |
| PAS | Pesquisa Anual de Serviços |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| TRIP - | Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros |
| <i> Holding</i> - | Forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Problematização | 14 |
| 1.2 Objetivos | 15 |
| 1.3 Justificativa..... | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 As empresas familiares e sua história | 18 |
| 2.2 Conceitos e características da empresa familiar | 20 |
| 2.3 O ciclo de vida das empresas familiares..... | 23 |
| 2.4 O modelo de três círculos de Gersick | 26 |
| 2.4.1 O eixo da propriedade | 31 |
| 2.4.2 O eixo da família | 34 |
| 2.4.3 O eixo da empresa | 36 |
| 2.5 Gestão e sucessão das empresas familiares | 39 |
| 2.6 Conflitos nas empresas familiares | 43 |
| 2.7 Governança corporativa | 47 |
| 3 CONTEXTUALIZAÇÃO | 53 |
| 3.1 Transporte rodoviário | 53 |
| 3.2 Transporte rodoviário e a economia | 56 |
| 3.3 A história da empresa Vera Cruz Transportes..... | 59 |
| 4 METODOLOGIA | 62 |
| 4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem | 62 |
| 4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins..... | 63 |
| 4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios..... | 64 |
| 4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa..... | 65 |
| 4.5 Técnica de coleta de dados..... | 66 |
| 4.6 Técnicas de análise dos dados..... | 67 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 70 |
| 5.1 Situando a empresa estudada no Modelo Tridimensional de Gersick | 70 |
| 5.1.1 Eixo de desenvolvimento da propriedade..... | 71 |
| 5.1.2 Eixo de desenvolvimento da família..... | 72 |

| | |
|--|------------|
| 5.1.3 Eixo do desenvolvimento da empresa | 73 |
| 5.2 Preparação da sucessão na empresa..... | 74 |
| 5.2.1 A sucessão na visão do núcleo familiar | 87 |
| 5.2.2 A sucessão na visão do núcleo gerencial..... | 87 |
| 5.2.3 A sucessão na visão do núcleo externo | 88 |
| 5.3 Escolhendo o sucessor | 89 |
| 5.3.1 A escolha do sucessor na visão do núcleo familiar | 94 |
| 5.3.2 A escolha do sucessor na visão do núcleo gerencial..... | 95 |
| 5.3.3 A escolha do sucessor na visão do núcleo externo..... | 96 |
| 5.4 Conflitos no processo de sucessão | 97 |
| 5.4.1 Os conflitos na visão do núcleo familiar | 101 |
| 5.4.2 Os conflitos na visão do núcleo gerencial | 102 |
| 5.4.3 Os conflitos na visão do núcleo externo | 103 |
| 5.5 Governança corporativa na visão dos entrevistados | 103 |
| 5.5.1 Governança corporativa na visão do núcleo familiar | 111 |
| 5.5.2 Governança corporativa na visão do núcleo gerencial | 112 |
| 5.5.3 Governança corporativa na visão do núcleo externo | 113 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 114 |
| REFERÊNCIAS..... | 120 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista | 133 |
| APÊNDICE B – Organograma da empresa estudada..... | 136 |

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura socioeconômica passa por reformulações e exige o controle das ações de forma que as pessoas estejam integradas em um projeto de desenvolvimento cujo desempenho possa ser avaliado, assim como seus riscos e viabilidade. Na empresa familiar também é fundamental construir uma plataforma de mudanças para se preparar para as possíveis variáveis do negócio acompanhando os acontecimentos econômicos e sociais que possam afetar o empreendimento. Segundo Rodrigues (2008), a maioria das empresas familiares no Brasil não se adaptou a um processo corporativo de gerenciamento, ao desempenho tecnológico e à visão de trabalho cooperativo.

A origem das empresas familiares brasileiras está nos primórdios da construção histórica do Brasil. As capitâneas hereditárias foram as primeiras modalidades de empreendimentos privados (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT,1999; OLIVEIRA,2006).

As empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Especialmente no Brasil, estudos indicam que aproximadamente 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% da força de trabalho disponível (LEITE, 2002). Macêdo (2002) confirma esses dados, afirmando que as empresas familiares são responsáveis pela sustentação da economia e pela dinamicidade do mercado.

Além do reconhecimento de sua importância social e econômica, as empresas familiares também passam a se tornar objeto de construção teórica e de problematização científica. O interesse acadêmico pela temática tem aumentado de forma significativa ao longo dos últimos anos (DEBICKI, *et al.*, 2009), especialmente porque as empresas familiares apresentam certas especificidades que instigam os pesquisadores à compreensão de suas dinâmicas. A problematização da empresa familiar, como objeto de estudo, envolve vários aspectos, como sua conceituação, a

identificação de fontes de distinção diante de outros tipos de organizações, bem como a análise das particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (SHARMA, 2006).

É possível observar na literatura a existência de uma variedade de conceitos que buscam apreender a essência daquilo que efetivamente caracterizaria a organização familiar, o que por vezes torna a definição desse objeto confusa e limitada. Para Davel e Colbari (2000, p.10) “saber olhar” uma organização familiar é uma tarefa complexa, visto que as conceituações disponíveis na literatura são frequentemente imprecisas e discutíveis. Ainda segundo os autores, dependendo do critério empregado, pode-se chegar à conclusão de que todos os conceitos acerca da organização familiar representam tipos ideais na concepção weberiana, que dificilmente são encontrados na realidade empírica.

A sucessão é um processo que assume um caráter significativo para a caracterização de empresas familiares. Isso se torna evidente com a inclusão da sucessão na definição conceitual desses objetos, ressaltando a necessidade de permanência da família por pelo menos duas gerações para que a empresa possa ser considerada familiar.

Brockhaus (2004) destaca que a sucessão é um processo importante no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que ele influi sobre a própria sobrevivência da organização. A sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares, pois, de um lado, esse processo pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); e por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desse modo, dentro de uma perspectiva estratégica, é a forma como o processo de sucessão ocorre que influencia a possibilidade de continuidade dos negócios sob o controle da família empresária (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

1.1 Problematização

Entende-se que processos sucessórios nas organizações são complexos e, geralmente, desgastantes, mesmo quando planejados e envolve toda a história da empresa (GERSICK, 2006).

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

Geralmente o processo sucessório se efetiva de pai para filho, embora se reconheça que nem todos os herdeiros demonstram o interesse e o desprendimento de ser um futuro sucessor nos negócios (LETHBRIDGE, 2007).

As questões sucessórias nas empresas familiares podem estar relacionadas ao contexto cultural e a existência de uma estrutura hierárquica que impede a realização de uma estrutura organizacional descentralizada (DINIZ, 2003) devido ao papel desempenhado pelo fundador.

No âmbito da família, as relações estabelecidas causam impactos diversos e importantes, que influenciam as principais situações vividas dentro de uma empresa familiar, como a sucessão e a profissionalização, abrindo portas para o surgimento de conflitos (DAVEL; COLBARI, 2000).

Uma das causas dos conflitos nas empresas familiares é o chamado conflito na fase da sucessão, que pode ocorrer sob fortes problemas internos, decorrentes de sentimentos que envolvem as relações estruturais da família (DINIZ, 2003).

O ponto crítico que se destaca neste contexto de conflitos de sucessão, é o reconhecimento de que empresa familiar passa a enfrentar um grande desafio: neste cenário de mudanças ter lentamente de ir processando o novo ordenamento de

mercado para manter a competitividade. Inúmeros estudos brasileiros na área de análise em gerenciamento de empresas familiares, tais como os estudos realizados por autores como Lima (2003); Muller (2004); Stuart (2005) e Rodrigues (2008) analisaram as dificuldades em termos de gerenciamento empresarial, sucessão, crises de poder e desafios relativos aos processos de inovação que essas empresas precisaram redefinir em suas estruturas para manter o crescimento produtivo.

A sucessão se constitui em uma das principais temáticas de estudo quando se trata de empresas familiares, ao lado de outros assuntos tais como estratégia, modelos de gestão e profissionalização (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008). Diante deste cenário da importância das empresas familiares e das condicionantes do processo sucessório, esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta norteadora: como se dá o processo de sucessão em uma empresa familiar? Para auxiliar na questão levantada, foram elaboradas as seguintes perguntas secundárias: Como se definem os sucessores e quais os critérios envolvidos nessa seleção? Qual a relação do processo sucessório com a dinâmica familiar nesse processo? O que facilita e o que dificulta o processo sucessório? A sucessão em uma empresa familiar é definida com antecedência, em um processo de longo prazo ou apenas com a morte do fundador ou pela sua retirada da gestão da empresa?

1.2 Objetivos

Visando atender aos problemas propostos, tem-se como objetivo geral: *identificar as ações de implementação do processo sucessório e de definição de sucessores, bem como os fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes situada no município de Araxá em fase de sucessão.*

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as ações implementadas para o processo da sucessão empresarial;
- b) Identificar os critérios de escolha do sucessor;

- c) Identificar conflitos gerados na preparação do processo de sucessão na empresa familiar estudada;
- d) Analisar as perspectivas de ações de governança corporativa adotadas na empresa estudada em relação ao processo de sucessão.

1.3 Justificativa

Justifica-se a realização deste trabalho por ser o tema relevante para o contexto econômico e social em decorrência da grande quantidade de empresas familiares no Brasil.

As empresas familiares são as principais impulsionadoras de riqueza dentro do contexto social e econômico conforme Andrade, Lima e Antonialli (2006) e ainda empregam mais de 60% dos trabalhadores das sociedades capitalistas.

No Brasil, seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Portanto justifica-se realizar os estudos neste segmento favorecendo um melhor conhecimento dessas organizações e contribuindo para o desenvolvimento e eficiência das mesmas (SEBRAE, 2005).

Segundo Floriani e Rodrigues (2000), a administração inadequada do fundador em relação ao patrimônio pode afetar a cultura da organização e levá-la facilmente à perda de idoneidade. Pode, também, provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Há, por isso, recrudescimento de posições, intransigibilidade em negociações e inaceitabilidade de propostas e/ou pessoas.

A segunda questão que justifica este estudo é a falta de planejamento sucessório. Existe uma grande diferença entre aquele que herda por disposição legal e aquele que o faz por vontade própria, de quem está dispondo de seus bens. Existem, também possibilidades de o fundador não querer delegar poder, porque pode

acarretar problemas relativos ao desempenho organizacional como também afetando todo o processo de sucessão. Estudar tais questões pode contribuir para a realização de processos sucessórios mais eficientes. A questão, contudo, é que parece ser muito elevado o número de empreendedores que não atentam para a sucessão, tornando-a muito mais um problema do que um processo de continuidade (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Já no início da década de 90 eram conhecidos processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Um estudo realizado nos Estados Unidos mostrou que “apesar do número de empresas familiares ser muito grande, elas têm vida curta, ou seja, uma expectativa média de vida de apenas 24 anos” (VENTURA, 1993, p. 117), em contraposição com uma vida média de 45 anos de empresas não familiares. Os dados ainda mostram que, para cada duas empresas familiares que continuam com a segunda geração, quatro não o fazem; e que, dessas duas que são bem sucedidas, só uma delas passa para a terceira geração indicando a necessidade de se conhecer e estudar o processo de sucessão visando contribuir para o aprimoramento do conhecimento sobre o tema.

O escopo deste trabalho está constituído por seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução com os objetivos e a justificativa. O segundo trata do referencial teórico para fundamentar a pesquisa. O terceiro se refere a contextualização do ramo de atividade e da empresa a ser pesquisada. O quarto capítulo trata da metodologia de pesquisa. Apresentamos as análises de dados no quinto capítulo e no sexto capítulo, as considerações finais seguidas pelas referências bibliográficas. Por fim, o apêndice com o roteiro das entrevistas e o organograma da empresa pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A intenção deste capítulo é apresentar o referencial teórico e os conceitos que guiam os últimos estudos na área de interesse deste trabalho e que serão utilizados como aporte para a solução dos problemas propostos.

2.1 As empresas familiares e sua história

Adachi (2006) relata que a história do Brasil está diretamente ligada ao surgimento da empresa familiar no país. Com a criação das capitânicas hereditárias doadas pela coroa portuguesa aos donatários, os mesmos podiam utilizar as suas terras conforme bem quisessem, mas não podiam ser vendidas, sendo que a partir da morte dos pais os filhos passavam a ser os donos por herança, dando continuidade à propriedade da família.

Com a chegada da família real no Brasil, os nobres trouxeram capital para o país, realizando investimentos em estruturas para construção de engenhos visando o cultivo e exploração do açúcar. Desde então a empresa familiar passou a ter seus primeiros registros através dos senhores do engenho que, a partir do ciclo açucareiro, constituíram diversas empresas familiares (ADACHI, 2006).

A partir da fase do Brasil República, imigrantes começaram a desembarcar no Brasil influenciando a maioria das empresas familiares nacionais com seu pioneirismo e empreendedorismo. Seus descendentes constituíram a maioria das empresas familiares no Brasil conforme Marcovicht *et. al.* (2003).

De acordo com Marcovicht (2003,p 283):

Não eram fáceis os caminhos para os antigos empresários do Brasil. Em sentido estrito, ruas de terra ou pedregosas, mares temíveis, epidemias terríveis, pragas devastadoras, estradas de poeira, cavalo, bondes puxados a burros, trens roceiros, navios à vela, raros aviões. Em outro sentido, tinham eles que vencer as trilhas tortuosas da política, o crédito escasso e o quase inalcançável apoio aos seus esforços.

Em épocas antigas, os empresários de empresas familiares enfrentavam desafios de natureza física, social, política e econômica para se constituírem no Brasil. Mesmo assim Macêdo (2002) afirma que as empresas familiares são responsáveis pela sustentação da economia e pela dinamicidade do mercado.

Em relação aos tempos modernos, a partir do século XX, o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira estão baseados nas empresas familiares, que estão hoje, ou estiveram até pouco tempo, nos mais diversos setores, exercendo as mais diversas atividades (GORGATI, 2000).

De acordo com Oliveira (2006), a globalização provocou a abertura de mercado consolidando a nova situação econômica, com grande influência das empresas familiares.

Ricca Neto (1998, p. 9) afirma que as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Em Bornholdt (2005, p. 20), esta questão é abordada como “laços familiares empresariais” que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores.

Segundo Stuart (2005, p. 45):

Pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Atualmente, as empresas familiares enfrentam uma transição de mudanças muito complexas em relação aos cargos gerenciais, que geralmente são preenchidos por membros da família proprietária. De forma que no contexto dessas empresas, a questão sucessória vem enfrentando grandes conflitos, na medida em que alguns desses membros familiares não apresentam a formação gerencial necessária para manter o comando da organização, em um mercado competitivo de constantes mudanças (STUART, 2005).

2.2 Conceitos e características da empresa familiar

Gonçalves (2000) ressalta que uma empresa que se define como familiar é um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todas as empresas, mas que seu caráter específico é justificado pelas condições de a propriedade pertencer a uma família e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica, seja na operacional.

Santana *et al.* (2004, p. 1) avaliam que “existem visões distintas e às vezes contraditórias sobre o conceito de empresa familiar”. Observando as considerações de Vidigal (1996) o autor considera que praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. Para Lanzana e Constanzi (1999), as empresas familiares são aquelas em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir uma parcela expressiva da propriedade do capital, existindo assim uma

estreita e considerável relação entre propriedade e controle, ou seja, o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Garcia (2001, p. 8) conceitua empresa familiar utilizando o aspecto da propriedade, pois, segundo o autor:

“Consideramos empresa familiar àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.”

Já para Gracioso (citado por LEONE, 2005, p. 8), o conceito de empresa familiar não se restringe ao conceito de propriedade, pois abrange o nível da gestão, o segundo aspecto citado. Assim, para ele, “[...] propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família”.

Primeiramente, deve-se caracterizar o que é uma empresa familiar. Bornholdt (2004) apresenta algumas características que, se identificados numa empresa ou em um grupo de empresas, resultam em considerá-la familiar, quais sejam:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) A ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

As empresas familiares têm características que as distinguem de outros tipos de organizações, a começar por sua formação, uma vez que seus proprietários são membros da mesma família. Oliveira (2006, p. 22) comenta que

[...] não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação.

Existem traços específicos que são apontados como característicos das empresas familiares brasileiras, tais como a tendência à informalidade, ao centralismo, a não aceitação de gerenciamento metódico, tendência ao paternalismo nas relações de trabalho, “à aversão a riscos e a falta de maturidade gerencial” (MACHADO; CARVALHO, 2006, p. 1).

Gersick *et al.* (2006) enfatizam que a empresa familiar em muitos aspectos é como qualquer outra empresa, objetiva sempre gerar riquezas, produzir bens ou serviços. Entretanto, a empresa familiar é única no seguinte aspecto: os dirigentes da organização são parentes, as tradições, os valores e as prioridades surgem de uma fonte comum, a família influencia diretamente as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria.

Importante evidenciar que, de acordo com o entendimento de Oliveira (2006, p. 20), a empresa familiar brasileira apresenta as seguintes características:

- a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- g) jogos de poder em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Para Ferreira e Leone (2011) fragilidades podem ser enxergadas em algumas das características das empresas familiares podendo promover resultados negativos à sua gestão e seu desenvolvimento.

Também é muito comum existir interesses individuais dos membros da família nos negócios da empresa e, por isso, os membros da família submetem-se às decisões

já preestabelecidas, procurando interagir com outros membros, de forma conveniente. Segundo Lima (2003, p. 25), “nos sentimentos familiares existem projeções inconscientes que se refletem em sentimentos que se originam do complexo paterno ou materno, levando aos membros familiares a acatarem aos superiores hierárquicos”. No entanto, esse acatamento muitas vezes envolve ações de conformismo ou conflitos criando assim um ambiente hostil.

Para Posso (1999), existem vários problemas comumente encontrados nas empresas familiares e que estão relacionados, na maioria das vezes com:

- a) conflitos entre pais e filhos;
- b) brigas entre irmãos;
- c) sucessão inadequada ou inexistente;
- d) estados críticos de liquidez econômica;
- e) desmotivação dos membros familiares ou empregados;
- f) tensões entre membros da família;
- g) conflitos entre sócios não familiares;
- h) comunicação inadequada.

Gris (2007, p. 1) avalia que “a origem e a raiz das questões continuam quase sempre na ordem sentimental e na forma de conflitos de interesse durante o processo de sucessão ou ainda durante o estabelecimento hierárquico”.

A tendência de transferir a empresa a futuras gerações é uma das características da sucessão apontadas por Gallo (1995), o que comprova por meio da inclusão de membros da família da nova geração na própria empresa, pressupondo que algum deles venha a assumir a empresa no futuro.

2.3 O ciclo de vida das empresas familiares

Os estudos sobre mudança em organizações familiares geralmente se baseiam em um modelo evolucionista e desenvolvimentista da teoria familiar que se preocupa em

estudar como a família muda, passando por sucessivos estágios em seu ciclo de vida. Alguns eventos marcam esses sucessivos estágios, como por exemplo, o casamento, o nascimento, a morte, o divórcio, etc. Essas mudanças estruturais na família alteram qualitativamente os padrões de interação de um estágio para o outro (RODGERS; WHITE, 1993).

Segundo Gorgati (2000, p. 28), “[...] os ciclos de vida na empresa familiar não são 2diferentes dos ciclos de vida de qualquer empresa a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários”.

Para Davis (2003, p. 98), os ciclos familiares seriam as etapas que as empresas atravessam e que estas seriam previsíveis “[...] desde o lançamento do negócio até a etapa de expansão e maturidade, que às vezes conduz ao declínio e à morte”. E exemplifica:

No início trata-se de um casal jovem. Quando ele chega à idade madura entram os filhos no negócio - ou, pelo menos, é essa a aspiração dos pais. Depois, é chegado o momento de a geração anterior sair de cena, com a prévia transferência de comando, e assim sucessivamente. (DAVIS, 2003, p. 98).

Lodi (1998) afirma ser muito importante a localização ou identificação da etapa atual da empresa no ciclo de vida, para o estabelecimento de estratégias visando à continuidade da organização. Essa identificação permite a tomada de decisões sobre o que fazer, dependendo do momento vivido pela empresa.

Gorgati (2000, p. 39) salienta que, ao se estudar os ciclos de vida nas empresas familiares nota-se que “[...] os mais importantes desafios a serem enfrentados por tais organizações estão ligados às transições de propriedade e controle administrativo. Nesse sentido, segundo Oliveira (2006), o modelo que melhor descreve o ciclo de vida das empresas familiares é o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento concebido por Gersick *et al.* (2006), que será apresentado posteriormente.

A fase de maturidade empresarial de uma empresa familiar se apresenta como resultado da gestão dessa organização realizada por várias gerações, que embora muitas delas já não são mais dirigidas por membros da família foi iniciada a partir do controle familiar. (CARLTON, 2003).

Sob a perspectiva acima, o modelo de subsistemas desenvolvido por Pereira (2001) permite analisar uma empresa e suas necessidades em cinco estágios de maturidade do ciclo de vida. De forma que é possível entender quais as necessidades para a empresa em cada estágio e assim compor um quadro analítico que relaciona as características da empresa familiar em cada estágio da sua maturidade (CARLTON, 2003).

Nesse contexto, os subsistemas que determinam a dimensão do ciclo de vida da empresa familiar possuem as diretrizes de regras, normas, estruturas de cultura e valores conforme o QUADRO 1 a seguir:

| SUBSISTEMAS | DESCRIÇÃO |
|---------------------------|--|
| Subsistema Institucional | São os conjuntos de decisões que definem como os proprietários pretendem conduzir a sobrevivência e desenvolvimento da empresa. |
| Subsistema Físico | São os elementos materiais da empresa que devem ser utilizados para a geração dos produtos ou serviços. |
| Subsistema Social | É a coletividade de pessoas que atuam na empresa cujos níveis de capacidade técnica e operacional, motivação e satisfação, propiciam à empresa cumprir sua missão. |
| Subsistema Organizacional | São as formas como a empresa estrutura suas atividades relacionadas às responsabilidades e decisões. |
| Subsistema de Gestão | É a forma como as atividades são orientadas, organizadas, planejadas e controladas, com o objetivo de garantir os resultados desejados. |
| Subsistema de Informação | Trata-se de atividades de obtenção de dados, processamento e geração de informações pertinentes aos processos de tomadas de decisão. |

Quadro 1 – Subsistemas da dimensão do Ciclo de Vida das Empresas familiares
Fonte: PEREIRA (2001, citado por CARLTON, 2003, p. 6)

Os subsistemas representam a evolução das posturas das empresas familiares durante o ciclo de vida, como se demonstra no quadro acima, os subsistemas são

constituídos por um conjunto de ações, posturas e regras que as empresas precisam seguir para chegar à maturidade.

O subsistema Institucional dita diretrizes quanto a sobrevivência e continuidade da empresa. O Subsistema Físico ligado mais às questões materiais para o desenvolvimento de produtos e serviços. O Subsistema Social ligado à composição pessoal da empresa, mais especificamente a gestão de pessoas. O Subsistema Organizacional vinculado às responsabilidades de cada um nas atividades e decisões da empresa. O Subsistema de Gestão bem voltado para a orientação e treinamento para o desenvolvimento das atividades. E por fim o Subsistema de Informação que cuida da gestão da informação no processo decisório.

Sendo assim o ciclo de vida de uma empresa familiar:

[...] demonstra as características de uma empresa do nascimento ao seu auge. E pode ser entendido através de subdivisões em estágios onde cada um possui suas necessidades e fatores críticos de sucesso próprios que podem levar a empresa ao estágio seguinte ao invés da interrupção de suas operações devido às falhas (RIBEIRO; PANHOCA, 2005, p. 10).

Já sob outra perspectiva, Ribeiro e Panhoca (2005, p. 10) colocam a empresa como um organismo vivo que se divide em partes, ou seja:

A empresa, de forma geral, pode ser vista como um sistema similar a um organismo vivo e, como tal, pode ser subdivida em partes denominadas subsistemas. Estes subsistemas não são temporais, mas de conotação física. O cenário ideal seria a empresa reconhecer formalmente todos estes subsistemas. Durante o ciclo de vida da empresa, estes subsistemas recebem enfoques diferenciados, mas nem sempre balanceados de acordo com fatores críticos de sucesso relacionados a cada estágio específico do ciclo de vida.

2.4 O Modelo de três círculos de Gersick

Gersick *et al.* (2006) relatam que no início dos anos de 1980, Tagiuri e Davis (1982), por meio de um trabalho desenvolvido em Harvard, apresentaram um modelo de dois subsistemas, expondo o argumento de que as empresas familiares

necessitariam distinguir criticamente os subsistemas de propriedade e de gerenciamento, dentro do círculo da empresa. Ou seja, proprietários que não estão envolvidos na gestão da empresa e outros que são gestores, mas não detêm poder acionário.

A abordagem conceitual de Gersick *et al.* (2006) propõe o Modelo de Três Círculos (M3C) que descreve a empresa familiar como um sistema composto por três subsistemas interdependentes e superpostos: família, propriedade e gestão (M3C), que consistem em um instrumento para a compreensão da dinâmica da empresa familiar, no que se refere, particularmente à complexidade da relação entre os membros de sua gestão/direção, que se configura a partir da existência dos seguintes atores identificáveis no Modelo:

- 1) familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares;
- 3) gestores não-proprietários e não-familiares;
- 4) familiares proprietários sem participação na gestão;
- 5) proprietários gestores não-familiares;
- 6) gestores familiares não-proprietários;
- 7) familiares gestores e proprietários (GERSICK *et al.*, 2006, p. 14).

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos que podem convergir ou divergir com os demais, ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação de estabilidade e cooperação, porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior (SILVA JÚNIOR, 2006).

No Modelo de Três Círculos (M3C) da empresa familiar, cada membro da família poderá estar inserido em mais de um subsistema, cuja posição estratégica tem poder de influenciar as decisões da organização, tornando-se uma rede de conflitos internos em relação à atribuição de papéis, conforme a FIG. 1 a seguir:

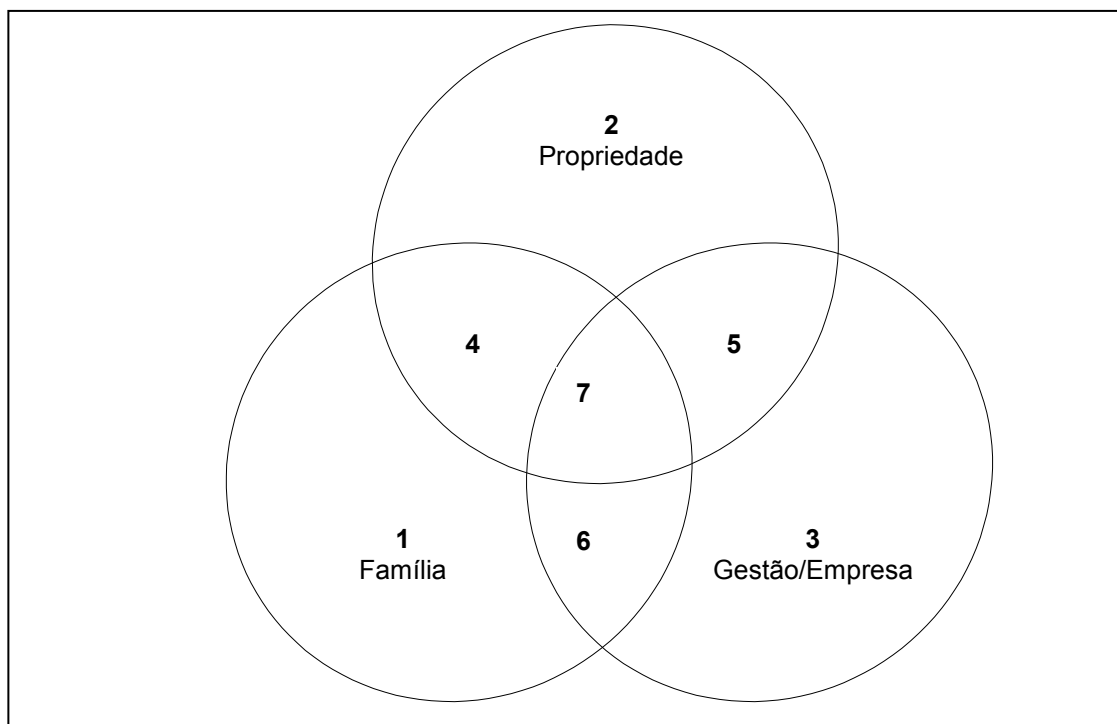


Figura 1 - Modelo de Três Círculos da empresa familiar
 Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p.6

Qualquer pessoa, em uma empresa familiar, pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela inter-relação dos círculos apresentados acima. A sua posição dentro do modelo depende do vínculo que a pessoa mantém com a empresa, com a família e com a propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um. Assim, no setor 1, encontram-se os familiares sem participação na gestão e na propriedade; no setor 2, os sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; no setor 3, gestores não-proprietários e não-familiares; no setor 4, os familiares proprietários sem participação na gestão; no setor 5, os proprietários gestores não-familiares; no setor 6, os gestores familiares não-proprietários e, no setor 7, os familiares gestores e proprietários.

Para Davis (2003, p. 98), uma das principais atribuições do Modelo de Três Círculos seria, “[...] descobrir, entre outras coisas, a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações das empresas familiares.”

Gersick *et al.* (2006, p. 7) complementam que o M3C “[...] ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar no ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação”. Ao definir o papel de cada pessoa

dentro dos três círculos, torna-se mais transparente a análise dos conflitos. Tem-se um esclarecimento da motivação e das perspectivas das pessoas em vários locais do sistema, como pode ser verificado pelo seguinte exemplo:

Uma pessoa no setor 4 (membro da família/proprietária/não-funcionária) pode querer aumentar os dividendos, sentindo que isso é uma recompensa legítima para os membros da família e um retorno razoável sobre o investimento para ela como proprietária. Por outro, uma pessoa no setor 6 (membro da família/funcionária/não proprietária) pode não querer aumentar os dividendos para reinvestir numa expansão, que poderá criar melhores oportunidades de avanço na carreira (GERSICK, *et al.*, 2006, p. 7).

A partir do Modelo de Três Círculos, Gersick *et al.* (2006) utilizam-se da dimensão temporal para transformar a visão estática que tinham, em um modelo de natureza claramente dinâmica. Assim, surge o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento como uma evolução do Modelo de Três Círculos (VÁSQUEZ; DÍAZ; CASSILAS, 2007).

Pelos estudos, Gersick *et al.* (2006, p.16) **perceberam** que, mais que criar os círculos propriedade, família e gestão, fazia-se necessário o acompanhamento das organizações no decorrer dos anos, pois as empresas familiares passam por dilemas com o passar do tempo que são provocados pelas mudanças na organização, na família e pela apropriação da sociedade.

Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 105), estruturar o M3C voltado para o desenvolvimento, faz com que cada subsistema tenha uma sequência de fases, com o passar do tempo.

Gersick *et al.* (2006, p. 25) caracterizam que o melhor uso do modelo está em:

[...] prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, em cada dimensão, e em sugerir como reconhecimento do estágio atual - e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas - ajuda-nos a analisar as dinâmicas de qualquer empresa familiar.

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento (FIG. 2). O de propriedade passa por sua sequência de estágios, assim como o da família e o da gestão. Essas

progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência “[...] toda empresa progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo do desenvolvimento da empresa” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 18).

A FIG. 2 mostra o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006):

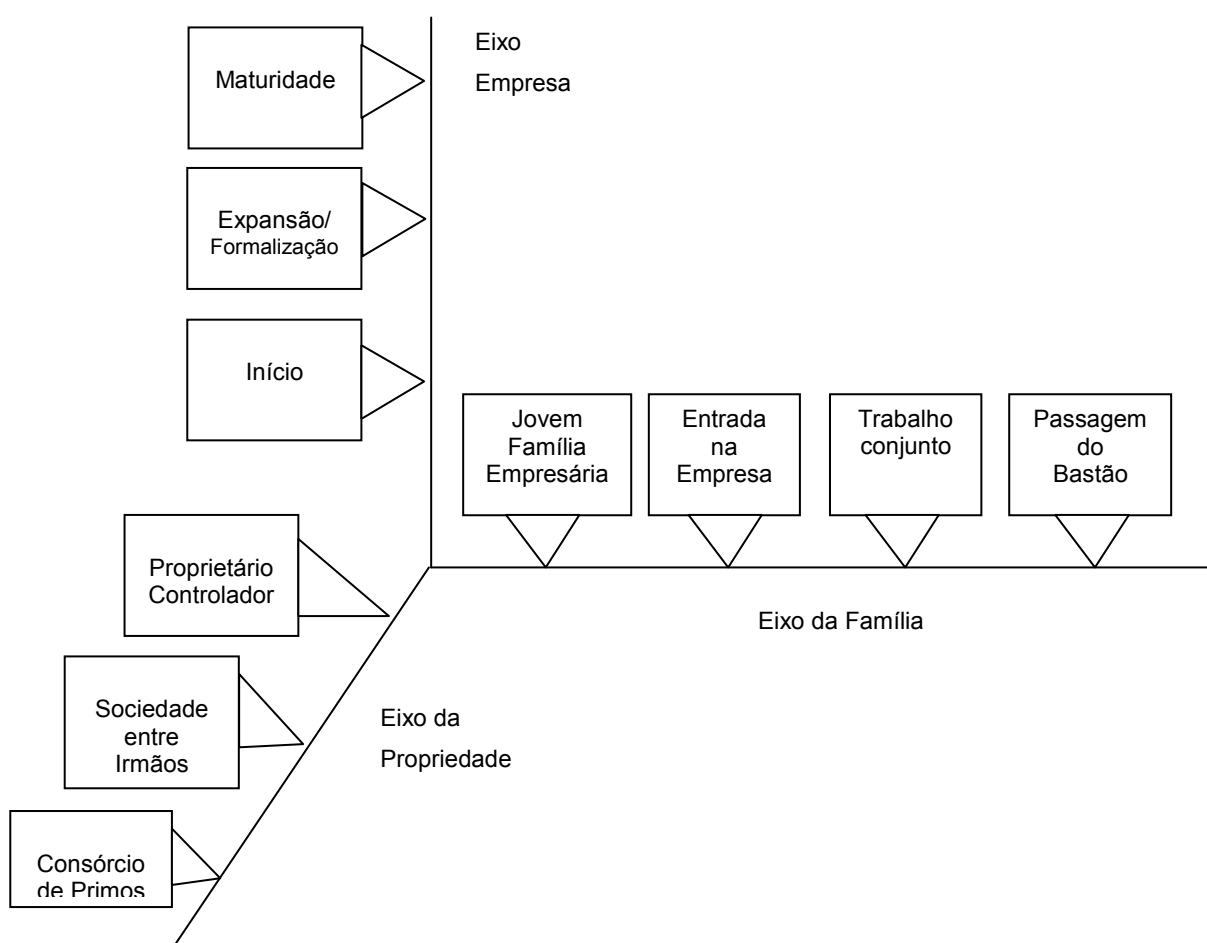


Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
Fonte - GERSICK *et al.*, 2006, p. 17.

Como pôde ser observado na FIG. 2, cada um dos eixos família, gestão e propriedade passam por uma série de etapas diferentes. Desse modo, o eixo da propriedade divide-se em três fases: proprietário controlador, associação de irmãos e consórcio de primos. O eixo da família, por sua vez, é composto de quatro etapas: a família empresária jovem, a entrada para a empresa, o trabalho em conjunto e a transferência de poder. Por último, o eixo relacionado à empresa é dividido em três

fases: o momento da fundação, o processo de expansão e formalização e a maturidade.

Sobre o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (GERSICK *et al.*, 2006) abordado anteriormente, ficam evidenciados os tipos mais clássicos de sucessão da empresa familiar. O primeiro estágio da sucessão realiza-se quando o fundador passa o poder e o controle da empresa para os filhos. Neste momento, a empresa é caracterizada como sociedade de irmãos. A partir do momento em que os filhos repassam o poder para a segunda geração de sucessores, a empresa passa a ser caracterizada como um consórcio de primos.

2.4.1 O eixo da propriedade

A forma mais básica de caracterizar uma empresa familiar é ter a propriedade do negócio passando a uma ou mais famílias. Gersick *et al.* (2006, p. 29) atestam que a dimensão propriedade é fundamental para determinar a empresa como familiar, sendo que:

“[...] a estrutura e a distribuição da propriedade – quem possui quanto e qual o tipo de ação – podem ter efeitos profundos sobre outras decisões empresariais e familiares e sobre muitos aspectos operacionais e estratégicos”.

O eixo da propriedade está focado na Empresa do Proprietário Fundador. Esse empreendedor é o criador do empreendimento, a pessoa que tem a idéia de iniciar um projeto e colocar em práticas as iniciativas.

O proprietário poderá ter recebido influências da família para iniciar o empreendimento, passando a desenvolver um espírito de controle das ações com regras e práticas simples, usando a intuição para tomar as decisões (SILVA JÚNIOR, 2001).

A influência do proprietário poderá ter grande impacto sobre os negócios que muitas vezes chega a ir além de sua existência, a exemplo de administradores como *Henry Ford*, *Frederich Taylor* e *Henry Fayol* que deixaram um grande legado sobre experiências administrativas em empresas que até os dias atuais tem influenciado os administradores (STUART, 2005).

Na fase de crescimento e evolução da empresa familiar, o controle do proprietário passa aos filhos ou parentes mais próximos que têm a responsabilidade de manter o nível de crescimento e manter o empreendimento evoluindo para se tornar sustentável, adaptável ao mercado e estável. Na medida em que a empresa familiar cresce e a escola de negócios se complexibiliza, mais membros se ligam à empresa, além da captação de acionistas para crescer o capital (CURADO, 2010).

Numa empresa familiar, nos processos de mudanças, cabem ao administrador as diversas experiências em administração organizacional que, portanto, requerem o aprimoramento dos conhecimentos das atividades econômicas, das relações de ganho e produtividade relacionadas ao universo da microeconomia e macroeconomia (CARVALHO; RONCHI, 2005).

Para Gersick *et al.* (2006), as questões centrais do desenvolvimento da dimensão da propriedade estão bem representadas em três tipos de fases: empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Os autores esclarecem que, para cada mudança na estrutura de propriedade, ocorrem outras correspondentes nas dinâmicas da empresa e da família.

O primeiro tipo de fase é chamado de proprietário controlador e sua principal característica é que o dono da empresa controla praticamente a totalidade do negócio. Essa fase pode contar, ainda, com a presença, de forma simbólica, de outros proprietários que não exercem autoridade alguma na organização. Os principais desafios desse tipo de estrutura são o da capitalização, do equilíbrio do controle unitário com a entrada de interessados-chave e da escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte. No desafio da capitalização, tem-se que, na maior parte das empresas de primeira geração, as principais fontes de recursos para investimento nos negócios são originárias das economias do próprio

fundador, no máximo de seus pais e irmãos, tanto que “[...] os parentes têm maior probabilidade de emprestar dinheiro ao fundador, contra a simples promessa de dividendos e valorização do patrimônio caso a empresa tenha sucesso, e sem qualquer intenção de ajudar a dirigir (GERSICK *et al.*, 2006, p. 35) ”.

O segundo tipo de fase é denominado de associação de irmãos. Caracteriza-se pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não desempenhar funções dentro da empresa. Segundo Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), o principal problema dessa fase está relacionado ao estabelecimento de um processo adequado de gestão que permita aos irmãos compartilhar o controle da empresa, sem causar situações de conflito. Os principais desafios são:

- a) o desenvolvimento de um processo para controle dividido entre os sócios;
- b) a definição do papel dos sócios não-funcionários;
- c) a retenção do capital na empresa;
- d) o controle das facções dos ramos da família.

O terceiro tipo de fase do desenvolvimento da dimensão propriedade é chamada de consórcio de primos. Uma das principais características dessa fase é a crescente complexidade da família, pois esta, com o passar dos anos, vai tomando uma dimensão ampliada por meio de casamentos e nascimentos, até formar uma rede de irmãos, cônjuges, filhos e sobrinhos.

Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 19), “[...] a maior parte das empresas familiares começa com um único proprietário. Depois, muitas empresas passam, com o tempo, pela sociedade entre irmãos até o consórcio de primos”.

Gersick *et al.* (2006) acrescentam que, quando a família tem a tradição de identificação do líder em cada geração desde cedo, os membros da geração mais jovem saberão sobre sua ocupação ou não dentro da empresa. Desse modo, o estágio seguinte de desenvolvimento da propriedade também se torna mais claro.

Se o atual proprietário está mais preocupado com autonomia e clareza no círculo da família, e acredita que a operação tranquila da empresa requer um líder desimpedido, então ele poderá procurar um novo Proprietário Controlador. Se, por outro lado, ele der valor à igualdade da família, à harmonia familiar e à distribuição justa do patrimônio para o futuro da família, então aumentará a probabilidade de preferir uma forma de Sociedade entre Irmãos (GERSICK et al., 2006, p. 39).

2.4.2 O eixo da família

Gersick *et al.* (2006, p. 58) constata que o desenvolvimento da dimensão família é o mais fácil de conceituar, uma vez que “[...] estamos acostumados a ver nossas famílias mudarem ano a ano”.

Na dimensão família, os ciclos são caracterizados pela própria continuidade da existência humana, “[...] os filhos amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo”. (GERSICK *et al.*, 2006, p. 58).

O desenvolvimento da dimensão da família, na visão de Gersick *et al.* (2006), é composto por quatro etapas denominadas jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho em conjunto e passagem do bastão. Esses estágios foram definidos a partir das histórias de vida de centenas de famílias proprietárias de empresas de todos os portes e tipos estudadas pelos autores.

A primeira etapa, denominada jovem família empresária, é caracterizada pelas famílias compostas normalmente por um casal de aproximadamente 40 anos, cada um, e por seus filhos menores.

Para Gersick *et al.* (2006), os principais desafios dessa etapa são: criar um empreendimento casamento viável, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamentos com a família ampliada e educar os filhos.

O desafio da criação de um empreendimento casamento viável refere-se ao estabelecimento das relações conjugais e do negócio, ou melhor, como o casal se trata no dia a dia. Nesse sentido, Gersick *et al.* (2006, p. 66) comentam que

[...] o casal elabora acordos, hábitos, implícitos e explícitos, a respeito de dinheiro, afeição, sexo, filhos, comportamento social, relacionamentos com parentes por afinidade e as metas para o futuro. As violações destes acordos constituem a fonte da maioria dos conflitos conjugais.

Na segunda etapa, denominada de a entrada na empresa, o proprietário, normalmente, encontra-se na meia idade e tenta ajustar a empresa aos seus estilos empresarial e de vida pessoal. Os demais membros da família, adolescentes e jovens adultos, estão na fase de decidir se entram ou não na empresa. Segundo Gersick *et al.* (2006), grande parte dos proprietários das empresas familiares estudadas passa por um momento de autoavaliação, caracterizando o primeiro desafio dessa etapa, a administração da transição da meia-idade.

É pouco depois dos 40 que a maioria das pessoas para e questiona, para si mesmo, se o caminho seguido no início da vida adulta deve continuar na fase intermediária, isto é, suas escolhas iniciais são suficientemente satisfatórias para configurar o trabalho da sua vida? (GERSICK, *et al.*, 2006, p. 76).

Para muitas famílias, essa etapa é muito difícil, uma vez que a estrutura familiar está mudando e o desejo de querer saber se os filhos irão ou não integrar a empresa se torna mais presente. As famílias que melhor negociam este estágio assumem uma visão mais ampla, reconhecendo que ambas as gerações têm transições importantes a realizar (GERSICK, *et al.*, 2006, p. 78).

A terceira etapa é a da família que trabalha em conjunto, que se caracteriza pela geração dos pais que avançam na direção dos 50 a 65 anos e a geração dos filhos estão na faixa dos 20 a 45 anos. Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações é o principal desafio a ser transposto nessa fase, pois a comunicação é considerada por Gersick *et al.* (2006) o melhor mecanismo de ligação que permite ao sistema familiar continuar operando de forma integrada, diante, por exemplo, da descentralização e da diversificação da empresa.

Outro desafio dessa etapa é a administração positiva dos conflitos. Quando duas gerações trabalham juntas, questões complexas de autoridade e de colaboração se fazem presentes no dia a dia da empresa. Esse conflito também pode ser superado por meio de um processo de comunicação eficiente. O último desafio, entrada de uma nova geração, traz consigo novos problemas. Na melhor das situações, esta mistura de três gerações pode criar elos positivos que aumentam a vitalidade da família ampliada (GERSICK *et al.*, 2006).

A quarta e última etapa, é o da 'passagem do bastão', caracterizada pela presença da geração mais velha, com 60 ou mais anos, durando até sua morte, existindo, pelo menos, duas gerações de descendentes. Para Gersick *et al.* (2006), o afastamento da geração mais velha da empresa é um dos desafios desse estágio. Para a geração mais velha, o grande temor é a possibilidade da perda de poder que separa os altos líderes do restante das pessoas. Algumas empresas conseguem realizar essa transição de maneira tranquila, outras a adiam ao máximo.

2.4.3 O eixo da empresa

O desenvolvimento da dimensão empresa, segundo Gersick *et al.* (2006), pode ser diferenciado em três fases: a primeira fase é nomeado início da empresa; a segunda, expansão ou formalização e a terceira, maturidade. A distinção entre as fases se dá a partir dos indicadores de crescimento e de complexidade, por serem considerados, pelos autores, como os mais aplicáveis às empresas familiares.

A etapa denominada início, na maior parte das empresas familiares, é caracterizada pela fundação e pelos primeiros anos de vida da empresa. Estruturalmente, a empresa é bastante simples, sem departamentos, normalmente com um produto ou serviço apenas, e o proprietário é o gerente. Gersick *et al.* (2006, p. 108) acrescentam que “[...] as empresas começam com idéias. Em seu estágio inicial, uma empresa raramente é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando, para ver se ele poderá ter vida”.

Os principais desafios desses primeiros anos de vida da empresa são a sobrevivência e a formalização racional do projeto do fundador. O desafio da sobrevivência refere-se à grande preocupação do proprietário em saber a real aceitação do produto por ele ofertado. Na tentativa de ganhar espaço, segurança e provar a viabilidade do negócio, o empresário passa seus primeiros anos de atividade envolvido em um enorme esforço de criação, buscando a necessária lealdade entre os clientes, empregados, família, bancos e fornecedores. Sua visão gera prioridades e atividades, e seu comportamento determina as decisões e os valores da empresa (GERSICK *et al.*, 2006, p. 111).

A fase denominada expansão/formalização é caracterizada pelas empresas que superaram as dificuldades da fase inicial. Para Gersick *et al.* (2006), algumas empresas familiares percebem claramente a passagem do estágio inicial para o estágio de expansão, quando reconhecem a viabilidade da empresa e veem que estão preparadas para os novos desafios ou, melhor dizendo, superaram a incerteza dos anos iniciais e encontram-se prontas para a nova fase.

Referindo-se ao estágio “expansão/formalização”, Gorgati (2000, p. 35) diz que

[...] independentemente da época em que a expansão/formalização venha a ocorrer, poucos anos após a fundação da empresa ou durante a entrada da segunda geração, os proprietários gerentes enfrentarão problemas bastante semelhantes. Profissionalização da gestão, desenvolvimento de novos produtos, capitalização, administração financeira e diversificação são algumas das dificuldades.

Para Gersick *et al.* (2006), os maiores desafios presentes nesse estágio são: evolução do papel do proprietário gerente e profissionalização da empresa, implantação do planejamento estratégico, definição de sistemas e políticas organizacionais e aperfeiçoamento da gerência do caixa.

O desafio da decisão de estabelecer políticas organizacionais vincula-se à dificuldade dos proprietários gerentes das empresas familiares de decidirem plenamente por uma estrutura organizacional funcional. Segundo Gersick *et al.* (2006), na fase de expansão, os gerentes precisam de conhecimento e qualificação profissional, as estruturas e processos necessitam se aproximar das normas da

administração e os sistemas, principalmente, de informação tornam-se importantes na melhoria do desempenho da empresa.

O último desafio dessa fase, segundo Gersick *et al.* (2006), refere-se à administração do caixa da empresa. A empresa pode enfrentar crises contínuas de fluxo de caixa, inviabilizando, por exemplo, seus investimentos e tendo que sacrificar a família por causa da necessidade de constante reinvestimento da empresa. O proprietário gerente busca aumentar sua capacidade de produção de bens e/ou serviços prestados, enfrentando um fluxo de caixa pouco seguro, dada a grande variabilidade de sua receita nos anos de expansão.

A fase “empresa madura” é o estágio final do desenvolvimento da dimensão empresa e se caracteriza, normalmente, por uma sociedade entre membros de diversas gerações da família, participações acionárias mais diluídas, maior número de membros da família participando da gestão, estruturas de capital mais complexas compostas por investidores externos etc.

Segundo Vásquez, Díaz e Cassilas (2007, p. 177) uma empresa que se encontra madura é:

[...] uma organização complexa e estável, apresentando uma base sólida de mercado e na qual os índices de crescimento normalmente são reduzidos se não forem ligeiramente decrescentes. As empresas são formalizadas, estruturadas, divisadas e, muitas vezes, bastante burocratizadas.

Gersick *et al.* (2006) indicam que, nessa fase, os maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares são o desenvolvimento de um novo foco estratégico, comprometimento de gerentes e acionistas e o desafio do reinvestimento.

O desafio de definir um novo foco estratégico refere-se à preocupação da alta gerência em conseguir realizar e propor um cronograma de mudanças, objetivando a continuidade e a evolução da empresa. O desafio do comprometimento de gerentes e acionistas refere-se à obtenção do apoio e do desempenho de gerentes e acionistas no momento em que a empresa é considerada mais complexa. Gersick *et al.* (2006, p. 128) afirmam que

[...] uma vantagem da empresa madura é que ela oferece uma variedade de diferentes oportunidades de avanço na carreira dos gerentes. A partir do estágio de expansão/formalização, poucas famílias podem ocupar, elas mesmas, todas as posições de gerência (GERSICK et al. 2006 p.128).

O desafio do reinvestimento refere-se à necessidade da gerência em equilibrar as necessidades financeiras da empresa com as necessidades de reinvestimento. Gersick *et al.* (2006) sugerem que, normalmente, um novo foco estratégico para as empresas no estágio maduro requer investimentos em novos produtos, aumento dos recursos humanos e investimento em novos equipamentos. Para a gerência começar de novo, pode ser uma opção difícil, pois a empresa pode ter passado anos melhorando os índices de endividamento, livrando-se de obrigações de longo prazo e aumentando o patrimônio.

2.5 Gestão e sucessão das empresas familiares

A compreensão do processo sucessório em uma empresa familiar é imprescindível para o entendimento das dimensões que podem evidenciar os conflitos por ele gerados. Quando uma família busca o(s) sucessor(es) para o(s) controlador(es) de seu negócio está colocando em jogo anos de propriedade e convivência familiar, que limitam sua capacidade de decidir racionalmente sobre gestão (BERNHOEFT, 1991).

O desejo de entregar hereditariamente o trabalho de toda uma vida dedicada ao negócio pode, e frequentemente consegue, provocar a desigualdade nos modelos de decisão, aumentando a complexidade do processo. Como Cohn (1991) observou:

Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de autocompreensão e auto realização. À medida que o empresário passa de herói a um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivaler à perda de valor na família e na comunidade (COHN 1991 p. 6).

Em um processo sucessório de uma empresa familiar, o fundador, o patriarca, que idealizou e fundou a empresa, não deixa apenas um acervo patrimonial, ele faz com que seus sucessores descendentes se tornem sócios sem necessariamente terem

escolhido essa opção. A transformação de uma família comum em uma família empresária é um desafio que vai além do que muitos fundadores conseguem compreender (BERNHOEFT, 2003).

Segundo Machado e Carvalho (2006, p. 1) as empresas familiares fogem à regra na medida em que são “influenciadas por valores culturais brasileiros, como o forte respeito pela autoridade, relacionado à estrutura patriarcal da família, e o personalismo”. A cultura familiar é distinta da cultura organizacional que exige uma organização mais racional verticalizada ou horizontalizada, já a cultura familiar tem como centro de referência um comando hierárquico definido.

Zweig e Wolf (2007) avaliam a questão da hierarquia nas empresas familiares situando-a, sob o ponto de vista sociológico, no encontro entre sujeitos na hierarquia empresarial dentro dos padrões gerais na dinâmica relacional entre famílias na empresa.

Os autores avaliam que o poder e a cultura centralizadora nas empresas familiares passam por um período de transição conflituosa entre concepções diferentes sobre hierarquia e as formas de administração empresarial. Neste sentido, no processo de gestão atual, os padrões familiares estão sendo considerados tradicionais e ultrapassados.

Em organizações familiares, o processo de sucessão constitui-se como um eixo fundamental para sua compreensão e um fator preponderante para a continuidade da organização, visto que, em muitos casos, várias empresas familiares são desfeitas durante ou logo após um processo de sucessão mal conduzido (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2003).

Dentre as diversas definições de sucessão encontradas na literatura, adota-se neste estudo a perspectiva de Leone (1991, p. 245) que a define como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”. Essa definição demonstra ser compatível com o M3C de Gersick *et al.* (2006) na medida em que articula a transmissão de poder simultaneamente nos subsistemas família, propriedade e gestão.

Para Gersick *et al.* (2006), a sucessão não é um evento único no qual um velho líder se aposenta e passa a responsabilidade para o novo líder. Este processo acontece desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações. Para estes autores, a sucessão leva tempo, mesmo nos casos inesperados (doença súbita, evento dramático), nos quais há necessidade de mudanças abruptas nos papéis das pessoas.

Adachi (2006, p. 199) relata que "esse processo estará associado a duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir novo posto".

Através da literatura de Adachi (2006) é possível identificar algumas fases do processo de sucessão. A primeira fase é o preparo do sucessor, portanto, a formação acadêmica e o conhecimento da empresa de forma geral. O segundo passo é sucessor ter participação ativa na empresa para que ele possa interagir como os números, metodologia de trabalho, processos de trabalho e do planejamento estratégico. O terceiro estágio seria a interação sobre o processo de gestão da empresa, de como são tomadas as decisões, quais os caminhos a serem alcançados para atingir as metas de resultado e o cumprimento da missão da empresa. Uma quarta fase do processo sucessório seria a busca de experiência do sucessor em outras empresas para obter uma visão externa e crítica do mercado e por fim a quinta e última fase seria o afastamento do sucedido e posse do sucessor.

Rossato Neto (2008, p. 12) destaca que "o pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra". Caso os filhos assumam no futuro a empresa, o fazem depois da morte do pai, ou no período em que ele não tem mais condições de fazê-lo. Muitas vezes, os filhos se veem no dilema entre assumir a empresa do pai ou seguir a sua própria carreira em outra empresa, que não seja da família. Ele reforça que "para assumir a organização familiar, é necessário que esse filho 'mate' simbolicamente esse pai, e reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias".

Segundo Loureiro (1999), quando se trata de oficializar o sucessor, o representante da empresa familiar nem sempre leva em consideração a preparação profissional

desse sucessor, na medida em que se delimita a questão afetiva da família. O que pesa nas decisões é a confiabilidade, portanto, a escolha muitas vezes não é feita por critérios profissionais. O caráter do processo de contratação para determinados cargos é realizado na base do critério de confiança.

Scheffer (1995), em um estudo realizado com empresas familiares, elenca uma diversidade de dificuldades relacionadas ao processo sucessório:

- 1) quando o sucessor não está suficientemente capacitado;
- 2) quando as interações familiares se interpõem nos negócios;
- 3) quando o fundador ou o principal gestor se recusa a sair do cargo;
- 4) quando os funcionários mais antigos rejeitam a sucessão e;
- 5) quando o potencial sucessor não se interessa pelos negócios da família.

Essa diversidade de dificuldades encontradas no processo sucessório faz emergir conflitos de toda ordem nessas organizações. Podem ocorrer intensas disputas entre os sucessores, desentendimentos entre o progenitor e o herdeiro, bem como o desinteresse por parte dos descendentes em dar continuidade ao empreendimento. Estes conflitos ocorrem, segundo Grzybovski (2002), porque a sucessão é um processo delicado e também devido às diferenças na gestão entre sucessor e sucedido. Nesse processo, questões emocionais não resolvidas no âmbito familiar podem surgir no processo sucessório sob forma de vaidades, chantagens e disputas (BERNHOEFT; 1999).

Essas disputas várias vezes estão centradas no fato de coexistirem características distintas entre o progenitor e o herdeiro. Grzybovski (2002) elucida **que pode ocorrer** enquanto o fundador identifica-se com uma figura menos profissionalizada, mais empreendedora, o sucessor apresenta-se com uma identidade mais empresarial, mais profissional, flexível e descentralizadora. É preciso compreender que pai e filho sempre estarão em etapas diferentes, ou seja, cada um obteve experiências diferentes em momentos diversificados. Esses conflitos estão presentes no universo doméstico, e podem emergir no campo profissional das organizações familiares (ROSSATO NETO, 2003).

2.6 Conflitos nas empresas familiares

Comumente, as empresas familiares, ao longo de seu ciclo de vida, passam por problemas semelhantes, conforme argumenta Lodi (1987): sucessão, profissionalização, liderança, identidade e sobrevivência, os quais se revelam como constantes fontes de conflitos.

Uma das causas dos conflitos na empresa familiar, conforme explica Fritz (1993), é o envolvimento de membros de mais de uma geração familiar. Cada indivíduo visualiza as situações de formas variadas e tem a certeza de que suas opiniões são as mais corretas para o negócio.

Para Silva Junior (2001), os conflitos na empresa familiar têm seu surgimento esclarecido de diversas formas. Supostamente, a família tem suas relações normatizadas pela própria vida. Para tanto, existe uma prática racional, independente e comunicativa, que prioriza os interesses críticos dos familiares e a empresa está dentro de uma lógica sistemática e instrumental, que privilegia os interesses técnicos e estratégicos. O surgimento dos conflitos na empresa familiar, é certo, já que um mesmo indivíduo assume a patela familiar, como fundador-proprietário e gestor, tendo que, portanto, imbuir dentro das relações a lógica da vida e do mundo dos sistemas e a própria lógica da família. Permitir que os problemas familiares exerçam influência na operação da empresa também pode causar divisão na família. Isso deve ser evitado com preparação e planejamento para não prejudicar a empresa (SILVA JUNIOR, 2001).

Em termos empresariais, e particularmente em empresas familiares, os conflitos existentes no momento da sucessão do patriarca é um dos momentos mais difíceis, senão o mais árduo, da existência da organização, segundo Gersick *et al* (1997, p. 277) que afirmam: "A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual a empreendimento familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única". De certa forma, muitos herdeiros têm a idéia que deverão herdar uma grande herança com pouco esforço.

A gestão de conflitos atua como variável determinante da sobrevivência da empresa. Bernhoeft (1991) ensina que o conflito na empresa familiar é uma variável de presença constante, e que a gestão dessa variável é fundamental para a sobrevivência e perpetuação da organização. Nesse sentido, a FIG. 3, a seguir, apresenta as principais fontes de conflito e sucessão em uma empresa familiar:

Para Cohn (1991), os membros da família devem identificar os problemas antes que eles ocorram. O fundador **sempre** deve discutir em reunião de família as questões sobre sucessão enquanto ele ainda está atuante na empresa e estabelecer regras para evitar problemas futuros. Nesse sentido, a FIG. 3, a seguir, apresenta as principais questões que o fundador deve explorar e discutir com os vários membros da família:

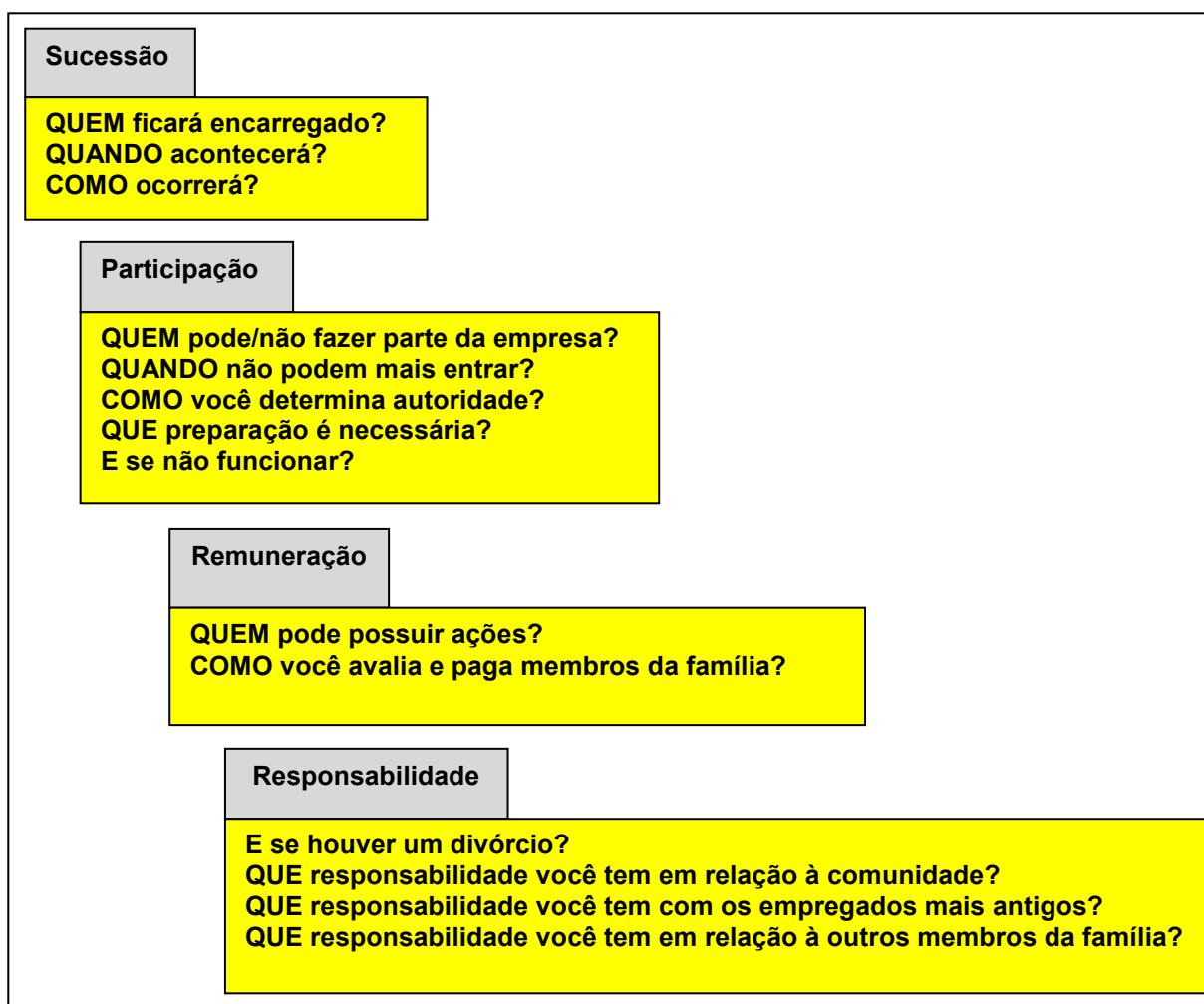


Figura 3 - Fontes Comuns de Conflito
Fonte: WARD (Citado por COHN, 1991)

A ocorrência de conflitos entre os membros da família durante o processo sucessório é identificada por Leone (2005) em três possíveis níveis de duelos. O primeiro nível seria o duelo do sucedido com ele mesmo, quando ele se defronta com a dúvida e a incerteza na transmissão do poder. Um quadro de resistência por parte daquele que deve ser sucedido pode levar a um continuísmo no cargo e ao impedimento da renovação do quadro de membros da empresa. Em uma situação limite, como no caso de falecimento do sucedido, os sucessores podem ter de assumir a gestão da empresa sem preparo, sem vontade ou sem talento para fazê-lo.

O segundo nível seria representado pelo dilema do sucedido na escolha de seu sucessor. Várias vezes, o sucedido se depara com uma série de opções, tendo que encarar o desafio de separar a competência dos laços sanguíneos. Lethbridge (2005, p. 27) assinala que “80% dos donos querem entregar o comando do negócio aos filhos. Mas apenas 20% deles julgam que os sucessores estão aptos para a tarefa”. Assim, fica nítida a importância dos valores familiares presentes na subjetividade dos dirigentes das empresas familiares, em que, muitas vezes, a intenção de perpetuar o negócio na família é idealizada independentemente do nível de capacitação dos sucessores.

Finalmente, o terceiro nível relaciona-se ao conflito entre os sucessores, gerando disputas e rivalidades, com potencial para acarretar a desestruturação da unidade familiar e da empresa. Leone (2005, p. 58) ilustra esta situação ao mencionar que “brigas entre os sucessores pelo controle acionário de suas empresas familiares são manchetes em vários jornais e revistas, terminando, muitas vezes, nos tribunais com decisões traumáticas para todos ou na própria falência do negócio”.

Sob certa ótica, as situações de conflitos são inerentes à existência social humana: as pessoas não possuem objetivos e interesses necessariamente idênticos. Tais situações afloram quando uma das partes tenta alcançar seus próprios interesses em detrimento das demais (LODI, 1998).

Para Lodi (1998) o conflito se desenrola em um processo dinâmico em que as partes se influenciam reciprocamente. As condições antecedentes ao desenrolar do conflito criam condições que tornam muito provável a ocorrência de conflitos. Uma das

partes percebe que existe uma situação potencial de conflito e passa a desenvolver sentimentos de conflito com relação à outra parte e se engaja em eventual comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo da percepção dessa reação, pode haver ou não uma intensificação do conflito e/ou uma eventual resolução do mesmo.

Segundo Lodi (1998, p. 29):

O conflito entre os membros de uma diretoria é quase inevitável quando se considera a humanidade que aí está, a influência das paixões e a luta pelo poder. Este tipo de conflito tem como consequência criar uma grande inquietude dentro da organização, uma vez que o centro do poder lá em cima, parece dividido. O conflito assume aspectos diferentes, caso envolva herdeiros de um fundador.

No entanto, as situações sociais conflitivas, inclusive as que se dão no mundo das organizações, geram também efeitos positivos, além dos negativos que são os primeiros a saltar ao nosso entendimento: os efeitos positivos estão na possibilidade de geração de sentimentos e energias saudáveis em termos de competição entre os membros de determinado meio social, o que pode vir a gerar meios e soluções criativas e inteligentes para as mais diversas questões enfrentadas pela organização (LODI, 1998).

A gestão de conflitos é um processo sempre tratado com cuidado. Dado o volume de interesses da empresa e de interesses da família, esse processo assume dimensões e proporções maximizadas nas empresas familiares. Processos que são ligados diretamente a empresas familiares, como a própria sucessão, a profissionalização e a condução ética dos negócios, são geradores de conflitos. Esta obviedade pode ser tratada com vantagem para tentar minimizar ou até mesmo eliminar os conflitos. A empresa familiar pode ter sua continuidade comprometida se não implantar uma gestão eficiente para tratar os conflitos, voltada para a perpetuação do negócio, dos seus interesses comerciais, sociais e das ideologias do fundador e de seus sucessores.

2.7 Governança corporativa

Mais recentemente introduzida nas políticas organizacionais, a expressão Governança Corporativa representa as relações entre a direção da companhia, seu conselho de administração, seus acionistas e seus participantes. O termo, muito utilizado atualmente e pouco conhecido, reflete-se na prática de boa governança corporativa em relação às empresas (BORNHOLDT, 2004)

Segundo o IBGC (2006), boas práticas de governança corporativa “é a necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado”. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo no início dos anos noventa.

Na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2006).

A governança corporativa, de acordo com Shleifer e Vishny (1997) pode ser considerada como um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos. A possibilidade dos recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, onde os fornecedores de capital não participam diretamente das decisões corporativas. Assim, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que minimizam os problemas de agência e os seus custos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança

corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2006).

Ainda, o IBGC, menciona que, quando não existe um bom sistema de governança corporativa, poderá ocorrer: (a) abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); (b) erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal); e, (c) fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Para Nascimento, Bianchi e Terra (2007, p. 8), a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento.

A governança corporativa é um processo de gestão de forma a estabelecer relacionamentos de confiança entre organizações, seus acionistas, clientes, fornecedores, e demais profissionais. A economia globalizada exige o controle e organização dos processos produtivos, financeiro-contábeis que permitam a transparência das informações para manter a credibilidade de grandes investidores no mercado (BORNHOLDT, 2004).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006), nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos mercados em desenvolvimento. Ainda, de acordo com o IBGC, no Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. Isto ocorreu, devido à globalização, às privatizações e à desregulamentação da economia brasileira.

Tradicionalmente, os estudos apontam para dois modelos básicos de governança corporativa: o anglo-saxão e o nipo-germânico. No modelo anglo-saxão, predomina a propriedade acionária dispersa, o que limita o poder dos acionistas, devido à pequena parcela de propriedade, mas o mercado de capitais é forte, garantindo a liquidez dessas posições, o que ajuda a diminuir o risco dos acionistas. Nesse modelo, um dos principais objetivos da governança corporativa é garantir que os interesses da alta gerência estejam alinhados com os dos acionistas. Portanto, o conflito de agência se dá entre administradores e acionistas. O modelo nipo-germânico caracteriza-se pela busca de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* (maximização de valor a outros grupos interessados), predominando o sistema de propriedade mais concentrada com a presença de grandes investidores (bancos, outras instituições financeiras e grupos familiares). É comum a existência de estruturas piramidais de propriedade cruzada, os mercados de capitais tendem a ser menos líquidos, e o conflito de agência se dá entre acionistas controladores e acionistas minoritários (LETHBRIDGE, 1977; SILVEIRA, 2002; OKIMURA, 2003; CARVALHAL-DA-SILVA, 2005; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Para Andrade e Rosseti (2006), os principais órgãos da governança corporativa, são a assembléia geral, o conselho fiscal, a auditoria independente e a auditoria interna, o conselho de administração e a direção executiva. Porém, no caso de empresas familiares, Bornholdt (2005) propõe também a criação de um conselho de família.

A estrutura de governança, em seus aspectos mais gerais, tende a simplificar-se ao fundir em uma pessoa ou grupo o papel de proprietário e o de diretor, sendo distintos os trabalhos de decisão, coordenação e comunicação postos em prática ao existirem alguns interesses empresariais. Esta característica diferencia as empresas familiares ou não familiares, mas de gestão não profissional, dos outros tipos de empresa. Isso por ocorrer, como citado anteriormente, a sobreposição de papéis, o que em parte facilita e agiliza a administração e a tomada de decisão (CAMELO, 2007).

Bornholdt (2004) ainda ressalta que a governança familiar abrange a relação entre os três sistemas: o sistema empresarial e o conselho de administração (gestão), o sistema societário e a assembléia de acionistas (sócios) e o sistema familiar e o

conselho de família (famílias). Todos estes níveis devem possuir fóruns específicos e competentes, visando à busca de soluções para assuntos de naturezas variadas. Esses fóruns são exatamente os conselhos.

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio familiar, bem como zelar pela maximização do retorno sobre os investimentos realizados. Idealmente, seus integrantes necessitam de formação profissional mínima e pleno conhecimento dos valores da família e dos negócios familiares (CAMELO, 2007).

O Conselho de Família é um instrumento complementar em tudo que envolva os compromissos que os familiares assumem no papel de acionistas e componentes de uma comunidade social e empresarial, tratando das questões éticas e da definição de ações que garantam a preservação dos valores familiares (BORNHOLDT, 2004).

De acordo com Bornholdt (2005), a estruturação da governança nas empresas familiares inicia-se com um planejamento, a aprovação dos dirigentes da empresa e a contratação de uma consultoria externa. Esse é um processo de várias mudanças que na maioria das vezes, provocam incômodos, mas que também provocam um sentimento de orgulho e prazer após a fase inicial. Inicialmente é exigido que sejam identificados os assuntos que dizem respeito à família, à sociedade e à empresa. Desta forma, os setores de governança fazem a integração entre os sistemas por meio dos canais competentes. A estrutura de órgãos de governança permite que as empresas familiares atendam as demandas necessárias da família, dos sócios e dos executivos para solidificar a base da empresa para a sua perpetuação.

Ainda segundo Bornholdt (2005), o governo das empresas familiares vem tratar das normas e regras junto aos diferentes interesses criados em torno da cultura da organização. A definição dessas normas e regras em função do coletivo é um processo de grandes renúncias, despertando, assim, sentimentos contraditórios, como ódio, amor, inveja e paixão. É a insegurança de ser integrante da empresa, mas ainda não poder exercer total poder.

A governança em empresas familiares trata justamente desse espaço onde a racionalidade e a objetividade de normas e regras entre sistemas "família, empresa e sociedade" e os diferentes sentimentos podem aparecer e ser

elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e às renúncias pessoais. O processo de governança na empresa familiar é essencialmente constituído por atos de conquistas e de renúncias (BORNHOLDT, 2005, p. 22).

As empresas familiares possuem peculiaridades que tornam a implementação de mecanismos de governança bem mais complexas, pois elas têm que conciliar as relações na esfera das relações entre família, patrimônio empresarial e gestão empresarial. O sucesso na questão da governança de empresas familiares depende exclusivamente da capacidade da família em administrar essas três esferas, “criando mecanismos formais e legais para administrar as suas diferenças”, conclui o mesmo documento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006).

A implementação da governança pode iniciar-se em qualquer das três esferas tridimensionais, empresa, família e gestão da empresa. Segundo Bornholdt (2005), a necessidade pela implantação da governança surge de visões, incômodos, conflitos já identificados ou outros problemas ao longo do processo sucessório. Nas empresas familiares, a implementação da governança, com um respectivo acordo acionário, é a principal chave para diminuir os desacordos, minimizar conflitos de interesse e perpetuar a organização.

A formalização da governança nas organizações familiares pode ser assistida pela estruturação de diversos conselhos, com o objetivo de estabelecer a comunicação entre as diferentes esferas de poder. Bernhoeft e Gallo (2003) apresentam o Conselho de Família, o Conselho Societário, o Conselho de Herdeiros e o Conselho de Administração como as principais instâncias que podem ser adotadas nas organizações familiares com o intuito de estruturar a governança, criando pontes de comunicação entre a família e a empresa.

Para tanto, a implementação destes órgãos de governança não deve ser orientada apenas por uma postura ética, mas deve considerar os valores familiares, a tradição e o poder centralizado nos dirigentes da organização. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que em inúmeras organizações familiares a implantação do Conselho de Administração não passa de:

Uma maquiagem para melhorar a imagem da empresa diante de alguns membros da família e de pessoas e instituições externas, pois aqueles que verdadeiramente exercem o poder na empresa familiar não estão dispostos a que ninguém os administre, supervisionando a sua maneira de gerir, exigindo maior responsabilidade e dizendo-lhes o que devem fazer melhor (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 110).

No âmbito da sucessão, a governança pode ser utilizada, num primeiro plano, como ferramenta para implementar mecanismos capazes de orientar e conduzir o processo de sucessão, oferecendo efetiva contribuição para a perpetuação dos negócios da empresa familiar. Em segundo plano, a governança contribuirá para estabelecer canais de comunicação diretos e transparentes, definindo regras e acordos com o intuito de diminuir as eventuais disputas de interesse entre os membros da família, evitando conflitos entre a família e empresa. (OLIVEIRA *et al.*, 2010)

Diante das informações, sabe-se que a governança corporativa não é uma questão simples de ser implantada nas empresas familiares, mas requer um planejamento que envolve todas as pessoas envolvidas no processo de sucessão familiar, sobretudo os familiares.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar informações sobre o setor de transportes no Brasil e a história da empresa Vera Cruz Transportes que constitui a unidade de análise da presente pesquisa.

3.1 Transporte rodoviário

O transporte rodoviário tem um papel muito importante na vida do homem atual, pois, em grande parte, é esse tipo de transporte que possibilita que as pessoas se locomovam de uma área geográfica à outra e que mercadorias sejam levadas de um lugar para o outro. Nesse sentido, Feitosa (2009) define o transporte como ato de conduzir uma carga, seja de passageiros bens ou informação de um lugar para o outro.

A palavra “transporte” vem “de transportar”, origina-se do termo em latim *transportare* que significa “[...] levar além, conduzir para outro lugar [...]”. Expressa gramaticalmente “[...] a ação de conduzir ou de levar coisas e pessoas, em aparatos apropriados, de um a outro lugar. Assim, transporte é a própria condução, ou a deslocação de coisas ou pessoas em veículos ou meios apropriados a esse mister [...]”. De forma que o ato de viabilizar o deslocamento também constitui uma atividade destinada ao transporte (SILVA, 1998, p. 830).

Silva (1998, p. 830) traz ainda o conceito de transporte sob a perspectiva do Direito Civil e do Direito Comercial em que:

[...] transporte designa o contrato. Em virtude do qual um dos contratantes, denominado transportador, ou condutor, se obriga a conduzir, ou a levar de um ponto a outro, coisas ou pessoas, mediante pagamento pelo outro contratante, conhecimento pelo nome do expedidor, carregador, ou passageiro, de uma certa importância, ou determinado preço.

Assim, o transportador pode realizar de um lugar a outro, o transporte de coisas, mercadorias, cargas, pessoas, ou passageiros, desde que para isso haja um contrato firmado, mediante pagamento pelo contratante do serviço de transporte.

Nesse contexto, o que define o transporte é a condução de um lugar a outro de um dos itens mencionados anteriormente. No entanto, existem elementos que caracterizam o transporte, ou seja, para que o transporte aconteça, necessariamente tem que existir uma carga que ora pode ser mercadorias ou coisas ou pessoas ou passageiros; um veículo que levará essa carga; um canal ou meio que possibilitará o deslocamento e claro dois pontos geográficos, sendo um de origem e outro de destino (FEITOSA, 2009).

Sendo assim, Feitosa (2009) reforça que o serviço de transportes, por sua vez, consiste em realizar de maneira organizada e orientada a viabilidade do tráfego de veículos de uma localidade geográfica a outra e a condução de uma carga entre dois pontos geograficamente distantes. “No caso dos transportes terrestres, os canais utilizados são a rodovia e a ferrovia e, os veículos são o carro, o trem e o ônibus”. O autor identifica que o serviço de transportes pode ser prestado em cinco modalidades para o transporte, a saber:

- a) o transporte ferroviário de bens;
- b) o transporte ferroviário de passageiros;
- c) o transporte rodoviário de bens;
- d) o transporte rodoviário de passageiros;
- e) a disponibilização de infra-estrutura terrestre para o tráfego de veículos.

Schroeder e Castro (1996) afirmam que nessas modalidades, o transporte rodoviário é o principal meio de transporte de cargas, sendo um fenômeno que se observa mundialmente desde a década de 50 com a expansão da indústria automobilística. No Brasil o foco no transporte rodoviário ocorre na mesma época, principalmente em função da implantação das primeiras indústrias de automóveis no país, a transferência da capital para a região do planalto central (região Centro-Oeste) e a forte política de construção de novas estradas para dar acesso a nova capital. A difusão dos veículos automotores veio no início do século XX e faz surgir uma nova

demanda de estradas e de infraestrutura para suplantar a existente na época, pois além de poucas estradas, tais não possuíam condições de tráfego adequadas (GOMES, 2006).

Atualmente, o aumento do número de habitantes no Brasil e o crescimento econômico e conseqüentemente uma melhoria do poder aquisitivo da população, aliada à sua expectativa de vida, gera significativamente uma elevação na demanda por transporte. Concomitantemente a isso, os incentivos financeiros concedidos pelo Governo Federal, a fim de fomentar o turismo interno, têm contribuído para o aumento na demanda por serviços de transporte de passageiros. Segundo pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas em 2001, 76,1% das viagens domésticas do transporte terrestre interestadual de passageiros são motivadas pelo lazer e turismo (MARTINS, 2004). A preocupação do governo Federal nesta questão se dá em função dos eventos que ocorrerão no Brasil com a realização da Copa do Mundo de 2014, e muitas cidades brasileiras deverão implantar projetos para realizar o transporte de grandes quantidades de passageiros.

Nesse contexto, estima-se que aproximadamente 95% da movimentação interestadual de pessoas no território brasileiro se dá por meio do transporte rodoviário, representando 131 milhões de passageiros transportados ao ano, com uma movimentação financeira de cerca de R\$ 31,7 bilhões de reais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007; CRUZ, 2008; AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES, 2008).

A situação atual do Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros (TRIP) no Brasil é regulamentada em grande parte pelo Decreto nº 2.521/98 e pelas resoluções da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Assim, com esses instrumentos jurídicos, os órgãos públicos responsáveis em regulamentar, implantar e fiscalizar os meios de transportes no Brasil têm como obrigação realizar mais investimentos em melhorias das condições, segurança e eficiência para oferecer à população um transporte de qualidade. Nesse mesmo sentido, para Lima¹

¹ LIMA, I. M. O. *O velho e o novo na gestão da qualidade de transporte urbano*. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos, São Carlos, 1996

(citado por BERNARDES, 2006) a qualidade é a resposta adequada à necessidade do cliente ou usuário.

No Decreto 2.521/98 estão previstos alguns indicadores da boa qualidade da prestação do serviço de transporte, a saber:

- I. As condições de segurança, conforto e higiene dos veículos, dos pontos terminais, dos pontos de parada e de apoio;
- II. O cumprimento das condições de regularidade, continuidade, pontualidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade e cortesia na respectiva prestação;
- III. A garantia de integridade das bagagens e encomendas;
- IV. O índice de acidentes em relação às viagens realizadas;
- V. O desempenho profissional do pessoal da transportadora (BRASIL, 1998).

Mesmo que esses aspectos deixem evidente que algumas necessidades são dinâmicas e variam de acordo com a condição sócioeconômico-cultural de cada região do país, pode-se considerar um avanço o estipulado no Decreto 2.521/98 no que concerne a indicadores da boa qualidade do transporte oferecido à população, que paga impostos e espera ter um atendimento digno e de qualidade.

Já Gomes (2006) traz o assunto sob outro aspecto. Para o autor, o transporte de cargas é o simples processo de deslocar matéria-prima ou produto acabado entre dois pontos geográficos, sob a perspectiva da logística. Mas, para que esse processo ocorra com eficiência é necessária uma série de atividades envolvidas.

3.2 Transporte rodoviário e a economia

A eficiência da área de transportes de um país é imprescindível para o seu desenvolvimento econômico, pois, o transporte assegura [...] a unidade nacional e a integração regional por meio do deslocamento de bens e pessoas” (MARTINS, 2004, p. 10). É um segmento que apresenta duas características, em que uma é a alta participação na receita e a outra é o número de indivíduos que emprega (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

No caso do Brasil, em que a maior parte do que é produzido no país chega aos destinos via transporte rodoviário, o que foi mencionado anteriormente fica ainda mais evidente no desenvolvimento da economia, pois, na maioria das vezes, é por meio do transporte rodoviário que ocorre o escoamento da produção do país.

Os serviços de transportes são responsáveis pela circulação geográfica de mercadorias e pessoas, [...] desempenhando um papel importante tanto no desenvolvimento econômico, quanto no bem-estar social. Em 2007, as empresas de transportes geraram uma receita financeira de R\$ 106,8 bilhões, empregando 1.890 pessoas. Já em 2006 a receita foi menor, totalizando o valor R\$ 96,7 bilhões, empregando 1 788 mil pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

No Brasil existe a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo IBGE que apresenta informações mais abrangentes sobre a estrutura do transporte no país. Os últimos registros disponibilizados por essa Pesquisa foram os de 2005 que informaram que no Brasil havia, até aquele ano, 63 mil empresas de transporte rodoviário de carga, sendo que dessas 4,7 mil oferecem emprego para vinte ou mais pessoas, correspondendo a 7,5% do total,. Um outro dado importante, conforme o Cadastro Central de Empresas do IBGE, o Cempre, é que no mesmo ano, a participação de microempresas (com até 9 empregados) foi de 92%, e as de pequeno porte (de 10 a 49 empregados) de 7% (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008).

O serviço de transporte de carga é um serviço pouco diferenciado, ou seja, não há uma outra forma alternativa de realizá-lo, já que transportar bens ou pessoas de um lugar para ou outro, não tem muito o que variar. Assim, há no mercado um número grande de empresas de micro e pequenos portes no setor de transporte de cargas, o que faz com que o mercado fique sem concentração, com as 12 maiores empresas representando uma participação de 25% de todo o mercado. Todas as empresas de transporte rodoviário de carga no Brasil, com base na Pesquisa de 2005, geram emprego para 513,6 mil pessoas (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008).

O serviço de transporte pode ser ofertado por meio de cinco tipos de modais, sendo o rodoviário, o ferroviário/metroviário, o aquaviário e o aéreo. Cada um deles apresenta características operacionais próprias, com estruturas de custos individuais que os tornam mais adequados para tipos de produtos e de operações pré-determinadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

Segundo a Confederação Nacional do Transportes (CNT), a malha de transportes de carga no Brasil está distribuída conforme a TAB. 1:

Tabela 1 - Matriz do Transporte de Cargas

| MODAL | MILHÕES (TKU) | PARTICIPAÇÃO (%) |
|--------------|----------------------|-------------------------|
| Rodoviário | 485.625 | 61,09% |
| Ferrovário | 164.809 | 20,73% |
| Aquaviário | 108.000 | 13,59% |
| Dutoviário | 33.300 | 4,19% |
| Aéreo | 3.169 | 0,40% |
| TOTAL | 794.903 | 100,00% |

Fonte: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES, 2011

Nota-se nos dados da TAB. 1 que o transporte rodoviário representa no mercado uma participação de 61, 09%, enquanto o aéreo apenas 0, 40%. No Brasil enquanto se utiliza muito mais o modal rodoviário em detrimento dos modais ferroviário e aquaviário, em países de grande extensão é exatamente o contrário (WANKE; FLEURY, 2006). Esta opção pelo modal rodoviário resultou em uma ocupação de pessoal nas empresas de transporte rodoviário de 66,1%, em 2006, e 65,8%, em 2007 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

Conforme a PAS, a receita total de todos os modais foi de 50,9%, em 2006, e 52,7%, em 2007, sendo que o transporte rodoviário de cargas representou 61,4% da receita do transporte rodoviário, em 2007. Já o segmento de transporte rodoviário de passageiros representou 36,3% da receita, em 2007 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

3.3 A história da empresa Vera Cruz Transportes

A empresa **Vera Cruz** foi fundada em 1964, na cidade de Araxá que fica a 316 km da capital mineira. Seu fundador foi o Sr. **JOÃO PESSOA PEREIRA DOS SANTOS**. Inicialmente, a companhia se chamava Viação Bandeirante. A primeira concessão da Viação Bandeirante foi a linha de ônibus de passageiros entre Araxá e Uberaba. Em seguida, ganhou a concorrência que lhe deu direitos para explorar mais uma linha, a que liga Araxá e Patos de Minas. E assim começa a empresa Vera Cruz Transportes que tem suas principais atividades comerciais focadas nessas duas linhas (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

Atento às demandas do mercado de transporte de passageiros da região, principalmente em função do aumento da população, o Sr. João Pessoa consegue abrir uma outra linha, interligando Araxá às cidades de Perdizes, Pedrinópolis e Santa Juliana. Após a concessão dessa terceira linha, a empresa passa a ser chamada de **Vera Cruz** e mais tarde, decide abrir mão das concessões das duas primeiras linhas, substituindo-as por uma nova linha que faz ligação entre Miguelópolis, em São Paulo e Volta Grande, em Minas Gerais. No entanto, este itinerário não durou muito, restringindo o atendimento da empresa apenas às linhas que envolviam Araxá (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

Diante dessas mudanças, o empresário João Pessoa, que continua atento às alterações no mercado, abre duas linhas de ônibus, ligando Araxá a Ibiá e a Pratinha e outra que liga Araxá a Tapira. No entanto é na década de 70, que a empresa Vera Cruz deu uma acelerada no seu crescimento, adquirindo a concessão do Transporte Coletivo Urbano de Araxá que acabava de ser criado. Ainda na década de 70, Araxá passa por grandes transformações em sua população, com o aumento populacional, em razão da instalação de grandes indústrias de fertilizantes na região, exigindo da Vera Cruz investimentos na aquisição de veículos novos de transportes de passageiros, ou seja, novos ônibus que pudessem transportar os empregados de empreiteiras e das próprias indústrias.

Com o aumento da frota de veículos surgiu também a necessidade de mudança para instalações mais modernas para acompanhar o desenvolvimento e ascensão da empresa. Foi quando a Vera Cruz decidiu então adquirir sua sede, com área de 6.600 m² (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

Mais tarde, no início da década de 90, acontece um fato importante para a **Vera Cruz** que é quando ela adquire as concessões das linhas interestaduais de Minas Gerais para São Paulo, com as linhas de Araxá para Franca, de Araxá para Ribeirão Preto, de Sacramento para Franca e de Sacramento para Ribeirão Preto. Em função dessas novas linhas, surge uma outra necessidade, a de abrir uma filial na cidade de Ribeirão Preto, o que resultou na compra de um imóvel naquela cidade. Nesse imóvel foi instalado um ponto de apoio com o objetivo de prestar serviços de qualidade aos clientes/usuários da empresa.

A abertura dessas linhas interestaduais, em especial a linha Araxá/Ribeirão Preto, juntamente com a filial, viabilizou bastante a exploração do transporte de Cargas e Encomendas entre Ribeirão Preto e Franca e outras cidades vizinhas de Araxá tais como: Perdizes, Pedrinópolis, Santa Juliana, Ibiá, São Gotardo, Pratinha, Tapira e Sacramento (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

O transporte de cargas e encomendas da Empresa evoluiu tanto, que em março de 1998, o que antes era apenas um setor de cargas e encomendas tornou-se uma empresa independente com a denominação de **Vera Cruz Cargas e Encomendas Ltda**. Essa nova empresa permitiu a Vera Cruz investir também no setor de cargas e encomendas nas cidades de São Paulo e Grande São Paulo (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

Em setembro do mesmo ano de 1998, a Vera Cruz ganha uma licitação para realizar a exploração do transporte coletivo urbano da cidade de Ibiá, abrindo uma terceira empresa com o nome de **Vera Cruz Transportes e Turismo** (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

De acordo com informação da Vera Cruz Transporte e Turismo (2011), atualmente a Empresa “[...] atua no transporte coletivo em Araxá e no transporte interestadual e

de cargas em mais de 13 cidades, garantindo emprego para quase 330 colaboradores diretos e cerca de 1000 indiretos”. Conta com uma frota de 99 ônibus com idade média, dentre os urbanos, de 5 anos, 36 caminhões leves/médios e pesados, uma van adaptada para portador de necessidades especiais e uma frota de apoio composta de várias *pick-ups* e veículos leves.

Atualmente a Vera Cruz Transportes é um grupo formado pelas empresas Vera Cruz Transporte e Turismo Ltda, a VC Cargas Ltda e a Cidade das Águas Transportes Ltda. A sede do grupo fica em Araxá, com filial em Ribeirão Preto, possui agências em Ibiá, Sacramento, Pedregulho, Rifaina, Franca, Perdizes, Santa Juliana. A VC Cargas possui postos de atendimento em Araxá, Ribeirão Preto, Uberlândia, Franca, São Paulo e Belo Horizonte. A direção atual é formada pelo Sr. João Pessoa, que ocupa a presidência, e seus filhos Leandro Pereira dos Santos e Leonardo Pereira dos Santos dão continuidade aos negócios e à perpetuação da empresa (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração deste projeto, descrevendo o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e aos meios, a unidade de análise e o sujeito da pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A abordagem qualitativa foi a estratégia de investigação escolhida que utilizará a análise de documentos e entrevistas como forma de coletar os dados. Desta forma, a pesquisa tem característica descritivo-analítica.

As pesquisas qualitativas são aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 1996).

Para Collis e Hussey (2005) o método qualitativo possibilita o exame e a reflexão sobre percepções de grupos, pessoas e atores sociais para obter entendimentos de atividades sociais humanas.

Merriam (2002) descreve quatro características chaves para os estudos qualitativos, sendo: (1) a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada; (2) o uso da coleta e análise dos dados; (3) o processo de condução da pesquisa indutivo, e finalmente (4) o resultado expresso por meio de um relato da pesquisa descritivo-detalhado e rico a respeito do que o pesquisador apreendeu. O estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Um estudo de caráter descritivo, conforme argumenta Cervo e Bervian (2002), caracteriza-se pela observação, registro, análise e correlação dos fatos, procurando identificar, com rigor, a frequência com que tais fatos ocorrem, sua relação e ligação com outros fatos, sua natureza e características. Gil (1999) explica que as pesquisas descritivas são empregadas por pesquisadores que se preocupam com a aplicabilidade prática, utilizada com frequência pelas instituições educacionais.

Segundo Gil (1999, p. 34):

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.

Sendo assim, quanto aos fins, esta pesquisa será descritiva. Para Godoy (1995, p. 63) “o estudo com fins descritivos busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade”. A descrição do caso insere o ambiente e as pessoas que, segundo Godoy (1995, p. 62), “não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”.

Pode-se dizer que esta pesquisa também é exploratória, pois segundo Collis e Hussey (2005), este método não fornece respostas conclusivas para algum problema, mas leva ao caminho de uma nova pesquisa.

Na pesquisa exploratória o planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, as pesquisas exploratórias envolvem:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e;
- c) análise de exemplos que “estimulam a compreensão” (VERGARA, 1988, p. 35; GIL, 1999).

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Para analisar o processo de sucessão da empresa Vera Cruz Transportes, sob a ótica dos familiares, proprietários e gestores, esta pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso único. Conforme Yin (2005, p. 19), essa é a estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Ao realizar um estudo de caso, uma das principais premissas é que, para um entendimento mais amplo e completo do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele está inserido. Assim, para melhor compreensão dos conflitos, ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas envolvidas no caso, devem ser relacionados à situação específica em que ocorrem ou o problema de qual fazem parte (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

De acordo com Ludke e André (1986), a entrevista é a melhor técnica para captação imediata e corrente da informação desejada. Os autores argumentam que, sendo bem feita, a entrevista pode permitir o tratamento de assuntos tanto de natureza pessoal e íntima quanto complexa, podendo permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial.

Gaskell (2002) também considera a entrevista como um meio de compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações referentes aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. A entrevista também possibilita a compreensão da singularidade dos sujeitos pesquisados, de suas subjetividades e da situação em si. Nesse sentido, Zago (2003, p. 301) afirma que:

A entrevista se desenvolve em uma relação social. (...) expressa realidades, sentimentos e cumplicidades que um instrumento com respostas estandardizadas poderia ocultar, evidenciando a infundada neutralidade científica daquele que pesquisa. O encontro com um interlocutor exterior ao universo social do entrevistado representa, em vários casos, a oportunidade de este ser ouvido e poder falar de questões sociais que lhe concernem diretamente.

Na pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada, segundo Gaskell (2002), é uma modalidade que permite trabalhar com um ou mais temas que se apresentam em aberto e, portanto, com resultados variados, sejam eles particularidades dos sujeitos entrevistados e/ou acréscimos ou modificações importantes a respeito das questões inicialmente formuladas para a entrevista. COMPLETAR COM A INFORMAÇÃO DE UM AUTOR O QUE É ENTREVISTA SEMI ESTRUTURA.

4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade a ser analisada é uma empresa familiar que atua no setor de prestação de serviços de transportes, instalada na cidade de Araxá no interior de Minas Gerais, denominada Vera Cruz Transportes. A razão da escolha da empresa é dada pela importância e influência da mesma na economia local na década de 60, quando foi fundada. Para esta pesquisa, a Empresa de Vera Cruz Transporte constitui-se em unidade de análise e de observação.

Atualmente, a companhia está situada dentro do Modelo Tridimensional de Gersick *et al.* (2006) da seguinte forma: no "eixo empresa" a Vera Cruz Transportes está na fase da "formalização/expansão", no "eixo da propriedade" está na fase "sociedade entre irmãos" e no "eixo da família" está na fase de "família trabalha em conjunto".

A estrutura hierárquica da Vera Cruz Transportes é constituída, atualmente, pelo Presidente do Conselho que é o fundador da empresa, pelo Diretor Superintendente filho do fundador, pelo Diretor de Marketing também filho do fundador, pelo Diretor Comercial que é um executivo externo e pelo Secretário do Conselho, também executivo externo.

Os entrevistados no núcleo familiar da gestão da empresa estão caracterizados pelo Presidente do Conselho, hoje com 79 anos, casado e com formação técnica em magistério, pelo Diretor Superintendente, casado, 38 anos, graduado em administração de empresas com especialização em controladoria e finanças e

gestão empresarial e, pelo Diretor de Marketing e Administração, casado, 36 anos, graduado em direito com especialização em gestão empresarial.

Já no núcleo não-familiar da direção da empresa, os entrevistados apresentam as seguintes características: o Diretor Comercial, casado, com 42 anos, graduado em engenharia; o Gerente Administrativo, solteiro, com 38 anos, graduado em ciências contábeis; o Conselheiro externo, casado, com 71 anos, graduado em direito e um consultor externo que também é casado, tem 57 anos e é graduado em ciências contábeis, ciências econômicas e administração de empresas.

Neste estudo, os sujeitos da pesquisa foram os familiares, conselheiros e gestores da empresa não familiares, que foram selecionados de acordo com o Modelo de Três Círculos, proposto por Gersick *et al.* (2006) adaptado para esta pesquisa:

- a) Proprietário membro da família e atuante na empresa (03 entrevistados);
- b) Gestores que não são membros da família nem proprietário (02 entrevistados);
- c) Membros externos que não são funcionários, nem membros da família e nem trabalham diretamente na empresa (02 entrevistados).

Não foram incluídos outros gerentes, pois o processo de revisão e atualização da estrutura hierárquica da empresa foi realizado durante o processo de implantação da sucessão.

4.5 Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa (APÊNDICE A). Os entrevistados foram escolhidos previamente em função de parentescos ou cargos que exercem na organização. Tal escolha foi feita pelo pesquisador e orientadora e, posteriormente, validado pela direção da empresa.

As entrevistas foram agendadas previamente de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e aconteceram nas dependências da companhia, no próprio ambiente de trabalho dos sujeitos. Todas as entrevistas foram gravadas com gravador digital e posteriormente transcritas para análise de seu conteúdo.

A observação do pesquisador quanto às impressões e sentimentos dos entrevistados tornou os dados importantes para a compreensão do campo e das pessoas (PATTON, 2002).

Além dos dados gerados pelas entrevistas, foram analisados documentos referentes à empresa em *website* institucional, jornais institucionais, bem como materiais recolhidos nos momentos de visita às empresas; registros da identidade organizacional (missão, objetivos, valores), murais informativos aos funcionários, *folders* e folhetos, além de vídeo institucional, que constituíram os dados documentais para esta pesquisa.

4.6 Técnicas de análise dos dados

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, os relatos, as observações e as informações disponíveis que estão presentes em vários estágios da investigação. Bogdan e Biklen (1982) recomendam que o pesquisador iniciante lance mão de uma série de estratégias, para não correr risco de terminar a coleta com um amontoado de informações difusas e irrelevantes.

Entre os procedimentos sugeridos destacam:

- 1) a delimitação progressiva do foco do estudo;
- 2) a formulação de questões analíticas;
- 3) o aprofundamento da revisão de literatura,
- 4) a testagem de idéias junto aos sujeitos;
- 5) o uso de comentários, observação e especulações ao longo da coleta.

Em pesquisas qualitativas uma técnica bastante difundida é a análise de conteúdo. Trata-se de um procedimento metodológico amplamente utilizado nas pesquisas sociais e humanas em função de sua capacidade de tratamento dos dados qualitativos. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Desta forma, pode-se entender que a análise de conteúdo encontra-se entre uma dualidade que permeia a investigação científica: o rigor da objetividade e a amplitude da subjetividade. Daí a importância do pesquisador ter a capacidade de realizar uma segunda leitura dos fatos, das falas e das diferentes formas de comunicação que envolvem o material coletado. Este diferente modo de olhar é o que irá desvendar o que está latente, velado ou até subentendido no material analisado. Para Bardin (1979) a análise de conteúdo tem duas funções: uma função heurística e uma função de administração da prova. A primeira função visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão de descoberta, o que irá gerar as hipóteses após as mensagens serem analisadas. Já a função de administração da prova consiste na possibilidade de verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de afirmações provisórias.

Sendo a análise de conteúdo um procedimento que envolve um caráter também subjetivo, é necessário compreender que esta forma de análise não pode ser vista como um modelo exato.

Entretanto, Bardin (1979) propõe alguns balizadores para a operacionalização do procedimento. Segundo a autora, há três etapas que devem ser seguidas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Estas fases poderão variar de acordo com o tipo de investigação a ser desenvolvida pelo pesquisador como também do tipo de comunicação que será explorada.

Reconhecendo a importância da escolha adequada da metodologia, é importante salientar que ainda mais importante que a escolha da técnica é a sensibilidade para a compreensão do sujeito e sua representatividade no processo de construção do

conhecimento. Um entrevistado não é apenas uma amostra, é parte de um momento único que marca o início de um relacionamento entre pesquisador e conhecimento, entre pesquisador e história.

González Rey (2002) entende que o caráter interativo da produção de conhecimentos outorga valor especial aos diálogos que nela se desenvolvem, nos quais os sujeitos se envolvem emocionalmente, em um processo produtor de informações de grande significado para a pesquisa

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objeto deste estudo é uma empresa familiar fundada em 1964 e que, desde a sua fundação, é controlada pelo membro fundador por meio da sua participação direta no Conselho Administrativo. A empresa, denominada Vera Cruz, atua no ramo de transportes e, desde a sua criação, segue a cultura implantada pelo fundador.

5.1 Situando a empresa estudada no Modelo Tridimensional de Gersick

Considerando os dados coletados nas entrevistas, em documentos disponibilizados pela empresa e, de acordo com o referencial teórico, a Vera Cruz Transportes pode ser enquadrada no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), por apresentar suas características em três dimensões: propriedade, família e empresa.

Em relação ao eixo da propriedade, a empresa foi criada pelo atual proprietário que exerce o controle da mesma, apesar de ser uma sociedade entre irmãos. Quanto ao eixo da empresa e seu ciclo de vida, atualmente a empresa se encontra no estágio de expansão/formalização. No eixo da família a organização começou a se desenvolver no estágio de jovem família empresária, a partir do momento em que foi fundada e conseguiu a primeira concessão de linha de passageiros entre Araxá e Uberaba, passando pelo estágio da entrada na empresa, após os filhos ingressarem para trabalhar na década de noventa e, por último, no estágio atual da família que trabalha em conjunto.

5.1.1 Eixo de desenvolvimento da propriedade

Dados das entrevistas mostram que a empresa, após a reestruturação societária, está transitando o poder para a primeira geração. Sendo assim, dentro do eixo da propriedade, a Vera Cruz Transportes se encontra no segundo estágio denominado de sociedade entre Irmãos onde o controle é exercido por dois ou mais irmãos (GERSICK *et al.*, 2006).

Nos relatos dos entrevistados ficou evidente que a instituição vem passando por mudanças e está na fase inicial do seu processo de sucessão empresarial, criando seu Conselho de Administração e, ao mesmo tempo, implantando o planejamento estratégico. Este momento é caracterizado por Gersick *et al.* (2006) como “consciência da necessidade de transição”.

Conforme trecho abaixo transcrito do relato do Presidente fundador da empresa, a Vera Cruz Transportes está passando por um momento de transição e formalização parcial de sucessão. Assim, as cotas participativas nesta sociedade foram transferidas para os dois filhos, formando o que Gersick *et al.*(2006) denominam de sociedade entre irmãos.

[...] hoje eu não sou mais o dono, eu sou presidente, mas os meus filhos são os donos hoje, eu já passei tudo, toda a empresa pra eles, eu hoje, se eu te disser uma coisa, não tenho mais nenhuma bicicleta na mão mais hoje, já coloquei na mão dos dois já (E7, p.1).

Por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar, ainda, que a empresa realizou um acordo formal com a família prevendo a entrada de novos membros no futuro, mas sem uma definição prévia de critérios específicos para a entrada destes novos membros. Nota-se, entretanto, que este documento ainda está em processo de redação.

[...] quando a gente desenvolveu o acordo familiar já se previa uma série de regras de transição para os nossos filhos, do tipo uma que me ocorre aqui agora, por exemplo, o meu filho para ele assumir qualquer cargo aqui na empresa ele tem que ter para este mercado de direção e gestão ele vai ter que ter uma experiência de no mínimo cinco anos, ele vai ter que fazer um giro nas principais áreas é nas principais áreas da empresa, ele vai ter que

passar por uma avaliação de desempenho onde a gente vai está, vai ser constatado se ele tem aptidão para o negócio e obviamente ele tem que estar fazendo algum curso, no caso, superior que esteja relacionado com a função ou as funções aqui dentro da empresa (E3, p. 2).

Considerando o exposto no extrato da entrevista, percebe-se que a empresa Vera Cruz Transportes, possui as características abordadas por Gersick *et al.* (2006) no que tange ao eixo da propriedade.

5.1.2 Eixo de desenvolvimento da família

Já no eixo da família, após a entrada dos filhos na empresa a partir de 1998, a Vera Cruz Transportes entra no terceiro estágio denominado “família trabalha em conjunto” ou seja, a família inicia um trabalho conjunto. De acordo com Gersick *et al.* (2006), nesse estágio, as duas gerações, a mais antiga e a mais nova estão na faixa entre os 50 a 65 anos e entre 20 a 45 anos respectivamente.

Constatam-se, por meio dos excertos das entrevistas, que a empresa está passando por uma fase de decisões administrativas e que os membros da família buscam interagir entre si de forma harmoniosa, com clara intenção de promover cooperação entre eles. Com base no respeito mútuo, eles trabalham para conseguir produzir e minimizar os conflitos.

[...] meu pai é uma pessoa assim, muito no ponto de vista de gestão de tomadas de decisões estratégicas, ele é muito mais aberto do que decisões pontuais, então isso facilita muito, ele escuta muito, ele mais ouve do que se pronuncia e quando pronuncia é do tipo “concordo, tudo bem isto está certo, isto não está”, então, este ponto a gente não teve discussões do tipo “bater na mesa e eu quero é desse jeito se não for desse jeito eu não aceito”, não, aqui foi muito tranquilo, ele tem a cabeça muito nesse ponto, ele tem a cabeça muito aberta (E3, p. 6).

A empresa familiar estudada tem as principais características desse terceiro estágio denominado, ou seja, o envolvimento dos membros da família que estão atuando dentro do negócio; a harmonização de idéias e a preservação dos valores do fundador como o respeito, evidenciando que o fundador está de “mente aberta” para o processo sucessório, conforme as palavras do filho mais velho do fundador.

5.1.3 Eixo do desenvolvimento da empresa

Atualmente, a companhia Vera Cruz Transportes apresenta características do estágio de expansão/formalização tais como:., implantação do processo sucessório, implantação do planejamento estratégico, profissionalização, definição de políticas organizacionais e acordos. Para Gersick *et al.* (2006), nesse estágio, ficam evidentes a importância do crescimento e a complexidade do processo sucessório como itens para o desenvolvimento da empresa.

Como exemplo de expansão, a organização vem passando por mudanças constantes desde a sua fundação, tendo conquistado mercados através de concessões de linhas de transportes intermunicipais, além de identificar demanda de serviços por transporte público, na década de 70, na cidade de Araxá, conseguindo vencer a concorrência para a exploração do serviço público urbano. A partir deste momento, a empresa teve seu crescimento acelerado, atingindo também segmentos de mercado como o de turismo e de cargas.

Nesta ótica, Leone (2005) afirma que o estágio de êxito/expansão tem características, através das decisões estratégicas, de explorar novos mercados em sua volta para se expandir ou estabilizar os rendimentos, com a intenção de assegurar as bases para novos negócios.

A Vera Cruz Transportes também se preocupa com um padrão de qualidade dos serviços de transportes que ela presta, o que pode ser percebido no excerto da entrevista de um dos filhos do fundador:

[...] as ações elas tem, elas estão mais voltadas para isso mesmo, para manter a qualidade dos nossos serviços, manter a qualidade dos nossos atendimentos, manter a qualidade da nossa empresa como prestadora de serviço, como detentora de serviço público (E4, p. 13).

Observa-se, claramente, que a Vera Cruz Transportes está sendo preparada para alcançar o último estágio do eixo da família que é a passagem do bastão fazendo uma analogia com o Modelo Tridimensional de Gersick *et. al* (2006). Neste

momento, o proprietário controlador está iniciando o seu processo de afastamento, colocando na gestão da empresa a 1ª geração de sucessores, para que esta assuma o poder, em definitivo.

Ainda no eixo da “empresa”, a Vera Cruz Transportes está buscando o estágio da maturidade, ou seja, a “empresa” pretende alcançar a estabilidade com um aporte de processos e estratégias bem definidos, proporcionando mais confiança aos seus clientes e fornecedores. Por outro lado, considerando o eixo da propriedade, a instituição está no estágio da “sociedade entre irmãos” e já foi realizado um acordo familiar contemplando a segunda geração. Esta segunda geração no Modelo Tridimensional de Gersick *et al.* (2006), se encontra no estágio denominado “Consórcio de primos” e que, no caso da empresa Vera Cruz Transportes, levará um tempo mais longo para ser plenamente alcançado, devido à jovialidade da segunda geração.

Ressalta-se que a empresa encontra-se em processo de sucessão e este será analisado segundo a visão dos núcleos familiar, gerencial e externo da empresa.

5.2 Preparação da sucessão na empresa

Para Oliveira (2006), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma a gestão da empresa. Gersick *et al.* (2006) apontam diversos fatores que compõem a sucessão familiar, processo que não se resume a um único evento, no qual o velho líder se aposenta e transfere a responsabilidade para o novo líder. Para os autores, este processo acontece desde muito cedo nas vidas familiares, perpetuando-se no decorrer do amadurecimento das gerações e, levando muito tempo até se concretizar.

Rossato Neto (2008, p. 12) ressalta que “o pai quer que seu filho seja sua própria sombra e prepara-o para isto e, que os filhos apenas assumam a empresa após a morte do pai”.

Analisando o conteúdo das respostas dos entrevistados, percebe-se que a sucessão na empresa pesquisada perpassa por três fases: a primeira está relacionada à percepção dos entrevistados quanto à necessidade de um processo de sucessão; a segunda fase contempla o seu desenvolvimento e a terceira fase, o sentimento de realização deste processo.

Quanto à percepção da necessidade do processo de sucessão, os gestores entrevistados responderam que a primeira preocupação foi contratar uma empresa de consultoria externa para orientar o início do processo de sucessão **com 43% das respostas**. Posteriormente, percebe-se a necessidade de se planejar o afastamento do fundador (29%), conforme dados da TAB. 2.

[...] quando nós percebemos esta necessidade, nós contratamos uma empresa de fora, de consultoria, uma empresa especializada, aonde ela veio e fez o estudo e nos orientou qual que é o melhor caminho para ter uma sucessão bastante tranquila e serena (E5, p.1).

Tabela 2 - Preparação do processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Contratação de uma consultoria externa para realizar o processo de sucessão | 43% |
| O fundador não faz mais parte da empresa | 29% |
| Foi percebida a necessidade de afastamento do fundador | 29% |
| Realizou uma auditoria na empresa para iniciar o processo | 14% |
| A consultoria indicou a começar a pensar no processo de sucessão societária | 14% |
| A diferença de idade entre o fundador e os dois filhos é muito grande | 14% |
| O processo de sucessão administrativa ainda não foi completado | 14% |
| Acredita que o processo de sucessão não foi pensado ainda | 14% |
| O fundador trouxe os filhos para dentro da empresa | 14% |
| O aproveitamento profissional foi de acordo com a formação de cada filho | 14% |
| O processo de aprendizagem dos filhos foi gradativo | 14% |
| O processo de sucessão foi iniciado junto com os filhos | 14% |
| Trata-se de um processo doloroso para a empresa | 14% |
| Realização de um acordo familiar para iniciar o processo | 14% |
| Estabelecimento de responsabilidades individuais dentro do processo | 14% |
| Os filhos participam de tudo que está em volta da empresa, junto com o fundador | 14% |
| Todo o processo foi documentado | 14% |
| É importante para o fundador não perder a sensação de poder | 14% |
| Opção por fazer o processo de sucessão com todos os membros da família vivos | 14% |
| Foram orientados sobre o melhor caminho para a sucessão | 14% |
| Afirma que o processo já aconteceu | 14% |
| Afirma que já passou toda empresa para os filhos | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

No que concerne ao desenvolvimento do processo de sucessão, os entrevistados destacam que foi elaborado um acordo familiar e que este acordo está devidamente documentado na empresa (14%).

[...] o primeiro passo a gente acordou um documento, um acordo familiar e que este documento rezava a responsabilidade de cada um dentro deste processo sucessório pra gente atingir um objetivo maior que é uma sucessão (E3, p.1).

Apesar de existir um plano formal de preparação dos sucessores e este gerar um sentimento de realização do processo para 14% dos entrevistados, percebe-se que este processo ainda está em construção. Isto se confirma nos relatos de 14% dos entrevistados, sobre a grande diferença de idade entre o fundador e os seus filhos sucessores, mostrando a importância de se iniciar o processo de sucessão com a presença do fundador na empresa.

[...] indiquei a ele uma necessidade de ele começar a pensar, primeiro porque a distância de idade entre ele e os dois filhos que ele tem é muito grande. [...] sugeri a ele que, a se pensar num planejamento de sucessão societária não tão administrativa ainda, mas esse planejamento societário pra evitar depois demandas judiciais de lá pra cá na pós-morte (E1, p.2).

Nota-se que a diferença de idade entre o fundador e os filhos foi um dos fatores primordiais para começar a se pensar na sucessão familiar e resguardar o futuro da empresa.

Em outros relatos dos entrevistados (14%), fica evidenciado que o processo de sucessão familiar é muito recente, pois os filhos do fundador ainda estão assumindo, aos poucos, seus papéis como sucessores.

[...] não ainda não existe a sucessão, na verdade não existe, ela assim, os dois filhos do João eles dentro da aptidão de cada um dentro dos conhecimentos de cada um eles foram aos poucos assumindo (E2, p.1).

Analisando o conteúdo das entrevistas, percebem-se pensamentos contraditórios nos relatos dos entrevistados. Para alguns entrevistados, o processo de sucessão familiar é inexistente na empresa (14%) e, para outros entrevistados, o processo de sucessão familiar já aconteceu, mas o fundador continua a exercer a presidência da empresa (14%). Isto nos remete basicamente a dois fatores importantes e que não

podem ser desconsiderados em um processo de mudança: primeiro a dificuldade do fundador em realizar a transição (apego ao patrimônio) e segundo, o fato de os sucessores não estarem preparados para assumir a empresa, conforme pode ser observado no extrato da entrevista abaixo:

Sem nenhuma dúvida a resistência, que é a coisa que a gente mais encontra em todos os processos sucessórios (E1, p1).

[...] o pai tem que passar a adquirir mais confiança empresarial nos filhos, ainda não tá na hora certa (E1, p8).

O processo de sucessão foi visto pelos gestores entrevistados da Vera Cruz Transportes como uma necessidade estratégica da empresa, para evitar problemas societários futuros, tanto para os sucessores, quanto para a segunda geração, corroborando o pensamento de Gersick *et al.* (2006) de que a sucessão pode acontecer de forma gradativa, planejada ou até inesperada.

Além da preparação para a sucessão, os gestores entrevistados também responderam sobre as dificuldades encontradas no processo de sucessão que está em andamento, conforme TAB.3. Para a maioria dos entrevistados (57%), o processo de sucessão vem acontecendo de forma natural, indo ao encontro da afirmação de Bernhoeft (1989) de que o processo sucessório é inevitável. Para 29% dos entrevistados não houve quaisquer dificuldades durante a implantação do processo, demonstrando o senso de cooperação entre os membros da família.

Tabela 3 - Dificuldades encontradas no processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| Foi um processo natural | 57% |
| Não houve dificuldades | 29% |
| Houve resistência do fundador | 14% |
| Apego material do fundador pela empresa | 14% |
| Percepção da dificuldade do fundador em passar o bastão | 14% |
| Conciliar a família com a empresa | 14% |
| Foi parte sentimental no início do processo | 14% |
| Foi a parte cultural da empresa | 14% |
| Dúvidas iniciais de quem iriam assumir as funções | 14% |
| Preocupam-se em saber quais atribuições vão pertencer a quem no futuro | 14% |
| Foi feito um inventário do patrimônio para fazer parte do processo | 14% |
| Acredita que as diretrizes foram bem claras | 14% |
| Preocupação de não melindrar o sucedido | 14% |
| Os filhos acataram tranquilamente a decisão | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Entretanto, na percepção de 14% dos entrevistados, houve, inicialmente, resistência por parte do fundador por demonstrar um sentimento de “amor pela empresa”. Relacionar a família com a empresa também foi outro dificultador identificado nas respostas de 14% dos entrevistados, seguido das dificuldades em saber quem iria assumir determinadas funções na empresa (14%).

[...] é da natureza humana é aquilo que eu disse antes, o fundador da empresa tem um apego material muito forte com a sua empresa e um apego afetivo também muito forte (E1, p.3).

[...] a grande dificuldade é conciliar a família com a empresa e a gente pode dividir a questão e tentar profissionalizar o pessoal da empresa, então a família tem um capital do negócio, a nossa empresa hoje é da família é faz parte da empresa eu, meu pai, o branco meu irmão, meu pai como eu disse, tá se desligando da empresa (E3, p. 2).

[...] as dificuldades elas variam, assim entre culturais que eu digo assim do trabalho, da nossa rotina, do dia a dia, como que vai ser essa transição? Quem vai assumir essas funções? É dessa rotina, hoje eu faço isso, é minhas atribuições são essas? (E4, p.1)

Apesar das relações familiares parecerem ser muito próximas e harmoniosas, o apego do fundador pelo patrimônio da família aparece agora como um dificultador no desenvolvimento do processo sucessório. Verificara-se também, dificuldade na continuidade do processo, como a preocupação de não ofender o sucedido, que,

apesar de ter sido classificada como natural, sempre geram expectativas e desconfortos no início do processo.

[...] as dificuldades eu acho que foram normais de acordo com todas as mudanças tem, nós não enfrentamos nada de diferente, de anormal (E6, p.1).

“Foi tudo, foi tudo dentro das normas, felizmente os filhos, são dois, acataram a divisão certinha” (E7, p.1).

Outro aspecto importante no preparo da sucessão é a empresa incluir no seu planejamento a entrada de gerações futuras, apesar de este fato não ser consenso entre os entrevistados. Pelo relato dos gestores entrevistados, as opiniões ficaram divididas, ou seja, 43% afirmaram não existir o pensamento para a entrada de gerações futuras na empresa. Em outros relatos (43%) encontram-se novas afirmações de que foram elaboradas regras para os filhos dos sucessores (2ª geração) como, por exemplo, experiência mínima de cinco anos, curso superior e submeter-se a avaliação de desempenho, conforme TAB. 4. Lodi (1998) ressalta a importância das empresas familiares estabelecerem diretrizes para a entrada da segunda e terceira gerações, como por exemplo o aprendizado profissional do sucessor em outras empresas e o início na empresa nos níveis de hierarquia mais baixos, do sucessor.

Percebem-se, novamente, contradições nas respostas dos entrevistados ao apontar diferentes percepções em relação ao futuro da empresa. Enquanto alguns relatam que a empresa ainda não pensa nas próximas gerações, outros colocam, de forma explícita, a existência de um acordo formal com regras estabelecidas para a entrada da segunda e terceira geração de sucessores na firma da família. Estes dados demonstram claramente a falha na comunicação, bem como a falta de informação entre os gestores entrevistados.

Tabela 4 - Preocupação com a geração futura

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Não existe este pensamento para o futuro | 43% |
| Existem regras para os filhos dos sucessores | 43% |
| Foi realizado um acordo familiar | 29% |
| Criou-se uma <i>holding</i> familiar | 14% |
| Criou-se uma <i>holding</i> patrimonial | 14% |
| Criou-se uma <i>holding</i> participativa | 14% |
| Todos os filhos são casados | 14% |
| Os cônjuges podem ser problemas no futuro | 14% |
| A sociedade já foi alterada recentemente | 14% |
| Os filhos dos sucessores têm que ter uma formação em alguma área da empresa | 14% |
| Os próximos sucessores têm que ter pelo menos experiência de cinco anos | 14% |
| Devem fazer um giro nas principais áreas da empresa | 14% |
| Devem passar por uma avaliação de desempenho | 14% |
| Será constatado se eles têm aptidão para o negócio | 14% |
| Devem fazer cursos superiores relacionados com os cargos da empresa | 14% |
| A preocupação vai acontecer naturalmente | 14% |
| Os atuais sucessores são jovens | 14% |
| A empresa ainda está a poucos meses no processo de sucessão | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Verifica-se ainda, na TAB. 4, que foram criadas *holdings* familiar, patrimonial e participativa, segundo informações dos gestores entrevistados (14%) demonstrando a necessidade de proteger o patrimônio da família, restringindo eventuais conflitos familiares e preservando as empresas do grupo.

[...] quando a gente desenvolveu o acordo familiar, já prevemos uma série de regras, digamos assim, foi elaborado algumas regras que prevê a transição para os nossos filhos (E3. p. 2).

[...] constituímos *holdings*, *holdings* familiares *holdings* patrimoniais, *holdings* participativas já prevendo situações futuras porque todos os filhos são casados (E1, p. 3).

Os acordos familiares entre sócios ou acionistas é um documento cada vez mais comum entre as sociedades. Este é construído à parte do contrato social que, *a priori*, não tem necessidade de ser registrado em Junta Comercial, mas é previsto pela Lei das Sociedades por Ações. Normalmente, este documento faz parte do planejamento estratégico da empresa e da família e sua intenção é registrar em seu escopo regras de conduta ética e tratar de questões essenciais tais como admissão

e exclusão de sócios, admissão e demissão de membros da família na empresa, compra e venda das participações societárias, critérios de avaliação da empresa para fins de compra e venda, remuneração do capital e dos administradores, política de distribuição de lucros e dividendos e, ainda, regras de comunhão de casamento de herdeiros e sucessores evitando-se, assim, futuros conflitos e possíveis perturbações ao patrimônio da empresa (NEVES, 2009).

Com relação aos acordos estabelecidos entre os membros da empresa pesquisada, (TAB. 5) os dirigentes entrevistados responderam que não existia nenhum acordo familiar antes do início do processo de sucessão (43%). Outros 29% não souberam informar se havia ou não algum tipo de acordo antes do início do processo de sucessão, alegando que ainda não trabalhavam na empresa quando possivelmente o acordo fora feito.

Tabela 5 - Acordos entre a família

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| Não existiam acordos anteriores | 43% |
| Não sabe informar | 29% |
| Existia um acordo há três anos | 14% |
| O acordo era voltado para questões administrativas | 14% |
| Era um acordo de convivência | 14% |
| Foi transformado em acordo de quotistas | 14% |
| Existe agora da primeira para a segunda geração | 14% |
| O documento foi elaborado durante esta transição | 14% |
| Relata que as cotas foram redivididas nesta transição | 14% |
| O acordo é extensivo aos filhos dos atuais sucessores e suas futuras esposas | 14% |
| Tudo foi repassado aos atuais sucessores | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Nos relatos dos entrevistados também é possível verificar a existência de um acordo de quotistas formalizado. Segundo Neves (2009), o acordo de quotista é um documento de família e, atualmente, muito comum nas organizações familiares.

Sim, existia um acordo feito há uns três anos atrás por outro consultor, era muito mais voltado para algumas questões administrativas, algumas... Mais pra compromissos futuros, nós modificamos bastante isso (E1, p. 4).

Sim, existe que esse acordo familiar, que nós chamamos de acordo familiar, que os sócios no caso eles têm que fazer isso com seus sucessores e as suas esposas (E6, p. 2)

Assim, as quotas da empresa foram redistribuídas e repassadas aos dois filhos do fundador que atualmente são os únicos sócios da empresa. O excerto com relato do fundador, abaixo, confirma a informação:

[...] felizmente os filhos são dois, acataram a divisão certinha, os dois cada um tem cinquenta por cento da firma (E7, p.1).

Novamente evidenciam-se contradições nas respostas dos entrevistados sobre a existência ou não de acordos constituídos, apontando um desnivelamento de informações dentro da empresa.

“Não existia acordo. O que acontece é o seguinte, a empresa, ela era constituída, societariamente, numa razão social, onde os sócios tinham as suas cotas e eles respondiam por aquele número de cotas que cada um tinha (E4, p. 3).

Sim, existe que esse acordo familiar, que nós chamamos de acordo familiar, que os sócios no caso eles tem que fazer isso com seus sucessores e as suas esposas (E6, p. 2)

Os gestores entrevistados foram abordados também, sobre o início de suas carreiras dentro da empresa. Para Davis (2006), para o futuro sucessor, é recomendável que ele passe por diversas funções dentro da organização, realizando um giro planejado por vários setores e que também tenha a oportunidade de vivenciar experiências em outras empresas por certo tempo a fim de adquirir novos conhecimentos. É de grande importância que o sucessor possa vivenciar como outras instituições do mesmo segmento são dirigidas.

No que se refere ao planejamento para que os filhos do fundador comesçassem a trabalhar na empresa, apresentado na TAB. 6, a maioria dos entrevistados (57%) disse que não havia nenhum planejamento inicial. Para outros (29%), os filhos do fundador foram “criados” dentro da firma apontando que os sucessores já se familiarizavam com o ambiente da companhia, desde a infância.

Tabela 6 - Planejamento para os filhos iniciarem na empresa

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Não existia planejamento | 57% |
| Os filhos nasceram dentro da empresa | 29% |
| Começaram a trabalhar sem planejamento | 14% |
| Começaram a trabalhar em pequenos setores | 14% |
| Foram evoluindo gradativamente | 14% |
| Os filhos já ocupam cargos de direção | 14% |
| Foram sendo introduzidos aos poucos na empresa | 14% |
| Foram assumindo dentro da formação de cada um | 14% |
| Entrou na empresa após se formar | 14% |
| Não tinha intenção de girar pelas áreas da empresa | 14% |
| Começou a trabalhar de acordo com a necessidade | 14% |
| Trabalharam limpando pátio, carregando tijolo, na mecânica e lavando ônibus | 14% |
| O irmão mais velho formou primeiro em administração | 14% |
| O irmão mais velho assumiu a administração | 14% |
| O irmão mais novo formou-se em direito | 14% |
| Atualmente assume a parte jurídica | 14% |
| Não sabe informar | 14% |
| Afirma que existia planejamento | 14% |
| Descreve que um formou em administração | 14% |
| Descreve que o outro formou em direito | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os demais diretores entrevistados (14%) também relatam que os filhos do fundador foram, aos poucos, se inserindo dentro da empresa, passando por diversos setores até chegarem aos cargos de direção, sendo ainda, direcionados dentro da linha de formação acadêmica de cada um. Este procedimento para com os possíveis sucessores mostra a consciência do fundador da necessidade de se pensar na sucessão, corroborando o pensamento de Davis (2006). Alguns relatos deixam evidente como foi realizada a inserção dos filhos no ambiente da instituição:

[...] começaram no velho costume, começa lá pela mecânica, começa lá no almoxarifado, começa controlar pneu e depois as coisas vão se evoluindo (E1, p. 4).

[...] existia assim uma introdução aos poucos, dentro da formação profissional de cada um e dentro do, da atuação do trabalho de cada um (E2, p. 2).

[...] no nosso caso foi um no “tranco”, porque me formei e vim pra empresa eu faço pra realmente atuar profissionalmente e não tinha um plano, claro que já era pra ter pensando em algum caminho, algumas atividades que eu seria responsável (E3, p. 3).

[...] então assim, e a gente já chegou a fazer de tudo aqui dentro da empresa, de limpar o pátio, de carregar tijolo, de mexer com mecânica, de lavar ônibus então, a gente já fez de tudo (E4, p. 3).

Analisando as respostas dos entrevistados percebe-se, notadamente, a falta de planejamento quanto à entrada dos filhos do fundador na empresa. O fundador foi familiarizando os filhos com a organização durante a fase de educação e crescimento dos mesmos, fazendo com que eles se interessassem pela instituição e influenciando uma formação acadêmica que fosse ao encontro dos interesses da empresa.

[...] o que aconteceu é que o Leandro formou primeiro. Leandro fez administração, então ele já assumiu de cara a parte administrativa quando, quando ele formou. Como eu me formei em Direito e aí é até pelas próprias normas de direito e ética que um advogado não pode legislar por causa própria, eu não pude, eu não quis assumir a parte jurídica, hoje eu assumo a parte jurídica, mas como um, eu só acesso, fiscalizo, eu não ajo como advogado (E4, p. 3).

A pesquisa procurou extrair dos entrevistados suas percepções em relação ao papel do fundador no início do processo de sucessão e após o desenvolvimento do processo. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o fundador tem um papel fundamental e de destaque na gestão e condução do processo sucessório. A postura nessa condução será crucial para a sustentabilidade da empresa, segundo Oliveira (2006). Quando perguntado aos entrevistados sobre qual seria o papel do fundador no processo sucessório, a maioria (57%) afirmou que o fundador continuará orientando o processo até o fim. Outros entrevistados (29%) acreditam que o fundador é fundamental no processo de sucessão e, também, houve relatos nos quais os entrevistados dão importância ao vasto conhecimento que o fundador tem do negócio da empresa (29%), conforme pode ser observado no excerto da entrevista abaixo e, na TAB. 7.

[...] eu acho que continua orientar assim, embora ele já venha dar essa, essa paz, esse norte, o papel dele depois é como orientador mesmo, como um consultor, nós aqui vamos continuar consultando até mesmo porque ele faz parte do conselho, é tem maior conhecimento mesmo (E4, p.4).

Tabela 7 - O papel do fundador durante e depois do processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|--|-----|
| O fundador vai continuar a orientar | 57% |
| Vai se refugiar para descanso | 29% |
| Ainda é responsável financeiramente pela empresa | 29% |
| Não enxerga o fundador se aposentando totalmente | 29% |
| O fundador é fundamental no processo de sucessão | 29% |
| O fundador possui um conhecimento muito amplo sobre o negócio | 29% |
| O papel está ligado diretamente ao sucesso do negócio | 14% |
| Existe um respeito muito grande pelo fundador | 14% |
| Existe uma admiração muito forte pelo fundador | 14% |
| A atitude do fundador sempre foi marcante | 14% |
| A presença do fundador impossibilita qualquer discórdia | 14% |
| Os filhos procuram não enfrentar o fundador | 14% |
| Descreve que os filhos e a empresa giram em torno do fundador | 14% |
| O fundador é uma pessoa madura | 14% |
| Aos poucos vai passando para os filhos | 14% |
| O fundador é uma pessoa muito ativa | 14% |
| O fundador é atuante na empresa | 14% |
| O fundador conhece a empresa do início ao fim | 14% |
| O fundador conhece todos os processos | 14% |
| O fundador conhece todos os procedimentos | 14% |
| O fundador conhece todo o sistema | 14% |
| O fundador conhece todas as pessoas | 14% |
| O fundador é quem vai dar o norte da empresa | 14% |
| È o fundador quem vai posicionar os sucessores dentro da empresa | 14% |
| Vai cuidar para que não haja desvios nas funções | 14% |
| Será um consultor | 14% |
| Continuarão consultando o fundador | 14% |
| O fundador faz parte do Conselho | 14% |
| O fundador acompanhou os filhos na formação administrativa | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados em mais de uma resposta.

Quando questionados sobre qual seria o papel do fundador após a sucessão, 29% dos entrevistados responderam não enxergar o fundador se aposentando totalmente. Existem relatos afirmando que o fundador continuará assessorando a empresa nos assuntos administrativos (14%) e que inclusive os filhos também continuarão consultando o pai nas decisões a serem tomadas na companhia (14%).(TAB.7)

[...] eu não vejo no nosso caso aqui meu pai se aposentando e ele ficando em casa, então te digo seguramente que vai trabalhar até a hora que chegar a hora dele, não vejo seu desligamento, não vejo ele é uma pessoa que vai trabalhar até quando ele puder (E3. p. 4).

[...] vamos continuar consultando até mesmo porque ele faz parte do Conselho, é tem maior conhecimento mesmo (E4, p. 4).

Ainda sobre a importância do fundador dentro do processo de sucessão, fica evidenciado nos relatos dos entrevistados que o fundador ainda continuará mostrando o melhor caminho a ser seguido pela firma (14%) e também, que ele será encarregado pelo posicionamento dos sucessores dentro da empresa (14%).

[...] ele é quem vai dar esse norte pra nós que estamos vendo como isso está acontecendo, ele que dá esse norte, ele que direciona assim nós na melhor posição para que a gente não ocorra nenhum desvio das nossas funções e das nossas atribuições (E4, p. 4).

Em relação à pós-sucessão, os relatos dos entrevistados (29%) mostram que o fundador apenas se afastará para “curtir a vida” e descansar, sem preocupações.

Eu acredito que ele vai curtir a vida dele, porque o João não é criança mais, ele já trabalhou muito eu acho que ele vai fazer as coisas que ele gosta, ele vai pescar, curtir o rancho que ele tem e os amigos (E2. p. 3).

Percebe-se que o fundador ainda é o ponto de apoio na direção da companhia, exercendo forte influência nas decisões e servindo como norte para a realização do processo de sucessão. Claramente fica exposto que os atuais sucessores pretendem continuar recebendo orientações do fundador, mesmo após assumirem, em definitivo, a empresa. A figura do fundador ainda é muito presente e marcante dentro da instituição e confirma o seu papel ativo corroborando a teoria de Gersick *et al.* (2006) ao afirmar que a firma continuará a seguir a postura do fundador.

[...] o fundador, no caso dele é uma pessoa que sempre teve uma atitude muito marcante, muito firme, muito forte, às vezes até autocrática. É e isso é muito forte junto aos filhos que evitam qualquer possibilidade de enfrentamento de discórdia (E1, p. 5).

A larga experiência do fundador no negócio é idealizada como fator de segurança para os sucessores tomarem suas decisões. Ficou evidente também, que o fundador ainda exerce atividade constante dentro da empresa sendo responsável pela administração financeira atualmente.

[...] ele participa da empresa, de todas as reuniões e ele vai dar esta assessoria até ele ver que não consegue mais adaptar a não ter mais a força para administrar (E6, p. 2)

5.2.1 A sucessão na visão do núcleo familiar

Os familiares da empresa em seus relatos mostraram um grande senso de cooperação e compreensão sobre os aspectos e a necessidade do início do processo de sucessão familiar. Para o fundador e seus filhos a motivação para iniciarem o processo foi a diferença de idade entre eles. Desta forma identificaram a necessidade de um apoio externo com a experiência necessária para conduzir o processo de forma adequada e foi contratada uma consultoria.

Ao iniciar o processo, foi feita uma reestruturação societária passando as cotas da sociedade totalmente para os dois filhos. Na visão do fundador e dos dois filhos o processo ocorreu de forma natural e sem dificuldades. Para os filhos do fundador o pai ainda terá um papel muito importante dentro da empresa orientando e posicionando os negócios até que não tenha mais vontade de atuar.

É, no nosso caso, por exemplo, meu pai é uma pessoa muito ativa, ele hoje está com setenta e oito anos, ele é atuante na empresa (E3, p. 3).

[...] ele é fundamental, ele vem da base, foi onde tudo começou, ele conhece a empresa de “cabo a rabo”, dos “pés a cabeça”, sabe todos os processos, sabe todos os procedimentos, conhece de pessoas, conhece de sistemas, conhece de processo, conhece de mecânica, conhece de motorista, conhece de tudo (E4, p. 4).

Para Gersick *et al.* (2006) se o fundador ainda tem um papel ativo, mas já passou o controle para os filhos, a empresa entra em um estágio híbrido, entre a fase de proprietário controlador e a sociedade entre irmãos. Os autores ainda ressaltam que se o pai ainda exercesse a influência de autoridade máxima, a organização se comportará com a mesma postura do proprietário controlador.

5.2.2 A sucessão na visão do núcleo gerencial

Para o núcleo gerencial, a percepção é bem semelhante ao núcleo familiar, já que os membros deste núcleo fazem parte do Conselho e participam da comunicação

sobre as decisões da empresa. Na ótica dos entrevistados do núcleo gerencial, a sucessão também ocorreu de forma tranquila e sem dificuldades aparentes, afinal, segundo Gersick *et al.* (2006), quando a sucessão é planejada com antecedência, abrindo possibilidades para o sucessor receber treinamento adequado e conhecer o negócio, a sucessão acontecerá sem traumas. Os gerentes também se referiram à necessidade de uma consultoria externa para gerenciar o processo sucessório, conforme excertos a seguir:

Olha, eu não vi nenhum problema, nenhum problema grande não. Dificuldade? Não, nenhuma. Foi um processo bem tranquilo, eu acho bem consciente (E5, p. 1).

“Bom, há dois anos a gente levantou essa necessidade, que é a questão do afastamento do Sr. João Pessoa, que é o criador do grupo e passar a questão para os filhos. Então tem uns dois anos que temos uma empresa especializada em fazer este processo. (E6, p.1)

5.2.3 A sucessão na visão do núcleo externo

Analisando a visão do núcleo externo da empresa, algumas contradições foram observadas, em relação à preparação para o processo sucessório. Na medida em que um dos executivos tem uma visão bem aprofundada do processo, percebe-se no relato do outro que ele ainda não tem consciência que o processo de sucessão já fora iniciado. Esta percepção de um dos entrevistados evidencia claramente a desconexão com o restante da direção da empresa e a falha direta na comunicação entre os membros do Conselho. Matos (2006, p. 39), afirma que “a cultura do diálogo é eficaz para solucionar praticamente todos os problemas organizacionais que, na maioria das vezes, provêm da falta de comunicação e diálogo”.

[...] na realidade foi um processo de um planejamento societário. Ele não se consubstanciou por completo como um processo de sucessão, por quê? O processo de sucessão ele trabalha num universo bem maior. Nós trabalhamos o sucedido que é o fundador e os sucessores, (E1, p. 1).

O processo de sucessão lá iniciou-se de uma colocação que fizemos, fizemos uma auditoria de controle de processos lá da empresa. (E1, p. 2).

Não. Eu acredito que o processo de sucessão não foi pensado ainda, apenas o João que é um sujeito muito trabalhador e muito inteligente, ele

começou a trazer os filhos pra trabalhar aqui na empresa e com isso dentro da formação profissional de cada um (E2, p.1).

5.3 Escolhendo o sucessor

A escolha do sucessor é um processo muito árduo para o fundador. Para Costa (2006), o sucedido enfrenta vários dilemas e situações e, em inúmeros casos, sofre os efeitos da insegurança de não escolher o sucessor correto.

Nas empresas familiares, o “pretendente” a sucessor necessita comprovar sua capacidade de assumir a gestão por meio do seu trabalho, garantindo a perpetuação da empresa na mesma configuração do fundador (Tillmann e Grzybovski, 2005).

Analisando as respostas dos entrevistados quanto à escolha do sucessor na empresa estudada, observa-se que esta aconteceu de forma natural para 29% dos entrevistados, obedecendo-se a idade cronológica dos filhos, ou seja, o filho mais velho assume primeiro. Para 29% dos entrevistados, houve a necessidade de uma consultoria externa para nortear a escolha do sucessor e, para outros 29% dos entrevistados, a escolha do sucessor já havia sido acordada entre a família para que o filho mais velho assumisse os negócios do pai (TAB. 8).

[...] o sucessor ele foi escolhido por uma questão natural mesmo, de pai para filho e assim sucessivamente (E4, p.5).

Tabela 8 - A escolha o sucessor

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| A escolha foi natural | 29% |
| Tiveram uma consultoria para iniciar o processo | 29% |
| Foi um acordo entre a família e o filho mais velho é o sucessor | 29% |
| A primeira etapa foi para conduzir as alterações de contrato | 14% |
| O fundador é o presidente do Conselho | 14% |
| Há mais dois executivos da empresa no Conselho | 14% |
| Há um executivo externo no Conselho | 14% |
| O filho mais novo é o vice-presidente do Conselho | 14% |
| O filho mais velho é o Superintendente | 14% |
| Cada irmão assumiu uma diretoria | 14% |
| Um sucessor é da parte operacional | 14% |
| Outro sucessor é da parte administrativa | 14% |
| Não se preocupam com quem vai suceder o presidente | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Quanto às demais respostas das perguntas feitas na entrevista, percebe-se que a primeira preocupação do pai foi a formalização do acordo familiar para dar início ao processo de sucessão (14%) e que o ponto comum deste processo foi a criação do Conselho Administrativo. Em outras respostas, os entrevistados apontam claramente que o filho mais velho é o sucessor (14%) e que o irmão mais novo estaria na posição secundária, aceitando a transição naturalmente.

[...] a gente iniciou todo este processo, e nós tivemos, é claro, uma consultoria na parte de sucessão e depois uma consultoria é do ponto de vista para conduzir formalmente as ações documentais do contrato social aqui dentro, e nessa segunda etapa e não na primeira e quando foi pra gente formalizar é no papel a transição foi discutido questões de organograma e quem definiu foi meu pai, (E3, p. 4).

[...] coincidentemente, o seu sucessor está sendo o Leandro Pereira dos Santos, é o seu filho mais velho, é formado em Administração de Empresa e que está assumindo a Superintendência (E5, p. 3).

Analisando o conteúdo das entrevistas, as respostas deixam claras as intenções da empresa quanto à escolha do sucessor, fato que evidencia que o critério utilizado pelo pai privilegiou o fator cronológico, ou seja, a idade dos filhos do fundador foi o ponto fundamental para a tomada desta decisão. Entretanto, percebem-se desencontros nas respostas dos entrevistados, ao mencionarem que a companhia não tem preocupação em definir o sucessor. Segundo Werner (2006), 81% dos pais

empresários alimentam o desejo de passar o poder para seus filhos, deixando para a nova geração uma responsabilidade de grandes proporções, ou seja, assumir o negócio, mesmo que os filhos não tenham esta intenção.

[...] são sucessores ainda em potencial, lá ainda não está definido, eu jamais posso especificar o processo de sucessão é, eu digo que não está nem na metade (E1, p. 5).

Ainda sobre a escolha do sucessor e, com o objetivo de conhecer a forma como estão sendo preparados os sucessores da empresa, quando questionados sobre a ocorrência de treinamento para os sucessores, 71% das respostas indicaram que os sucessores estão sendo treinados no dia a dia da empresa, conforme dados da Tabela 9. Este fato contraria a perspectiva de Loureiro (1999) de que as empresas familiares não se preocupam com a preparação profissional na hora de se oficializar o sucessor, levando-se em conta apenas os laços afetivos da família e o fator confiança. As respostas dos entrevistados indicam que o treinamento está sendo realizado, especificamente, na área de atuação de cada um dos filhos, dentro da instituição.

Tabela 9 - Treinamento para os sucessores

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| Estão sendo preparados no dia a dia | 71% |
| O treinamento é na função de cada um | 43% |
| Não houve treinamento para o processo sucessório em específico | 43% |
| Ocorreram inúmeras reuniões internas | 14% |
| Ocorreram palestras internas | 14% |
| Fizeram alguns cursos em São Paulo | 14% |
| Apenas houve orientação da empresa de consultoria | 14% |
| Absorveram a cultura da empresa ao longo dos anos, dentro dela | 14% |
| O treinamento se constituiu dos estudos da graduação e pós-graduação que fizeram | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Ainda de acordo com a TAB. 9, os entrevistados afirmaram que não houve treinamento em específico para o processo sucessório (43%) e também há relatos de que foram realizados alguns cursos externos voltados para a sucessão (14%).

[...] eles estão fazendo constantemente treinamento, todos dois na área que eles atuam um numa área e outro na outra, então eu acredito que com o próprio treinamento da empresa está dando força pra eles, está preparando pra assumir o comando (E2, p. 3).

[...] então fizemos inúmeras palestras internas, inúmeras reuniões, inúmeras exposições, inúmeras sessões de jogo da verdade. É onde nem sempre prevalece, faz prevalecer que ali não há carta. É parceria. E tiveram alguns cursos externos também em São Paulo (E1, p. 6).

[...] o treinamento que a gente tem mesmo é o treinamento da nossa rotina do dia a dia, do nosso trabalho do dia a dia (E4, p. 5).

A observância das respostas demonstra que a empresa não se preocupou nitidamente com a preparação profissional dos sucessores, uma vez que a aptidão de cada sucessor está sendo construída com o decorrer de seus desempenhos dentro da empresa e que corresponde à afirmação de Tillmann e Grzybovski (2005) de que o potencial sucessor tem que comprovar o seu valor profissional através de suas ações na empresa garantindo o futuro seguindo os passos do fundador.

Em outro momento foi percebido entre as respostas dos entrevistados sobre a absorção da cultura empresarial por um dos sucessores que ela ocorreu levando-se em conta o tempo em que ele trabalha na organização. Mais uma vez também, ficou explícita que todas as orientações foram realizadas inicialmente por uma consultoria externa.

[...] e ao longo desses, não sei se precisar, se são doze, treze, quatorze anos que eles atuam pelo menos o Leandro, ele já absorveu bem sobre a empresa, a cultura da empresa. [...] agora especificamente com relação à sucessão nesse processo, ele teve também a orientação da empresa é, que nós contratamos. (E5, p. 3).

Para Leone (2005), a sucessão é uma possibilidade reprimida, e os filhos se transformam em uma ameaça logo que começam a trabalhar na empresa e a tendência é que os pais não atendam às decisões e ideias colocadas pelos filhos. Assim, a melhor alternativa é abrir diálogo entre pais e filhos para se criar a consciência da sucessão.

Quando abordados sobre como o fundador administra a geração atualmente na empresa, 43% das respostas dos entrevistados revelaram que o fundador trabalha

em parceria com os filhos, e que ainda existe uma relação de respeito e amizade com os filhos (29%), conforme TAB. 10.

Tabela 10 - Maneira que o fundador administra as duas gerações

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Atualmente a postura do fundador é de parceria com os filhos | 43% |
| Administra com respeito e amizade para com os filhos | 29% |
| Vai aceitando as sugestões dos filhos, aos poucos | 14% |
| Anteriormente a postura do fundador era de educador, disciplinador | 14% |
| A família é muito unida | 14% |
| O fundador ouve muito os filhos | 14% |
| O fundador é bastante aberto nas questões de decisões estratégicas | 14% |
| É um mediador das decisões | 14% |
| Ele orienta e aconselha os filhos | 14% |
| As idéias são conciliadas democraticamente através do Conselho Administrativo | 14% |
| O fundador está ligado às mudanças do negócio para acompanhar os filhos | 14% |
| Preocupa em tratar os filhos de maneira igual | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em outros relatos foi revelado que o fundador possui habilidade de aos poucos aceitar a opinião dos filhos no dia a dia da empresa (14%), demonstrando uma conscientização da necessidade de sucessão do fundador, além de manter uma relação de diálogo com os filhos, corroborando o pensamento de Leone (2005).

Então não existe uma questão mais autoritária, “eu quero dessa forma”. Então aqui nós, felizmente, hoje a gente tem uma maturidade para resolver as coisas, usando, utilizando a forma democrática e o meu pai sabe nos ouvir (E4, p.6).

Há relatos ainda, de que o fundador é o mediador das decisões dentro da empresa (14%) e que as mesmas são levadas ao Conselho Administrativo, sendo discutidas democraticamente (14%) por todos os membros.

[...] hoje ele funciona como, mais como um mediador, ele, eu já te disse que ele já nos orienta, nos aconselha, mas ele funciona como mediador de ideias também (E4, p. 6).

Na Vera Cruz Transportes, a parceria entre o fundador e seus filhos está contribuindo de maneira efetiva para um processo sucessório sem traumas. A primeira geração vem mantendo a linha de raciocínio do fundador e existe um respeito mútuo entre as duas gerações, colocando a empresa em uma direção positiva, em termos de gestão. As decisões são tomadas em conjunto e discutidas dentro do Conselho Administrativo, com a anuência de todos, o que contribui para o não surgimento de conflitos.

Acho que administra com respeito e com amizade, acho que a família é muito unida, muito amiga, eu acho que a administração é feita nessa base, com respeito e amizade (E2, p. 4).

Eu acho que é cada um, é o respeito mútuo né, cada um respeitando o seu espaço e empenhado no seu papel (E5, p. 3).

5.3.1 A escolha do sucessor na visão do núcleo familiar

Na percepção dos gestores familiares, a escolha do sucessor foi realizada de forma natural. Para eles as relações de harmonia são essenciais para a boa condução do processo sucessório. A figura do fundador na empresa é marcada pela condução do processo sucessório e suas decisões são tratadas pelos filhos como um ponto de segurança. Para Ricca (2007) as empresas familiares empregam muito esforço promovendo o espírito de cooperação entre seus membros. Entre os gestores familiares da Vera Cruz Transportes, esta cooperação é percebida nos relatos dos entrevistados e deixam claro que o fundador é o centro da organização e mediador de conflitos. Também, na percepção dos familiares, o treinamento dos sucessores está sendo realizado dentro da rotina de trabalho da firma e evidenciam que não receberam treinamento específico para o processo de sucessão em andamento.

[...] acho que é muito importante na sucessão família dentro da empresa tudo acontecer enquanto o fundador é vivo, por que ele vai conduzir o processo dentro, no tempo que ele acha que é necessário e, ele vai conduzir de uma maneira que ninguém bate de frente se fosse uma situação de você, os dois sucessores discutir mesmo ia criar algum atrito (E3, p. 4).

[...] nós não passamos por um treinamento, mas assim nós delimitamos um regulamento, onde cada sucessor, até onde ele pode ir, como vai ser as futuras sucessões, e como os nossos filhos vão entrar na empresa. [...] mas treinamento, treinamento não, o treinamento que a gente tem mesmo é o treinamento da nossa rotina do dia a dia, do nosso trabalho do dia a dia (E4, p. 5).

[...] foi escolhido, mas há dez anos que o Leandro é quem trabalha na empresa, o Branco há sete anos, então, os dois já se entrosaram e este é o sistema que foi acertado (E7, p. 3).

5.3.2 A escolha do sucessor na visão do núcleo gerencial

Na visão do núcleo gerencial da empresa, a escolha do sucessor foi definida com participação direta da consultoria externa contratada e, em um acordo prévio com o fundador e os filhos. Na percepção dos entrevistados, a inserção dos filhos desde muito jovens na companhia contribuiu diretamente para a formação profissional dos sucessores, complementado pela formação superior que contribuiu como parte do treinamento para que assumissem a direção da firma. Nos relatos das entrevistas fica claro que o filho mais velho é o primeiro sucessor do fundador. Ressalta-se, entretanto, que a formação e aprendizagem dos sucessores devem ser tratadas de maneira estratégica, pressupondo que o diploma de nível superior não é suficiente para a preparação desses sucessores (VIDIGAL, 1996).

Eu acho que foi num consenso entre eles, e coincidentemente, o seu sucessor que está sendo o Leandro Pereira dos Santos, é o seu filho mais velho, é formado em Administração de Empresa e que está assumindo a Superintendência (E5, p. 2).

[...] contratamos uma empresa, um escritório de advocacia, no qual ele acompanhou, fez todo o estudo da empresa e junto com isso é ele foi teve a conversa com seu João Pessoa e junto com os outros dois sucessores. E por livre e é apontamento mesmo definiram que o Leandro seria o sucessor do grupo, então foi por comum acordo (E6, p. 3).

[...] ele teve um treinamento como graduação normal de Administração, porque ele vai ter que ter um curso na área, como pós-graduações, estudos voltados para a área nossa de segmento de transporte (E6, p. 3).

5.3.3 A escolha do sucessor na visão do núcleo externo

Contrariando as percepções dos núcleos familiar e gerencial, os relatos dos entrevistados externos demonstram que a escolha do sucessor não foi efetivada e que o fundador ainda é o “centro das atenções”. Os relatos evidenciam que os sucessores ainda estão assumindo suas funções e estão passando pela fase de treinamento dentro da rotina da própria empresa. Para Gersick *et al.* (2006), a entrada de uma nova geração traz novos desafios à empresa e a mistura pode criar situações positivas que aumentam a vitalidade da família e da organização. Também foi possível interpretar, por meio dos relatos dos entrevistados, que, no início, quando os filhos começaram a trabalhar na firma, o fundador tinha uma postura autocrática e centralizadora. Foi possível perceber, na visão dos executivos externos, que a sucessão está ainda em processo inicial, que a relação entre o fundador e seus filhos está progredindo de forma harmoniosa e tranquila e que o fundador está conciliando as ideias dos filhos, contribuindo para o sucesso do processo sucessório. Também foram destacados a amizade e respeito entre os membros da família.

[...] criamos essas questões de proteção societária, esse foi um primeiro passo, o segundo já devemos entrar na questão da sucessão administrativa, que ainda hoje é muito centrada na figura do sucessor, do fundador, evidentemente que os sucessores já estão aos poucos assumindo cargos que faz parte do processo inicial (E1, p. 5).

[...] aos pouquinhos, cedendo alguns espaços e aceitando um pouco mais questões relacionadas aos filhos e, eu sinto que de um tempo pra cá a relação entre eles está muito mais leve, livre e solta do que era antes, antes era uma situação muito mais pai pra filho ainda aquela questão do educador, do disciplinador, hoje eu já sinto que as coisas estão mais carinhosas já (E1, p. 6).

[...] eu acho que nesse caso, a escolha é natural, a liderança ela vem com a própria pessoa, então como são muito amigos, são muito afins os dois irmãos, ali um vai assumindo e o outro vai aceitando (E2, p. 3).

[...] que administra com respeito e com amizade acho que a família é muito unida (E2, p. 3).

[...] eles já tiveram treinamento, eles estão fazendo constantemente treinamento, todos dois na área que eles atuam, então eu acredito que com o próprio treinamento da empresa está dando força pra ele estar preparado pra assumir o comando (E2, p. 3).

5.4 Conflitos no processo de sucessão

Para Lodi (1994), buscar harmonia e decisões por consenso são habilidades que devem ser trabalhadas e precisam ser exercitadas para manutenção da harmonia entre os membros e para se evitar conflitos de qualquer natureza.

Ao abordar os gestores entrevistados sobre as relações entre a família, 71% das respostas apontam que não existem divergências entre os familiares que estão atuando na empresa, enquanto 29% afirmam que a relação entre eles é totalmente harmoniosa, conforme TAB. 11.

Tabela 11 - Repercussão das relações entre a família

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| Não existem divergências | 71% |
| A relação é harmoniosa | 29% |
| Eles se respeitam muito | 14% |
| Existe muita amizade | 14% |
| Não aconselha empregar outros familiares na empresa | 14% |
| Existe uma repercussão positiva por serem familiares | 14% |
| Todos têm a mesma importância dentro da empresa | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Não, pelo que eu sei é tudo harmonioso não tem divergência, eles se respeitam muito, têm muita amizade (E2, p. 4).

Para alguns entrevistados, o relacionamento familiar é constituído de muita amizade e respeito (14% cada). Porém, percebe-se o desaconselhamento quanto à contratação de outros familiares na empresa para 14% dos entrevistados, por entenderem que esta atitude pode causar problemas, se transformando em uma experiência negativa para a empresa, conforme acontecimentos anteriores. Este fato vai ao encontro da afirmação de Silva Junior (2001), quando aponta que problemas familiares devem ser precavidos com planejamento, para não prejudicar a operação da instituição, pois podem provocar desagregação na família.

Desaconselho empregar familiares na sua empresa porque uma vez eu aprendi que a gente não pode admitir quem a gente não pode demitir, então

se a gente fizer isso, a gente cria um problema, a gente já teve que lidar com isso, eu já tive que lidar com tio, não é nada agradável a gente tem a cabeça pra separar isso, talvez estas pessoas não tenham, e talvez isso traga transtorno pra empresa (E3, p. 7).

As respostas obtidas por meio das entrevistas sinalizam uma relação de parceria e democracia entre o fundador e seus filhos. Os relatos nos remetem ao entendimento de que inexistente relação conflituosa no âmbito da organização e que as decisões são tomadas em conjunto.

Não, se acontece algum tipo de, de atrito ou também de forma harmoniosa e se fica bem, é bem discreto (E5, p. 4).

Outro ponto importante para causas de conflitos nas empresas familiares, segundo Soares, Machado e Marocco (1997), são problemas relacionados à gestão da Instituição. Por exemplo, quando há uma estrutura organizacional mal definida; ausência de regras claras para orientar a gestão; dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família; desrespeito à hierarquia; impunidade no caso de desobediência às regras; expectativa de ascensão imediata por ser membro da família; não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas; uso da estrutura organizacional para fins particulares; interferência de problemas familiares na empresa; inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos; finalmente, não discutir abertamente os problemas e conflitos.

Com relação ao comportamento dos sucessores em relação às definições de cargos na empresa, percebe-se que estas foram bem aceitas pelos sucessores, os quais mantiveram uma postura tranquila (57%), conforme TAB. 12. Para 43% dos entrevistados, as funções foram distribuídas e assumidas conforme a aptidão profissional de cada sucessor, o que contribui de maneira significativa para evitar conflitos, uma vez que cada um vai atuar na área que tem mais afinidade.

Tabela 12 - Comportamento dos irmãos durante a definição de cargos

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| A reação foi tranquila e bem aceita | 57% |
| As funções foram assumidas dentro da aptidão de cada um | 43% |
| As funções foram sendo assumidas gradativamente | 14% |
| Algumas funções um ou outro não queria abrir mão | 14% |
| Um não se faz intervenções na área do outro | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Identificou-se também, em outros relatos dos entrevistados, forte resistência às mudanças (14%) no início do processo de definição dos cargos, pois toda mudança gera desconforto. Entretanto, posteriormente, as mudanças absorvidas pelos filhos, de uma maneira natural. Percebeu-se também que os sucessores, durante a reestruturação de funções, não queriam abrir mão de determinadas funções que já exerciam anteriormente, mas que acataram a decisão posteriormente para contribuir com o andamento do processo.

[...] então a principio, como eu disse, no começo a gente tem um pouco de resistência, mesmo porque o ser humano já está tendenciado a ter uma resistência a mudanças, mas depois que isso foi implantado, as atribuições, elas ficaram bem delimitadas, tanto que aqui, tanto na minha área quanto na do Leandro (E4, p. 8).

Absolutamente tranquilo. Já existiam algumas separações, é sugerimos algumas realocações. [...] foram todas elas tranquilamente agradáveis (E1, p. 7).

Os sucessores da Vera Cruz Transportes deixam transparecer uma reação positiva quanto à distribuição de cargos dentro da empresa, mostrando que encaram com naturalidade o processo. Observou-se que a instituição é dirigida por competências e atribuições funcionais de responsabilidade, contrariando as afirmações de Soares, Machado e Marocco (1997) sobre as dificuldades das empresas familiares no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família.

Eu acho que foi natural. Eu acho que não tiveram assim reação nem contra, nem a favor, foi assumindo paulatinamente (E2, p. 4).

De forma natural, cada um entendeu que o seu papel naquele setor no momento é o mais importante, então não houve nenhum problema quanto a isso. (E5, p. 4).

Os cargos é porque o Leandro é da parte administrativa e o Branco é da parte de turismo e direito, como o Branco gosta mais da parte de turismo além do turismo ele atua na outra área, ficou mais na parte de turismo e o Leandro ficou mais com a parte administrativa. (E7, p. 4).

Um dos objetivos da análise dos dados coletados nesta pesquisa foi identificar os possíveis problemas enfrentados pela empresa no início do processo sucessório, revelando alguns conflitos camuflados pelos entrevistados.

Segundo Lodi (1998), os problemas estruturais da família, e que vão se enraizando com o passar dos anos, resultam no pior dos conflitos de uma empresa familiar durante a fase de sucessão. Para o autor, a sucessão é de longo prazo e é determinada pela forma de como o pai educou a família para a riqueza e o poder.

Observando a TAB. 13 percebe-se contraposição à teoria apresentada por Lodi (1998) pelo fato de os gestores entrevistados, em sua maioria (43%) afirmarem que não houve problemas durante o processo sucessório na Vera Cruz Transportes, sinalizando a naturalidade no desenvolvimento do processo. Para 29% dos entrevistados, o processo foi realizado de forma natural, não sendo apontados conflitos no relacionamento interpessoal.

Nós não enfrentamos muitos problemas porque as coisas foram naturais, ao passo que em várias outras empresas muitas vezes a gente tem que fazer um “goela abaixo” e isso traz suas sequelas. Mas lá felizmente isso não ocorreu. Os problemas que eu também considero naturais são os também temporais, é o tempo certo de começar o segundo passo, de começar o terceiro, é exatamente para não criar traumas (E1, p. 8).

Tabela 13 - Problemas surgidos no processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Não houve muitos problemas | 43% |
| O processo foi natural | 29% |
| O apego material do fundador | 14% |
| A falta de maturidade empresarial dos filhos | 14% |
| A ambição é o principal problema | 14% |
| Um dos problemas foi o conflito de idéias | 14% |
| O ímpeto jovial de querer resolver tudo | 14% |
| O maior problema foi estabelecer o papel da cada um | 14% |
| Passar confiança para os colaboradores após as mudanças | 14% |
| Realizar o processo com cautela para não melindrar as pessoas | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Mesmo que em percentuais menos elevados de respostas dos entrevistados, mas não menos importante, houve relatos como a ambição de poder presente em 14% das respostas, bem como problemas relacionados com a falta de experiência empresarial dos filhos do fundador (14%) apontada como uma das dificuldades dentro do processo sucessório.

Ambição, eu acho que num processo de sucessão há muita ambição, mas quando as pessoas, cada um quer, todos lutam pelo mesmo objetivo (E2, p. 5).

Em alguns relatos foi possível identificar as percepções dos gestores entrevistados quanto aos problemas enfrentados dentro do processo de sucessão, tais como: conflito de ideias, ímpeto jovial, definição de papéis, o apego material do fundador, falta de confiança na equipe de colaboradores e a preocupação de não ofender quem está sendo sucedido (14% cada), entre outras.

[...] exatamente para não criar traumas sobretudo o que eu já disse lá atrás é o apego, as coisas têm que ir aos poucos, o pai tem que passar a adquirir mais confiança empresarial nos filhos, ainda não tá na hora certa (E1, p. 8).

[...] vai fazer quinze anos que eu estou na empresa, no início minha mãe atuava então meu pai também atuava, e isso trouxe algum conflito, mas não na questão do processo sucessório mesmo, foi mais conflito de gerações, conflitos de idéias, então existe uma diferença grande de idade entre eu e meus pais e isto trouxe algum conflito. [...] como um aluno, um estudante que acaba de sair da faculdade, a gente tem o ímpeto sabe, de você sair igual um trator de desespero querendo fazer resolver, colocar suas ideias em prática (E3, p. 9).

[...] eu acho que o principal problema nesse processo é ficar bem definido o papel de cada um porque a empresa precisa e seus colaboradores precisam ter confiança de que essas mudanças são mudanças necessárias (E5, p. 5).

[...] no meu ponto de vista, o maior problema não é o maior problema, é nosso maior medo disso acontecer, se o Sr. João Pessoa que está sendo sucedido pelos filhos a gente talvez não queira melindrar muito (E6, p. 6).

5.4.1 Os conflitos na visão do núcleo familiar

Para Gersick *et al.* (2006), o momento da sucessão do fundador é um dos momentos mais delicados da empresa familiar, pois neste momento é que surgem os conflitos.

Na visão do núcleo familiar da empresa Vera Cruz Transportes, as repercussões de conflitos não existiram, pois todos os entrevistados afirmam que as relações atuais, mesmo após o início do processo sucessório, são de muito respeito, amizade e harmonia, embora um dos filhos do fundador revelar em um de seus relatos que existem conflitos de ideias, mas que são resolvidas pontualmente.

[...] digo que tem que ter um respeito muito grande, acho que é independente de ser um relacionamento entre familiares ou ser profissionais (E3, p. 9).

[...] aqui nós temos nossas dificuldades do dia a dia mesmo, temos as nossas, temos as nossas diferenças de ideias, e o que a gente procura fazer hoje? A gente usa aquele velho, aquela velha frase, “roupa suja se lava em casa”. De que maneira que a gente faz isso, profissionalmente (E4, p. 8).

Não, a relação é harmoniosa, graças a Deus, meus filhos até hoje tem sido os melhores filhos que o pai pode ter (E7, p. 4).

5.4.2 Os conflitos na visão do núcleo gerencial

A visão do núcleo gerencial confirma a visão do núcleo familiar quanto à percepção de todos sobre a inexistência de conflitos entre a família, durante o processo de sucessão familiar.

Bom, para nós que somos executivos, eu acho que nós temos que saber que eles são os sucessores, são os donos. [...] eles têm que estar aqui pensando na empresa, na preservação da empresa, na perpetuidade da empresa, então a gente tem que ter um respeito cabível ao cargo (E5, p. 5).

[...] como eu já tinha dito também em algumas vezes, a questão está sendo super tranquilo com é a postura do Sr. João e dos dois filhos que estão a aceitação está sendo super tranquila no presente momento, e nós trabalhamos sempre pra esse clima ser mantido (E6, p. 5).

5.4.3 Os conflitos na visão do núcleo externo

A visão do núcleo externo também é contraditória, pois para um dos executivos não houve divergências no início do processo sucessório. Já a percepção de outro executivo demonstra que existem conflitos e que o pai-fundador é quem exerce interferência para a resolução dos problemas.

Não, não percebemos nada, mesmo porque os irmãos são muito unidos, e como eu já lhe disse lá atrás eles aceitaram de muito bom grado isso porque foi um processo muito natural, mesmo porque o segundo que não ficou como o primeiro sucessor. [...] às vezes quando tem problemas entre eles, o pai chama conversa e como o pai exerce um poderio muito forte, as coisas acabam por ali mesmo (E1, p.8).

Eu acho que se há algum, é com respeito, eu acho que eles podem ter divergências, podem ter opiniões diferentes, mas como eles se respeitam e como são pessoas inteligentes e amigas eles resolvem com a maior facilidade. (E2, p. 5).

5.5 Governança corporativa na visão dos entrevistados

Um processo de gestão pode ser entendido como uma forma de se realizar ações em conjunto para atingir um objetivo organizacional. Este deve ser norteado por conceitos e definições e reportado a todos aqueles indivíduos que são responsáveis pela decisão estratégica da organização e que devem ser capazes de produzir harmonia e integração para atingir os objetivos (GUERREIRO, 1989).

Ao analisar as respostas dos entrevistados sobre a existência de um planejamento estratégico na empresa Vera Cruz Transportes, percebe-se que (100%) dos gestores entrevistados têm ciência de que um planejamento estratégico está sendo executado dentro da organização. Para 71% dos gestores entrevistados, este planejamento já vem sendo implantado há, aproximadamente, dez anos na empresa. Outros entrevistados (14%) destacam que o planejamento estratégico da firma está sendo implantado há três anos, mostrando divergências de percepções entre os gestores (TAB. 14), o que evidencia a falta de sintonia entre eles e,

contrariando a afirmação de Guerreiro (1989) de que o planejamento deve ser reportado a todos que são responsáveis pela direção da empresa.

Sim, existe um planejamento da empresa, se eu não tiver enganado aí, eu acho que já vamos para o décimo ano, eu acredito que nós já devemos estar próximo a isso, se não tiver próximo. Ele é realizado, deveria estar ser realizado de seis em seis meses, mas ele é realizado no mínimo uma vez por ano, com pelo menos uma revisão semestral e ele é fundamental” (E5, p.7).

Este planejamento já existe, ele tem uma configuração anual, embora seja feita para o quinquênio, mas a cada ano há uma revisão por imersão, uma reunião para revisão através de imersão. [...] está sendo implementado há uns três anos (E1, p.10).

Tabela 14 - Planejamento estratégico da empresa

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Existe o planejamento e tem uma configuração anual | 100% |
| Afirma que o planejamento está sendo implementado há dez anos | 71% |
| É exposto e discutido nas reuniões do Conselho | 14% |
| O planejamento está sendo implementado há três anos | 14% |
| Não sabe informar desde quando o planejado está sendo implementado | 14% |
| No planejamento são considerados as crenças e os valores da empresa | 14% |
| O planejamento considera as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa | 14% |
| O planejamento foi feito por atribuições de cargos da empresa | 14% |
| O planejamento remete a realidade interna e externa da empresa | 14% |
| Acredita que o planejamento é realizado para atender a ISO | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Ainda de acordo com a TAB. 14, observa-se que o planejamento estratégico é discutido nas reuniões do Conselho, o que subentende-se que todos os problemas e ajustes necessários ao aprimoramento do planejamento são resolvidos pelo Conselho de Administração. Para Bornholdt (2005), o Conselho de Administração é um dos principais órgãos de governança corporativa dentro das empresas familiares.

Considerando ainda questões sobre as estratégicas da empresa pesquisada, observa-se que 71% dos entrevistados mencionam que todas as decisões são discutidas dentro do Conselho Administrativo, o órgão responsável pela fiscalização e medidas de execução do planejamento para 14% dos entrevistados, conforme explicitado na TAB. 15 e nos excertos das entrevistas baixo:

Tabela 15 - Responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| São tomadas pelo Conselho Administrativo | 71% |
| Pelo Conselho Administrativo que planeja e fiscaliza a execução | 14% |
| No nível estratégico, as decisões são tomadas pelas diretorias | 14% |
| Pelo fundador, os sucessores e o Diretor Comercial, juntamente com o apoio da consultoria externa | 14% |
| Pelas diretorias da empresa e quando envolve investimentos, é decidido pelo Conselho | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

[...] é o Conselho Diretor, o Conselho de Administração, o Conselho ele planeja e fiscaliza a execução do planejado, do programado (E2, p. 7).
Pelo Conselho de Administração da empresa, nas reuniões do Conselho de Administração que ocorre uma vez por mês e nas reuniões de planejamento estratégico que a gente faz a revisão é semestralmente (E3, p. 12).

Para 14% dos entrevistados, as decisões estratégicas são tomadas pelo fundador juntamente com os diretores da empresa, mas estas afirmações são redundantes, uma vez que todos os entrevistados fazem parte do Conselho de Administração da Instituição.

Bem especificamente lá é bem democrático, normalmente o fundador, os dois sucessores e um diretor comercial e sempre com a nossa presença também (E1, p. 11).

Percebe-se que a companhia possui um planejamento estratégico que vem sendo implementado a longo prazo e que todas as decisões passam pela aprovação do Conselho. Entretanto, os gestores não estão totalmente alinhados com as informações estratégicas da empresa, pois houve relatos de tempos diferentes em relação à execução do planejamento.

Alguns autores como Álvares (2003), Lambretch (2005), Andrade e Rossetti (2006), têm observado que os mecanismos de governança corporativa são constantemente implantados em face de reestruturação acionária das empresas, após a incidência de momentos de alta expansão que inclui o estabelecimento de parcerias com outras empresas ou a inclusão de novos sócios capitalistas.

Sobre a expansão da Vera Cruz Transportes, percebe-se a incidência de uma variedade de respostas como fator de expansão da empresa (TAB. 16). Para 29% dos entrevistados, o principal motivo de crescimento da empresa está ligado à persistência empresarial do fundador; outros 29% afirmam que o crescimento da firma foi devido à constante busca por inovações, e outros 29% assumem o crescimento da empresa pelo fato dela estar sempre se movimentando para acompanhar as tendências de mercado. O fator demográfico também foi mencionado nas respostas de 29% dos entrevistados, o que, com certeza, contribui para o efetivo crescimento econômico da instituição pelo fato de trabalhar com o transporte público urbano.

Tabela 16 - Fatores de expansão do grupo

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| A persistência do fundador é o principal fator | 29% |
| A busca de inovações é característica para o crescimento | 29% |
| A empresa sempre esteve atenta às mudanças do mercado | 29% |
| Acredita que foi o crescimento populacional da localidade | 29% |
| O <i>know how</i> do fundador foi determinante na expansão da empresa | 14% |
| Os bons serviços prestados à comunidade é marca da expansão da empresa | 14% |
| O crescimento econômico do país foi uma das características | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Diversos outros fatores contribuíram para a expansão da empresa como, por exemplo, a experiência do fundador no negócio, ao longo do tempo, fator mencionado em 14% das respostas.

[...] uma visão empreendedora do Senhor João com os filhos, que sempre estão bem atualizados junto com o mercado (E6, p. 7).

Analisando as respostas da TAB.16, observa-se que a Vera Cruz Transportes buscou a expansão ao longo do tempo, somando estratégias diversas e se aproveitando do fator demográfico para alavancar seus negócios.

[...] nós temos que estar muito preparados para poder atender todas estas exigências e tentativas. Nós temos as empresas que também é um fator fundamental para o nosso crescimento, que é o transporte contínuo de seus

colaboradores, então quanto mais o município cresce, mais empresa investe em Araxá (E5, p. 7).

[...] a gente tem a filosofia de estar antenado no mercado sempre atendendo a necessidade dos clientes, sempre está procurando trazer coisas novas, ver pelo que aconteceu agora e trazer para nossa realidade (E3, p.. 12).

A função do Conselho de Administração é monitorar os gestores em representação aos acionistas na tomada de decisões quanto à venda de ativos, novos investimentos e aquisições, compras de outras empresas, remuneração dos executivos, avaliação de riscos e pela auditoria (GERSICK, 2006).

Quando questionados sobre o papel do Conselho de Administração no processo de sucessão, observa-se na TAB.17 que as respostas dos entrevistados foram contraditórias. Para 29% dos gestores entrevistados, o Conselho ainda não tem o seu papel definido dentro do processo de sucessão; para outros 29%, o papel do Conselho é de nortear as ações do processo sucessório. Encontram-se respostas que também afirmam que o Conselho Administrativo foi criado justamente para ser o pilar do processo sucessório (14%) o que torna este item como elemento complementar às afirmações dos autores mencionados, como Gersick (2006) e Andrade e Rosseti (2006), sobre as funções do Conselho Administrativo.

Tabela 17 - O papel do conselho no processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| O Conselho ainda não tem seu papel definido | 29% |
| O Conselho deve nortear o processo sucessório | 29% |
| O Conselho foi criado para ser o pilar do processo de sucessão | 14% |
| As reuniões são realizadas com total imersão | 14% |
| O processo de sucessão ainda não aconteceu | 14% |
| O papel do Conselho é de vigília aos gestores da empresa | 14% |
| O Conselho deve decidir de forma imparcial | 14% |
| Ele deve resguardar os interesses da empresa | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Verificou-se, em outras respostas dos entrevistados (14%) que o Conselho de Administração deve realizar o papel de vigília aos gestores da empresa, mostrando a preocupação com as decisões que são tomadas no âmbito da Instituição,

corroborando o pensamento de Gersick *et al.*(2006) de que o papel do Conselho é controlar as ações dos gestores na tomada de decisões.

[...] ele digamos, ele é quem faz a vigília dos gestores, então eu como superintendente e meu irmão como diretor, cabe ao Conselho é vigiar, fazer vigília não só minha e do meu irmão como das demais diretorias da empresa (E3, p.14).

Ainda sobre o papel do Conselho de Administração, os entrevistados foram questionados sobre as ações dele no processo de sucessão. Do total das respostas, 29% afirmaram que o Conselho ainda não formulou propostas para o processo de sucessão, enquanto outras respostas mostram que o Conselho ainda não atua proativamente dentro do processo sucessório (14%), demonstrando a falta de maturidade do Conselho diante de um processo ainda em andamento na empresa (TAB. 18).

Tabela 18 - Propostas do Conselho para o processo de sucessão

| Itens discriminados | % |
|---|----------|
| Afirma que o Conselho ainda não tem propostas definidas | 29% |
| O Conselho ainda tem postura reativa | 14% |
| A criação do Conselho foi o final do processo de sucessão | 14% |
| As ações do Conselho é preservar a qualidade, respeito e competência | 14% |
| As propostas do Conselho é a continuação das atividades dos diretores | 14% |
| Tornar o processo de sucessão transparente para não haver conflitos | 14% |
| O Conselho não atuou no processo de sucessão | 14% |
| O Conselho ainda não tem maturidade para propor ações | 14% |
| O Conselho acatou o processo de sucessão com simplicidade | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Ainda sobre a percepção dos gestores entrevistados a respeito das propostas do Conselho, algumas respostas remetem a itens, tais como: tornar o processo sucessório transparente, preservar a qualidade, respeito e competências dos gestores, (14% cada). Novamente, encontram-se contradições nas respostas entre os gestores entrevistados (14%), ao mencionarem que o Conselho Administrativo não atuou no processo sucessório, mostrando mais uma vez a possível falha nas questões de comunicação entre os gestores. Para melhor entender este papel, Andrade e Rosseti (2006) afirmam que a função do Conselho na governança

corporativa é propor estratégias, monitorar, programar as estratégias e homologar as resoluções e tomadas de decisão realizadas pela gestão executiva.

Não, no momento não tem o seu papel, a bem da verdade eu não acredito que tenha. Ele foi feito já há um ano atrás no Conselho e o próprio Conselho no andar da carruagem ele vai criar o processo de sucessão (E2, p. 8).

[...] todas as decisões, é elas são, elas têm que passar pelo Conselho, todas as decisões. Como eu já disse, depois da formação do Conselho nada mais pode ser arbitrário aqui dentro da empresa (E4, p.13).

[...] o papel do Conselho de Administração de empresas no processo de sucessão é ele está assim mais talvez um mediador neste processo de sucessão (E6, p. 8).

Não, este assunto, o conselho foi criado, é... foi criado a uns dois anos e este assunto do papel ainda não foi é relacionado (E7, p. 8).

Para Andrade e Rossetti (2006), a governança corporativa é a solução para os conflitos nas empresas familiares, embora ela não tenha os problemas como pilar para a sua atuação, e sim se preocupado com as relações de poder entre o Conselho de Administração, a diretoria e os acionistas.

Implantar governança corporativa nas empresas familiares não é uma missão fácil (BORNHOLDT, 2005). Para implantar governança, necessariamente tem que haver um planejamento de grandes dimensões e um detalhamento que deve envolver todos os familiares da empresa. Com relação à estrutura da governança nas empresas familiares, o autor ressalta que ela se altera com o passar das gerações e com o ciclo de vida da empresa em que mais membros da família entram na empresa e suas relações se distanciam.

Para 29% dos gestores entrevistados, a criação do Conselho de Administração foi o ponto inicial da governança na empresa. Analisando outras respostas (TAB 19), percebe-se que os gestores entrevistados (14%) têm a ciência de que a governança é necessária nos dias atuais das empresas e que não tem como não aderir ao sistema. Outros entrevistados (14%) acreditam que a empresa só vai continuar progredindo se adotadas as práticas de governança corporativa. As respostas demonstram que a empresa não tem um planejamento para implantação de governança, conforme Bornholdt (2005).

Tabela 19 - A governança corporativa dentro da empresa

| Itens discriminados | % |
|--|----------|
| A criação do Conselho é parte da governança | 29% |
| As empresas não têm como não adotarem a governança corporativa para o futuro | 14% |
| Tem que haver padronização de processos | 14% |
| Os diretores não conseguem gerir tudo | 14% |
| A gestão tem ser via corporativa | 14% |
| Tem que criar conceitos dentro da empresa | 14% |
| O corporativismo traz riscos para a empresa | 14% |
| O objetivo é mais profissionalização na empresa | 14% |
| É uma tendência mundial das empresas | 14% |
| A empresa está empenhada na implantação da governança | 14% |
| Através da governança a empresa vai continuar progredindo | 14% |
| As parcerias são importantes no desenvolvimento | 14% |
| A empresa já está estruturada para a governança | 14% |

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Em outras respostas os entrevistados relatam percepções importantes em relação à governança, tais como: profissionalização, parcerias e corporativismo, todos com (14%) das respostas.

[...] não vejo no futuro como as empresas não a adotarem, principalmente para os grupos econômicos, que têm mais de uma empresa. Se você não tiver essa governança de uma forma padronizada, evidentemente adaptada a cada peculiaridade, mas se você não tiver o princípio da governança corporativa e como os diretores, os fundadores não dão conta de gerir tudo (E1, p.13).

[...] próprio a própria criação do Conselho de Administração ele já mostra esta preocupação corporativa com a empresa, o nosso objetivo que cada vez mais é profissionalizar empresa (E3, p.13).

[...] a governança corporativa é uma tendência hoje mundial, a gente é tá bem “enfrenhado” nisso em função de que é através dela é que nós vamos continuar progredindo (E5, p.10).

Como já foi ressaltado anteriormente por Álvares (2003), Lambretch (2005) e Andrade e Rossetti (2006), os mecanismos de governança são introduzidos por alterações na estrutura acionária das empresas, relacionados a momentos de expansão não formalizados em planejamento.

Abaixo, a estrutura e mecanismos de governança da Vera Cruz Transportes, conforme informações contidas no QUADRO 2:

| | |
|---|---|
| Existência do Conselho de Administração e de conselheiros independentes | O Conselho de Administração existe desde 2010 de forma regulamentada. Atualmente ele é composto por 6 membros, três membros da família proprietária, dois executivos externos contratados e um conselheiro externo de confiança do fundador e um consultor independente. |
| Definição de critérios para escolha do sucessor | Não há um processo claramente definido para a escolha do sucessor, existe apenas um acordo familiar apontando para o filho mais velho. A atual geração (1ª) está em processo de definição desses critérios para as próximas gerações. |
| Separação entre os sucessores e o presidente do Conselho | Há uma separação relativa entre os cargos de presidente dos sucessores. O presidente é o fundador da empresa e presidente vitalício do Conselho de Administração. |
| Mecanismos de sucessão nos órgãos de governança da empresa | Houve transição formal e parcial, porém não praticada, pois o fundador da empresa tem 78 anos e ainda exerce o cargo de presidente da empresa. Pode-se identificar o surgimento de novas lideranças, com possíveis sucessores na 1ª geração. |
| Reformulação estratégica em relação aos objetivos de longo prazo da empresa | Ainda não houve um processo de sucessão consolidado na empresa. Atualmente, os dois filhos do fundador exercem os cargos de gestão executiva da empresa, e houve formalmente a transferência de propriedade e controle para os filhos. Os atuais gestores reconhecem a existência de dificuldades para concluir o processo e a retirada do fundador dos negócios e preferem deixá-lo à vontade para sair quando bem entender. Os membros da 1ª geração se preparam, por meio das práticas no dia a dia da própria empresa e ao lado do fundador para assumir novas posições na instituição. |
| Abertura e divulgação de informações para os gestores | O processo de preparação e divulgação de informações estratégicas da empresa segue as definições do Conselho. A modernização do sistema de informações teve, recentemente, como objetivo dar agilidade nas informações. |

Quadro 2 – Estrutura e mecanismos de governança na empresa Vera Cruz Transportes
Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado no QUADRO 12, a Vera Cruz Transportes situa-se na etapa inicial do processo de sucessão e ainda na fase de definição das políticas sucessórias. A companhia concluiu formalmente apenas uma parte do processo de transferência do poder e controle do proprietário controlador para a primeira geração e ainda encontra na figura de seu fundador a perspectiva efetiva na condução e realização dos negócios.

5.5.1 Governança corporativa na visão do núcleo familiar

Para os membros da família da Vera Cruz Transportes, as questões de governança corporativa ainda são muito subjetivas, pois através dos relatos foi possível identificar que o tema ainda não é debatido com profundidade dentro da empresa.

Para alguns dos gestores familiares, a criação do Conselho de Administração é o primeiro passo e, posteriormente, a empresa deverá passar por uma profissionalização mais intensa, para atingir a governança corporativa. Para Bernhoeft e Gallo (2003), o Conselho de Administração na empresa familiar é uma das instâncias da estrutura de governança corporativa. Já o fundador acredita que a empresa encontra-se preparada para sua implantação.

[...] mas é claro que profissionalizar mais é difícil por que hoje só se tirar os membros da família para profissionalizar mais ou é a empresa parte para uma situação onde ela faça só parte do conselho de administração onde ela seja gerida por profissionais de mercado, ou eu acredito que até que a gente sinta competente para isso a gente vai fazer parte da gestão operacional da empresa (E3, p. 13).

[...] essa questão do corporativismo, é dessa forma que a gente acredita que a gente vai conseguir crescer, sozinho a gente não vai a lugar nenhum, mas com essa tendência de hoje, é o que nos faz ter ânimo aí para continuar (E4, p. 13).

Olha a governança corporativa, ela pode ser aplicada na empresa porque hoje ela já está estruturada e eu continuo orientando meus filhos nesta participação (E7, p. 7).

5.5.2 Governança corporativa na visão do núcleo gerencial

Pelos relatos do núcleo gerencial e não familiar da empresa, percebe-se que as visões são bem distintas. Enquanto um dos gestores acredita que a criação e a atuação do conselho de administração é a prática da governança corporativa, em contraposição, o outro gestor relata que esta prática ainda não é exercida atualmente, mas que está dentro de um projeto futuro.

Bom, quando a gente fala de um Conselho, ela é a governança, então a governança corporativa, nós estamos falando aí dos conselheiros, da Diretoria, ela tem que atuar firmemente, tem que estar bastante atenta aí ao mercado, às tendências e estar saindo na frente, eu acho que nós temos que ser proativos, nós temos que, temos que andar na frente, nós não podemos andar praticamente, nós não podemos andar nem no lado, nós temos que andar à frente (E5, p 8).

Esta parte de governança ainda nós não, governança corporativa ela ainda não foi aplicada na empresa, mas é um grande projeto talvez para 2012 (E6, p. 7).

5.5.3 Governança corporativa na visão do núcleo externo

Para o núcleo externo da empresa, as visões também são distintas em relação ao tema governança corporativa. Um dos executivos externos fez relatos de forma generalista, apontando questões como padronização de processos e gestão compartilhada para que os gestores possam ter o controle das organizações. Para o segundo executivo externo, a concepção de governança tem conotação de corporativismo, o que para ele significa uma limitação na liberdade de ação dos gestores da empresa, tornando-se assim perigoso para as operações da empresa.

[...] se você não tiver o princípio da governança corporativa e como os diretores, os fundadores não dão conta de gerir tudo, eles não são deuses, eles não têm como, eles não são onipresentes é, essa gestão obviamente tem que ser por via corporativa, é criar conceitos, cria-se conceitos e todo mundo tem que seguir aquele conceito, independente de ser situação nova ou situação rotineira, mas todo mundo segue o conceito de governança corporativa estabelecida (E1, p. 13).

O corporativismo é um negócio perigoso, eu acho perigoso. Então aqui, cada um tem sua liberdade de trabalhar de pensar de apresentar seu ponto de vista, então não é um corporativo fechado, ele é aberto, não deixa de ser um corporativo porque é família, né? Mas cada um tem toda liberdade sem com isso manifestar seu ponto de vista sem magoar o outro ou ferir o outro ou criar problema (E2, p. 8).

Ficou evidenciado nos extratos anteriores as percepções distintas entre os dois executivos externos. O primeiro que é membro da consultoria externa responsável pela implementação do processo inicial de sucessão da Vera Cruz Transportes possui uma visão técnica e elaborada sobre o tema governança corporativa, enquanto o segundo gestor que também é externo, mas que faz parte do conselho de administração da empresa tem uma visão restrita sobre os aspectos de governança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para esta pesquisa foi analisar o processo de sucessão de uma empresa familiar de médio porte do setor de transportes, localizada no município de Araxá-MG, por meio de um estudo de caso, investigando a condução do processo, suas facilidade e dificuldades no processo, a preparação para o processo de sucessão e as perspectivas de governança corporativa da empresa.

A Vera Cruz Transportes é uma empresa familiar com 48 anos de criação na localidade de Araxá-MG, sua sede encontra-se na mesma cidade e os seus negócios estão voltados para o transporte público coletivo, transporte turístico e de cargas.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa, pelo fato dela envolver aspectos subjetivos e perceptivos para um melhor entendimento do projeto analisado (COLLIS E HUSSEY, 2005). Esta pesquisa classifica-se como descritiva, conforme Gil (1999) e também exploratória, por lidar com possibilidades ao estudar uma empresa ainda em processo de sucessão e que pode levar a novos estudos, segundo Collis e Hussey (2005). Com este intuito, foram entrevistados 07 gestores que estão diretamente ligados à empresa pesquisada e que participam diretamente da implantação do processo sucessório na Vera Cruz Transportes. A técnica utilizada para a escolha dos sujeitos de pesquisa foi a intencionalidade e acessibilidade da Direção da empresa, composta pelo fundador, pelos conselheiros familiares e não familiares, de acordo com o modelo M3C proposto por Gersick *et al.* (2006). As entrevistas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979) que norteou as percepções através de procedimentos sistemáticos de análise de dados.

Os principais desafios de uma empresa familiar em processo de sucessão, considerando as dimensões propriedade, gestão e família, foram identificados, contribuindo para aumentar a compreensão sobre empresa familiar e seu processo de sucessão (Gersick, 2006).

Desta forma, verificou-se inicialmente na empresa familiar pesquisada, desde a sua fundação, a presença e o papel empreendedor do fundador e a forte expansão da empresa, ao longo dos anos.

Destaca-se também o papel de uma consultoria externa que, após realizar um estudo indicou que a empresa começasse a pensar no processo de sucessão empresarial, pois existe uma diferença de idade muito grande entre o fundador (78 anos) e os dois filhos (36 e 38 anos). Sendo assim, em 2010 o fundador julgou necessário dar início ao processo enquanto todos os familiares ainda estivessem vivos.

Com relação às ações de implementação do processo de sucessão, a primeira atitude dos gestores foi contratar uma consultoria externa para iniciar a reestruturação da parte jurídica da sociedade, criando o Conselho de Administração e *holdings* familiar, participativa e patrimonial, transferindo as quotas para os dois filhos do fundador. Esta atitude visou a proteção do patrimônio da empresa de depredações futuras por brigas judiciais entre cônjuges dos sucessores, separação de sociedade ou por conflitos de gestão comuns em empresas familiares.

O Conselho de Administração é presidido pelo fundador da empresa, o seu filho mais velho é o Superintendente e membro do Conselho, o filho mais novo é o Vice-Presidente do Conselho. A estrutura do Conselho ainda conta com a participação do Diretor Comercial, que não é membro da família; o Gerente Administrativo, que é também Secretário do Conselho e membro externo à família, e ainda existe um Conselheiro externo, amigo de confiança do fundador que, além de participar do Conselho, tem também a função de trazer a visão da sociedade de fora para dentro da instituição. Todos os membros descritos têm direito de voto no Conselho, sendo que o Presidente (fundador) tem o voto de minerva em todas as decisões da empresa. Também há um acordo familiar que encontra-se em processo de construção, desta forma não existem também políticas e diretrizes formalmente definidas em relação aos processos de entrada, permanência e saída de membros. Mas, nas entrevistas foi observado que a orientação dos atuais gestores em relação à orientação profissional para atuação dentro ou fora da empresa é para não contratar outros profissionais externos que tenham parentesco com os membros da

família, fato que, na visão dos gestores, pode criar situações de conflito na organização.

As claras contradições evidenciadas nas entrevistas formam outra importante questão na implementação do processo sucessório estudado. Os gestores externos afirmam categoricamente que a empresa ainda não iniciou o processo de sucessão, fato que demonstra que a instituição possui graves problemas de comunicação entre os gestores e que o processo ainda está como decisão familiar. Estas colocações revelam a pouca maturidade do processo sucessório na Vera Cruz Transportes e, por sua vez, também demonstram a complexidade do processo, fato revelado nas percepções diversas dos gestores da firma.

Em relação às dificuldades no processo de sucessão, a maioria dos entrevistados relatou que não houve nenhuma dificuldade e que o processo foi encarado com naturalidade, sendo bem aceito por todos envolvidos, Porém, alguns relataram que existe um sentimento de receio quanto às questões de sucessão, pois na visão dos entrevistados deve-se tomar todo cuidado para não causar mal-estar ao fundador.

Quanto às questões que envolvem a escolha do sucessor, ficou claro que houve um critério de escolha natural do sucessor. Um novo organograma elaborado pela organização, após reestruturação societária, aponta o filho mais velho como o primeiro na linha de sucessão para assumir o lugar do fundador; coincidentemente ele também é o que trabalha há mais tempo na empresa. Os dois filhos do fundador que estão na linha de sucessão não tiveram um treinamento específico para o processo de sucessão. Na visão dos envolvidos, a formação profissional de cada um contribuiu efetivamente para a atuação deles dentro da empresa e conseqüentemente os preparando para assumir a empresa. Para o filho mais novo do fundador, as maiores dificuldades foram a resistência inicial ao novo processo e à definição das funções de cada filho. Já o fundador acredita que os filhos acataram muito bem as definições e não aponta nenhum problema ocorrido no decorrer da implementação do processo. Ficou fortemente evidenciada nos relatos a relação de respeito, amizade e admiração dos filhos pelo fundador, apontando a figura carismática e forte do pai.

Ao se analisar os conflitos, é importante ressaltar que a maioria dos entrevistados afirma que não houve conflitos nas decisões de implantação do processo sucessório da Vera Cruz Transportes. As respostas concentraram-se na harmonia entre os membros como fator indispensável não apenas para perpetuidade da empresa, mas também para a realização de um satisfatório e bem sucedido processo de sucessão. Observa-se, também, que a consultoria externa contratada vem atuando como mediadora nas questões conflitantes e na orientação das decisões de estratégia, participando ativamente das reuniões do Conselho. Desta forma, esta pesquisa não pôde identificar conflitos no nível da família e dos sucessores, conforme apontado na literatura.

Em relação às questões estratégicas da empresa, foi observado que a mesma possui um planejamento estratégico, mas que não está vinculado ao processo de sucessão. Os entrevistados afirmaram que o planejamento estratégico foi elaborado anos antes do início do processo, mas que continua sendo executado sob a supervisão direta do Conselho Administrativo. Houve também contradições e indecisões quanto ao tempo de implementação do planejamento, entre os entrevistados, já que foram citados tempos distintos de implantação e execução do mesmo.

No que concerne aos mecanismos de governança corporativa, foi observado que a empresa Vera Cruz Transportes encontra-se numa etapa preliminar em termos de definição de políticas e regras para a condução do processo sucessório. Tal situação é uma barreira que está adiando a instalação da prática da governança. A empresa ainda não concluiu os processos de transferência do poder e do controle do fundador para a primeira geração e tem na figura de seu fundador uma presença influente e marcante na condução dos negócios. Observa-se que o fundador ainda exerce, de fato, a liderança do grupo.

Os filhos do fundador atuam na gestão operacional da empresa, em conjunto com o pai que é o presidente e tem uma percepção subjetiva de governança corporativa, entendendo que estes mecanismos se constituem apenas em parcerias e novas demandas para a empresa efetivar seus negócios. Pode-se esperar, assim, uma evolução no estabelecimento de mecanismos de governança depois de efetivada a

sucessão ainda e durante a segunda geração da instituição. Mais uma vez encontramos contradições quanto aos relatos, uma vez que houve entrevistados que afirmaram que a empresa ainda não pensa em governança corporativa, apontando que este é um projeto para o futuro.

O Conselho de Administração mostra uma composição centrada na figura do fundador que é o Presidente do Conselho. Elementos muito fortes relacionados à cultura familiar foram identificados nos relatos dos gestores familiares, mas como esses elementos não eram objeto do estudo desta pesquisa, sugere-se que estudos sobre cultura e valores familiares e sua influência na gestão das empresas possam ser realizadas.

Conclui-se, primeiramente, que o processo de sucessão da Vera Cruz Transportes é recente, complexo e difícil porque a figura do fundador no processo é muito forte, importante e exerce uma influência muito marcante. Apesar de ser uma vantagem no processo sucessório o fato do sucessor ainda estar vivo, o que pode permitir um planejamento, por outro lado, este estágio cria uma ambiguidade nas relações entre os membros da empresa, por causa do símbolo e da figura forte que o fundador representa.

De acordo com as análises de dados, houve uma transição parcial e formalizada do fundador para a primeira geração, já que o fundador da empresa, aos 78 anos ainda exerce o cargo de Presidente da organização e é responsável pela parte financeira. A decisão do fundador de permanecer na empresa não procrastina as discussões sobre o processo sucessório na gestão da empresa, pois ele mesmo está conduzindo o início do processo, mas pode afetar o equilíbrio das dimensões família, propriedade e empresa.

A primeira geração atualmente exerce efetivamente a gestão operacional da companhia e, em colaboração com o pai-presidente, já discute a necessidade de definição de critérios para as próximas gerações, tendo em vista que o sucessor mais velho é casado e tem filhos e estes podem ter interesse em fazer carreira na empresa no futuro. Não foram ainda definidas as idades para aposentadoria, nem para o fundador e nem para os atuais sucessores.

Em um segundo momento foi identificado que todo processo de sucessão tem seu tempo para ser consolidado, amadurecido e percebido pela organização.

Durante a pesquisa identificamos que a consultoria, apesar da sua importância e da sua conveniência, cria uma situação fictícia de sucessão, pois ela estabelece um contexto de sucessão formal, mas que não é real no cotidiano da empresa. Não se vivencia na prática social e cotidiana da organização aquilo definido em proposta.

Vale ressaltar como limitação deste estudo a quantidade de entrevistados, o que trouxe para a pesquisa uma visão restrita do processo, apesar de rica, tendo em vista os papéis diferenciados dos entrevistados.

O presente trabalho é uma contribuição para o estudo da sucessão em empresas familiares. Ele permitiu uma visão do início de um processo de sucessão, mostrando as várias faces deste processo complexo, além de possibilitar um desenvolvimento mais sólido para os estudos de sucessão em empresas familiares.

Este pesquisa ainda abre novas perspectivas de estudo sugerindo o retorno à mesma empresa, no futuro, para acompanhar a implementação do processo e analisar a consolidação deste mesmo processo de sucessão. Estudo semelhante pode ser estendido para outros grupos de empresas, proporcionando um comparativo de organizações em fase inicial de sucessão e em fase consolidada, para se verificar quais são os elementos comuns e divergentes que venham contribuir para as futuras sucessões em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E. *Diferenciação família/propriedade/empresa* – base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte Qualitymark; Fundação Dom Cabral 2003.

ADACHI, Pedro P. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. *Anuário Estatístico 2008: – Ano Base 2007: transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros*. 2008. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/passageiro/anuarios/anuario2008/default.asp>>. Acesso em: 8 de jul.2011

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES *Projeto da Rede Nacional de Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros: Volume III – Modelo de Gestão e Controle*. 2009. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/acpublicas/CPublica2008-01/V3/Volume_III_Modelo_de_Gestao_e_Control_e.pdf>. Acesso em: 8 de jul. 2011.

ÁLVARES, E. *Diferenciação família/propriedade/empresa* – base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral 2003.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendência*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Daniela Meireles, LIMA, Juvêncio Braga de. ANTONIALLI, Luiz Marcelo. *Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar*. XXX NCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2006: Salvador). Anais ... EOR-a. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 30° ENANPAD).

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979

BELLUZZO, R. C. B.; DIAS, M. M. K. *Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru: EDUSC, 2003.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades nas sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. *Governança na empresa familiar – gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERNARDES, L. L. *Avaliação da qualidade do serviço de transporte interestadual de passageiros através do desenvolvimento de um sistema de indicadores*. 2006. 138 f. Dissertação (Mestrado em Transportes) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BOGDAN R.; BIKLEN, S. K. *Qualitative research for education*. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar*. São Paulo: Artmed, 2004

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. *Decreto nº 2521/98*. 1998. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/legislacao/internacional/Dec2521-98.pdf>>. Acesso em: 9 de jul.2011.

BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. *Family Business Review*, v.17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004

CAMELO, Sandra B. *Governança corporativa, processo sucessório e estratégia competitiva: associações com o desempenho de grandes empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Boa Viagem. Recife, 2007.

CARLTON, Milena Corrêa. *O ciclo de vida das empresas familiares*. 2003. <Disponível em: http://www.facef.br/rea/edicao02/ed02_art01.pdf> Acesso em: 1 Jun, 2011.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. *Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. *Cultura organizacional: teoria e pesquisa*. São Paulo: Fundo de Cultura, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COHN, Mike. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookoman, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTES. Matriz do Transporte de Cargas. *Boletim Estatístico – CNT*, maio, 2011

COSTA, Armando D. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá Editora, 2006.

CRUZ, R. O. M. *Regulação alternativa do transporte rodoviário interestadual de passageiros: viabilidade legal do modelo de regulação de toque leve*. 2008. 145 f. Dissertação. (Mestrado em Transportes) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2008.

CURADO, Fernando. *A empresa familiar a salvo de rupturas*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DAVIS, J. A. *De geração em geração, empresas feitas para durar*. Intermanagers, 2006. Disponível em: <[http:// Br.hsmglobal.com](http://Br.hsmglobal.com).> Acesso em: 10 de fevereiro de 2012

DEBICKI, B. *et al.* Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what and the why. *Family Business Review*, Boston, v. 22, n. 2, p. 151-166. 2009

DINIZ, Abílio (Coord.). *Reforma econômica para o Brasil*. São Paulo: Nobel, 2003.

FEITOSA, Fernando B. O Consumidor de Serviços de Transportes Terrestres. *Revista ANTT*, Brasília, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: < http://www.antt.gov.br/revistaantt/ed1/_asp/artigosConsumidor.asp>. Acesso em: 10 jun. 2011

FLORIANI, P. O; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 1., 2000, Maringá *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – ANEGEPE, 2000, p. 299-312.

FRITZ, R. *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. São Paulo: Makrom Books, 1993.

GALLO, M.A. *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. *et al. De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, Kelin. E. *et al. De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
GOMES, Ricardo A. *Transporte rodoviário de cargas e desenvolvimento econômico no Brasil: uma análise descritiva*. 102 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília. 2006.

GONÇALVES, J. Sérgio. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luiz. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 188 p.

GORGATI, V. *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições da teoria da firma*. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (doutorado). FEA. São Paulo: 1989.

GRIS, Marcelo. *Sucessão na empresa familiar*. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/sucessao_na_empresa_familiar/13310/> Acesso: 30 Maio 2011.

GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. *Empresa familiar, tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: EDIUPF, 2002

FERREIRA, Glória C; LEONE, Nilda, M. *Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte* In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

HAVEMAN H. A.; KHAIRE, M. V. "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure", *Journal of Business Venturing*, London, v. 19, p. 437-463. 2004.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & Hoskisson, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 549 p.

INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança corporativa em empresas de controle familiar*. casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Economia informal urbana – 2003*. Rio de Janeiro, 2005. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa anual de serviços*. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/default.shtm>>. Acesso em: 9 de jul.2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa anual de serviços 2006-2007*. Rio de Janeiro, v. 8-9, 2009. Disponível em:< http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007_suple_prod_serv/pas_sup2006_2007.pdf> Acesso em: 19 out. 2011.

LAMBRECHT, Johan. *Multigenerational transition in Family Business: A new explanatory model*. Family Business Review. v. XVIII, n. 4, p.267-282, Dec. 2005.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Orgs.) *Empresa familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 31-52.

LEITE, R. C. *As técnicas modernas de gestão de empresas familiares*. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1991. v.7, p.243-257.

LETHBRIDGE, E. *Governança corporativa*. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dezembro. 1997
LETHBRIDGE, E. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. Disponível em:< http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 15 de out. 2011.

LIMA, Maria. *Grandes famílias grandes empresas*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2003.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *A Ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOPES, Simone S.; CARDOSO, Marcelo P.; PICCININI, Maurício S. O transporte rodoviário de carga e o papel do BNDES. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 29, p. 35-60, jun. 2008.

LOPES, F.T. *Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares*. 2008. 138p. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=126599> Acesso em: 7 mar. 2012.

LOUREIRO, M. M. F. *O problema da sucessão nas empresas familiares: o caso da indústria de moldes*. 141 f. 1999. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. 1999

LUDKE Menga; ANDRÉ, Marli E. D. *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração Eletrônica da FGV*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 2002.

MACHADO, Denise Dei Prânetto; CARVALHO, Carlos Eduardo. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. *Rev. Cient. Admin.* Fortaleza, v. 2, n. 1 p. 16-24, ago, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a Teoria Institucional. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 220-226.

MARTINS, Francisco G. G. *Transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros: regulação e concentração econômica*. 2004. Monografia (Pós-graduação em Controle Externo) – Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas, Brasília, 2004

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MARCOVITH, Jacques. *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Edusp, 2003, v. 1.

MATOS, G. G. de. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2006.

MELLO, D.N. *A sucessão na empresa familiar*. Revista da economia & empresa, São Paulo: Universidade Mackenzie, v.2, n.2, p. 68-70, 1995.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MULLER, Alba Letícia. *Empresa familiar: os sentidos da família, da empresa e da profissionalização sob o aspecto do desenvolvimento regional*. 2004. 153 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2004.

NASCIMENTO, Auster. M.; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo R. S. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: evidências de uma Survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. *Revista da Associação Brasileira de Custos*, São Leopoldo, v. 2, n. 2, maio-ago, 2007.
NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA Jr, Armando Lourenço Moreira. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, nº4, Out/Dez. 2001.

NEVES, Z. *Acordo de sócios*. Caxias do Sul: Zulmar Neves Advocacia, 2009. Disponível em: http://www.zulmarneves.adv.br/visualiza_artigo.php?id=134 Acessado em fevereiro, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Janete L.; *et al.* Governança, sucessão e profissionalização de uma empresa familiar: (Re) arranjo o lugar da família multigeracional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

OKIMURA, R. T. *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). 2003. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003

PAIVA, Kely César Martins de; OLIVEIRA Michelle Cristina de Souza Mendes de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007*. São Paulo, *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 148-173, Set./Out. 2008

POSSO, M. L. *El protocolo em lãs empresas de propiedad familiar*. 1999 disponível em: <http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones /contenidos /74/ mlozano_proto-empfamiliar. pdf>. Acesso em: 1 jun.. 2011.

RIBEIRO, L.; PANHOCA, L. E. Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS; CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS; CONGRESSO MERCOSUL DE CUSTOS, 9.; 12.; 2., 2005. Itapema. *A Gestão de Custos na Era do Conhecimento: anais*. Toledo: Instituto Internacional de Custos, 2005

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

RODRIGUES, Bruno Alves. *Subordinação interativa: paradigma de definição da relação de emprego da modernidade*. 2008. Disponível em: http://www.amatra3.com.br/uploaded_files/bruno_01.pdf. Acesso em: 1 Jun, 2011.

RODGERS, R. H.; WHITE, J. M. Family development theory. In: BOSS, P. G. *et al.* (Eds.) *Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach*. New York: Plenum, 1993.

ROSSATO NETO, F. T. “*Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais*”: o processo sucessório nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003

ROSSATO NETO, F. J. Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM

SANTANA, Gisele Miriam Alves de *et al.* Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em Organizações Gaúchas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 7., 2004, São Paulo *Anais...* São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49_Sucess%E3o_Empr_Familiares.PDF. Acesso em: 1 Jun, 2011.

SCHEFFER, A. B. B. *Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar*. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set. jul./set. 1995.

SCHROEDER, Élcio Mário; CASTRO, José Carlos de Transporte Rodoviário de Carga: Situação Atual e Perspectivas. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 6, 1996. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/system/modules/br.gov.bndes.prototipo/templates/tmp_resultado_busca.jsp> Acesso em: 13 nov. 2011

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA, *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 25 de jun. de 2011.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future possibilities. *Family Business Review*, v. 10, n.1, p.1-36, mar. 1997.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z. et al. (Org.) *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p. 25-55.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of corporate governance. *Journal of Finance*, Berkeley, v. 53, n. 2, p. 737-783. 1997

SILVA, de Plácido. *Vocabulário jurídico*. 15.ed. atual. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

SILVA JÚNIOR, Annor da. *Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar*. 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001..Disponível em: <<http://www.fesv.br/artigos/arquivos/dissertacao%20annor.pdf>> Acesso em: 1 Jun. 2011.

SILVA JÚNIOR, Annor. da. *Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar*. Belo Horizonte: UFMG, 2006, 383 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006

SILVA JÚNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. *Gestão em família*. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p:30-35, dezembro 1997.

STUART, Rock. *Empresas familiares*. São Paulo: CETOP, 2005.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 32, p. 91-106, jan./Mar. 2005.

VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C.; CASILLAS, J. C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thompson, 2007.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: CORTESE, Antônio Carlos; BORGER, A. N. D. *Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios*. São Paulo: Maltese, 1993.

VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO. *Histórico da empresa*. Disponível em: <<http://veracruztransporte.com.br/novo/?pg=empresa>> Acesso em: 18 Out. 2011-10-28

VERGARA, S. Movimentos sociais urbanos e pesquisa participante: alternativas a formas e conteúdos clássicos e sua contribuição à construção da cidadania. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 22, n. 2, p. 12-28, 1988

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações Familiares em Transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

WANKE, P.; FLEURY, P. F. Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: NEGRI, J. A. de; KUBOTA, L. C. (Orgs). *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2006. Cap. 12. Disponível em: Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/005/00502001.jsp?ttCD_CHAVE=275>. Acesso em: out. 2011.

WERNER, Bornholdt. *A administração de conflitos nos sistemas de empresas familiares*. Disponível em <http://www.bornholdt.biz/artigos/detalhe.aspx?txt=6> acessado em 05/03/2012.

WERNER, R. *O perfil do sucessor ideal*. Revista Exame. São Paulo. Mar, 2006.

ZAGO, Nadir. A entrevista e seu processo de construção. Reflexões com base na experiência prática da pesquisa. In: ZAGO, Nadir, CARVALHO, Maria Pinto de e TEIXEIRA, Rita Amélia. (Orgs). *Itinerários de pesquisa: perspectivas em sociologia da educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ZWEIG, Connie; WOLF, Steve.. *O encontro com o outro na hierarquia empresarial: como sarar padrões familiares* 2007. Adaptado de *Romancing the Shadow*. Disponível em: <<http://oladosombra.wordpress.com/2007/11/05/o-encontro-com-o-outro-na-hierarquia-empresarial-como-sarar-padroes-familiares/>> Acesso em: 1 Jun, 2011.

YIN, R, K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

OBJETIVO 1: Analisar as ações implementadas para o processo da sucessão empresarial .

- 1) Como está sendo pensado o processo de sucessão?
- 2) Quais são as dificuldades encontradas no processo de sucessão?
- 3) Existe a preocupação para formação de uma nova sociedade para a próxima geração?
- 4) Existiam acordos relacionados à Empresa/família estabelecidos entre o proprietário controlador, seus filhos e a esposa? Descreva-os.
- 5) Quando os filhos começaram a trabalhar na empresa, existiu algum planejamento para a atuação deles?
- 6) Qual será o papel dos fundadores no processo de sucessão? E depois da sucessão?
- 7) Existe algum planejamento para a saída do fundador?
- 8) Quais são as preocupações do fundador em relação à continuação da empresa?
- 9) Quais as ações tomadas para proteger o patrimônio da empresa?
- 10) Que recomendações/orientações o fundador está passando para o sucessor?

OBJETIVO 2: Identificar os critérios de escolha do sucessor.

- 1) Como foi escolhido o sucessor?
- 2) O sucessor teve algum tipo de treinamento?
- 3) Como o fundador administra as duas gerações que trabalham na empresa?
- 4) Existe alguma separação de responsabilidade entre os filhos do fundador em relação à idade ou formação?

OBJETIVO 3: Identificar os conflitos gerados no processo de sucessão na empresa familiar estudada.

- 1) Existe repercussão das relações familiares (harmoniosas ou conflitantes) dentro da empresa?
- 2) Como os irmãos reagiram na hora da definição dos cargos pelo fundador?
- 3) Existem outros membros da família trabalhando dentro da empresa?
- 4) Após a definição do primeiro sucessor, houve alguma alteração nas relações entre os familiares?
- 5) Como são administrado os conflitos entre os membros da família que trabalham em conjunto?
- 6) Quais são os principais problemas surgidos no processo de sucessão?

OBJETIVO 4: Analisar as perspectivas de ações de governança corporativa adotadas na empresa estudada em relação ao processo de sucessão.

- 1) Existe um planejamento estratégico na empresa? Como ele é realizado? Desde quando está sendo implementado?
- 2) As principais decisões sobre a estratégia da empresa são tomadas por quem?
- 3) Quais os fatores que levaram a expansão do grupo?
- 4) O grupo tem um Conselho de Administração? Qual a composição atual? E qual é o papel deles?
- 5) Qual o compromisso do Conselho de Administração com a perpetuação da empresa?
- 6) Como você entende a questão da governança corporativa? E como ela pode se aplicar a esta empresa?
- 7) Qual o papel do Conselho de Administração da empresa no processo de sucessão?
- 8) Quais são as ações propostas e desenvolvidas pelo Conselho de Administração referente ao processo de sucessão?

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA DA EMPRESA ESTUDADA

