

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**PROCESSO DE SUCESSÃO E DESAFIOS DA
PROFISSIONALIZAÇÃO:
estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de
Belo Horizonte/MG**

Gleucir Leite

Belo Horizonte

2011

Gleucir Leite

**PROCESSO DE SUCESSÃO E DESAFIOS DA
PROFISSIONALIZAÇÃO:
estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de
Belo Horizonte/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.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia

**Belo Horizonte
2011**

Leite, Gleucir

L533p

Processo de sucessão e desafios da profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/ MG/ Gleucir Leite. – Belo Horizonte: FNH, 2011.

99 f.

Orientador: Profº Drº Wendel Alex Castro Silva
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Sucessão familiar. 2. Processo de profissionalização.
I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.041



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

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

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GLEUCIR LEITE**

Matrícula: 770277

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

**TÍTULO: PROCESSO DE SUCESSÃO E DESAFIOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO:
estudo em quatro empresas na região metropolitana de Belo Horizonte / MG.**

DATA: 13/06/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves
FPL

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 GLEUCIR LEITE, sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PROCESSO DE SUCESSÃO OU SOBREVIVÊNCIA: estudo de múltiplos casos em quatro grupos empresariais", contendo 98 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 14/04/2011 Término: 25/04/2011

Belo Horizonte, 25 de abril de 2011.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



AGRADECIMENTOS

Minha noiva, pela paciência, compreensão e carinho com que soube lidar nos momentos de angústia e adversidades.

Agradeço a Deus, pelo cuidado que tem dado a minha vida e por ter me amparado nos momentos mais difíceis e ter me carregado nos seus braços de amor. Mesmo que uma mãe abandone o filho, ele jamais o fará.;

Aos meus amigos do mestrado, por terem confiado em mim e por terem me ajudado nos momentos de dificuldade. São esses valores que fazem a vida ter sentido;

Ao meu amigo, irmão Elisson, por sua dedicação, instrução e paciência na correção e formatação deste trabalho;

À Jane e Marcilio, pelo apoio incondicional nesta jornada;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, pelo apoio dispensado a mim em todos os meus passos, o que me ajudou a trilhar a vida acadêmica com muita dedicação;

Ao Prof. Juvêncio, por ter me dado conselhos e direcionado muitos pontos da minha dissertação mesmo quando era apenas um projeto de seminário, acrescentando muito de sua experiência como educador e autor renomado na academia.

O poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação. O poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles.... (FOUCAULT, 1979, p.183).

RESUMO

O estudo sobre sucessão nas empresas familiares no Brasil tem aumentado gradativamente devido à importância que as empresas familiares têm para com o desenvolvimento da economia. Entretanto, observa-se que os seus predecessores encontram dificuldades na transferência da passagem do bastão, sendo que, em sua maioria, a sucessão se torna algo difícil e com muitas barreiras, o que implica conflitos e outras questões ligadas à sobrevivência da organização. Neste estudo, foram analisadas quatro empresas familiares localizadas na grande Belo Horizonte no estado de Minas Gerais. Para analisar a sucessão familiar, buscou-se um estudo qualitativo de casos múltiplos, por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de análise de conteúdo e buscando particularidades dos sucedidos e sucessores que passaram ou estão passando por esse processo. Observou-se, nos casos apresentados por meio de entrevistas realizadas nessas empresas, que a maioria dos sucessores são profissionais maduros e eficientes, características adquiridas na evolução desses sucessores nas empresas desde os primeiros passos até a sua integração. Além disso, constatou-se que esses profissionais estão devidamente preparados ou em preparação para assumir definitivamente o capital da empresa em longo prazo. A vulnerabilidade deste profissional exige mudança de comportamento. Configura-se neste momento um sucessor de uma empresa familiar se deparando com inúmeros desafios onde o principal é conciliar todas as atividades exigidas pela função. Ao assumir a empresa, o indivíduo se depara em seu cotidiano com atribuições, barreiras e pressões que irão desafiar constantemente a sua capacidade de gestão.

Palavras-chaves: Empresa familiar; Sucessão familiar; Processo de profissionalização.

ABSTRACT

The study about succession in the family businesses in Brazil has increased gradually due the importance of the economy development. However, it is noted that the predecessors have difficulties in the transfer of the responsibilities passage, because in the most of their majority, the succession becomes difficult, with many barriers, which implies conflicts and other issues related to the organization survival. In this study, were analyzed four family firms located in Belo Horizonte, Minas Gerais. To analyze the family succession, was made a qualitative study of multiple cases, through semi-structured interviews, using the technique of the content analysis and looking for particularities of the successful and successors who have passed or are passing through this process. It was observed in the presented cases through interviews conducted in these companies that the most of successors are mature and efficient professionals, characteristics acquired in the evolution of these successors in businesses since the first steps toward their integration. In addition, it was found that these professionals are adequately prepared or in preparation to assume definitely the company capital in a long term. The vulnerability of this work requires a behavior change. It is configured in this moment a successor from a family business facing with numerous challenges where the main is to accommodate all the activities required by the function. By assuming the company, the person is faced with his daily tasks, obstacles and pressures that will constantly challenge his management capabilities.

Key words: Family business; Family succession; Process of professionalization

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Modelo de Três Círculos (M3C)	24
FIGURA 2 – Modelo Tridimensional.....	26
FIGURA 3 - Modelo integrador de LeBreton	42
QUADRO 1 – Variáveis que interferem na sucessão.....	37
QUADRO 2 – Estágios do processo de sucessão e suas descrições.....	37
QUADRO 3 – Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares	50
QUADRO 4 – Atividades de gestão e liderança na empresa familiar.....	52
QUADRO 5 – Falas dos sujeitos entrevistados (conclusão)	63
QUADRO 6 – Aspectos sucessórios da empresa A.....	64
QUADRO 7 – Aspectos sucessórios da empresa B.....	69
QUADRO 8 – Aspectos sucessórios da empresa C.....	74
QUADRO 9 – Aspectos sucessórios da empresa D.....	78
QUADRO 10 – Características das empresas segundo o Modelo utilizado	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Origens da empresa familiar e suas características	18
2.1.1 Conceitos da Empresa familiar	21
2.1.2 Pontos fracos	29
2.1.3 Pontos fortes de uma empresa familiar	31
2.2 Processo de sucessão.....	33
2.3 Processo de sucessão (gerenciamento e propriedade)	44
2.3.1 Contexto da família	47
2.3.2 Contexto da indústria.....	47
2.3.3 Contexto social.....	47
2.4 Processo de profissionalização.....	48
3 METODOLOGIA	53
3.1 Tipo de pesquisa	53
3.2 Quanto aos meios e os fins.....	53
3.3 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa	54
3.4 Técnicas de coleta e análise de dados.....	55
3.5 Breve histórico das empresas familiares estudadas	57
3.5.1 Empresa familiar do setor moveleiro.....	57
3.5.2 Empresa familiar do setor de materiais de construção	58
3.5.3 Empresa familiar do setor de recapagem de pneumáticos	58
3.5.4 Empresa familiar do setor madeireiro	58
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES	98

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual bem como as alterações no mercado empresarial tem possibilitado a formação de novos empreendimentos, dentre os quais muitos são empresas familiares. Empresas de característica familiar descobrem um grande problema que é o processo sucessório. Afinal, a sucessão representa um momento delicado na vida dessas empresas, uma vez que envolve um processo de transferência para futuras gerações. Desse modo, o tema deste estudo é foco de discussões e pesquisas em função do importante papel das empresas familiares no setor econômico tanto nacional, quanto internacionalmente.

Para uma empresa ser considerada familiar, deve possuir como características fundamentais: a) o controle da propriedade da empresa deve ser exercido por uma ou mais famílias que detêm o maior percentual do capital; b) os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa, com participação nos níveis mais elevados na hierarquia e c) é dado o prosseguimento nos negócios iniciados na família pela segunda geração. Tal conceito trata das dimensões *gestão, propriedade e família*, cada uma regida por estruturas diferentes, mas que têm seus papéis integrados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinando (GERSICK *et al.*, 2006).

Estudos de empresas familiares como sistemas iniciaram na décadas de 1960 e 1970, com artigos independentes, diagnosticando problemas que pareciam dificultar as gestões e sucessões, como: rivalidade, nepotismo e administração não profissional (GERSICK *et al.*, 1997).

De acordo com Davis *et al.* (1997), os estudos sobre empresas familiares vêm se tornando cada vez mais importantes, principalmente pelo aumento da participação das empresas familiares na economia brasileira e na mundial e pelas suas contribuições para o campo dos estudos organizacionais.

A estabilização da economia brasileira e a abertura do mercado em decorrência da globalização dificultam a permanência e a consolidação de um empreendimento familiar por muito tempo.

Segundo Ramalho *et al.* (2008, p. 6), uma pesquisa realizada pelo Sebrae¹, no ano 2000, mostra que:

[...] no Brasil poucas empresas familiares vivem mais que o seu fundador, as estatísticas mostram que a maioria não tem vida longa, sendo que somente 30% (trinta por cento) passam para a segunda geração e apenas 10% (dez por cento) chegam à terceira geração, o que indica que o processo de sucessão deve ser um dos maiores riscos de sobrevivência que enfrenta esse tipo de empresa (RAMALHO *et al.*, 2008, p. 6).

Danco e Jonovic (1995) acrescentam que o fundador da empresa, muitas vezes, é visto como um arquiteto solitário, pois, na maioria das vezes, não recebeu a devida qualificação e carregou a responsabilidade do sucesso da empresa e da família. Para Garcia (2001) e Leone (2005), inúmeras são as razões que motivam e impulsionam a pessoa a empreender, tais como: auto-realização profissional, independência e liberdade pessoal, "status", deixar de ser empregado para ser patrão, lançamento no mercado de um produto ou serviço novo, aumento da renda, independência financeira, percepção de uma oportunidade de mercado e exploração de um negócio que signifique um desafio.

Para Lodi (1987), há um questionamento no que tange à longevidade das empresas familiares. Segundo ele, são poucas as empresas familiares que atingem a quarta geração sucessória no cenário brasileiro, visto que elas passam por vários problemas entre o fundador e as famílias controladoras atuais, o que ocasiona conflitos internos de disputa de poder. Para o autor, a família empresária, para garantir a sobrevivência da firma, deve equacionar essas diferenças para atingir o processo de sucessão e sobrevivência.

A fragilidade no processo sucessório também é apontada por Lank (2001), que afirma que as empresas familiares são responsáveis pelo índice de empregabilidade, pois atingem vários setores da economia, funcionando como força motriz para o

¹ Serviço de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE.

desenvolvimento da nação.

Em meio a esse cenário, surge a necessidade de explicar o processo sucessório vivenciado por empresas familiares. O objeto de estudo nesta pesquisa apresenta-se como um estudo de múltiplos casos do fenômeno do processo sucessório conforme o problema de pesquisa a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

Leite (2002) evidencia que há um série de interesses por trás do processo sucessório em que os sucessores visam à permanência do dinheiro na família, evitando os pagamentos de impostos em relação ao espólio do predecessor e à transmissão de propriedade entre os herdeiros, almejando, ainda, o controle da família e à manutenção do poder na empresa para que seus familiares continuem auferindo dividendos pelo resto de suas vidas, garantindo a reserva de valor.

Para conduzir um processo de sucessão, Bernhoeft (1999) observa a importância de demarcar o nicho de mercado no qual a empresa pretende estar e definir que bens serão produzidos e quais poderão ser disponibilizados para os consumidores. Além disso, pode-se pressupor o desenvolvimento de novos produtos a fim de ampliar o mercado da empresa, observando os *stakeholders* envolvidos em todo o processo.

Grzybovski (2007) afirma que o processo sucessório se dá quando o patriarca passa o comando da empresa para o sucessor, sendo que este tem posições diferentes de gestão e liderança em relação ao seu sucessor. Assim, cabe ao sucessor implantar um novo estilo de liderança de acordo com o momento atual da empresa.

A transferência do poder e da propriedade no processo de sucessão é estimada em um período de 3 a 5 anos para a passagem do bastão para o qual o predecessor já vem há algum tempo, preparando os filhos, fazendo que esse processo sucessório não gere conflitos entre os filhos e se torne harmonioso (LODI, 1998).

Por outro lado, um dos desafios associados à problemática do processo de sucessão se relaciona à manutenção da organização familiar ao longo das diferentes gerações da família empresária. A sucessão demanda análise na perspectiva familiar e gerencial, além de envolver relações entre diferentes agentes, tais como: o fundador e/ou os predecessores, os sucessores e os demais atores envolvidos no processo (SHARMA *et al.*, 2006).

O título desta pesquisa é o “**processo de sucessão e desafios da profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG**”, com mais de 15 anos de existência, atuantes em diversos segmentos, como: bricolagem, móveis, madeira e recapagem de pneus.

Pelo exposto nesta introdução, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: quais são as variáveis que facilitam ou dificultam o processo sucessório e que poderão ser decisivas para a continuidade da empresa familiar?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em averiguar as variáveis que facilitam ou dificultam o processo sucessório e que poderão ser decisivas para a continuidade da empresa familiar nas quatro empresas de estudo .

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Investigar as características das empresas familiares dos casos estudados ;

- ✓ Identificar as variáveis que facilitam ou dificultam a sucessão nas empresas familiares a partir da abordagem de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004);

- ✓ Explicitar as relações entre família e empresa e como se preparam para o processo de sucessão.

1.3 Justificativa

Este projeto de dissertação se justifica pelas contribuições que pretende trazer para a academia e para as próprias empresas familiares, ao identificar os fatores que favorecem ou dificultam os processos de sucessão, principalmente quando se trata de sobrevivência para a organização.

O que elevou ao estudo foi problemas ocorridos na empresa de minha família onde tínhamos problemas relacionados a sucessão e poder no qual resultou o fechamento da empresa.

Para Lank (2001), nas empresas familiares, têm ocorrido situações preocupantes pelo fato de o predecessor não possuir conhecimentos suficientes para gerir a empresa de forma correta, em razão de aspectos, como: a má formação desse gestor, o despreparo e a falta de vocação para os negócios, fazendo com que a empresa tenha uma baixa sobrevivência no processo sucessório, o que ocasiona a venda das empresas familiares, prejudicando o ciclo de sucessão.

De acordo com esse autor, a existência de conflitos entre os familiares tem fragilizado os negócios da família empresária, principalmente, na disputa de poder na organização, geralmente ocasionada por falta de regras transparentes estabelecidas pelos sócios, o que poderia diminuir os conflitos existenciais.

Nessa mesma direção, Bernhoeft (1999) afirma que o grande desafio de uma sucessão para outra é a perda da identidade da organização, uma vez que os seus controladores não têm compromisso com a empresa justamente por não terem afinidade com o negócio da família e serem obrigados a assumir as responsabilidades deixadas por seu predecessor.

Maia (2008) acrescenta que o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, extremamente delicado. Por isso, não pode ser tratado apenas sob

os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar.

Esse mesmo autor ressalta que as empresas familiares têm-se ressentido, e muito, da falta de objetividade para a profissionalização, sendo esta a única saída para a evolução e o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Em grande parte, isso é atribuído à falta de informação sobre o que seja profissionalização. Maia (2008) também considera que essa profissionalização consiste em administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis. Cada área e cada gestor sabem seu papel, são cobrados por isso e lutam pelo seu espaço, que será ameaçado pelos erros cometidos. Ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada, desde que haja um envolvimento nesse sentido. Assim, os negócios devem ser tratados como tais, deixando os interesses familiares alheios à atividade, ou seja, fora do dia a dia da organização.

O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre aquelas que triunfam e aquelas que fracassam. O estágio mais crítico é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas opostos: família e empresa (MAIA, 2008).

Nesse sentido, acrescenta-se que este projeto de dissertação visa contribuir com reflexões acerca do processo de sucessão adotado por quatro empresas familiares, no âmbito empresarial, e trazer à luz maior conhecimento sobre esse processo de sucessão que envolve família e empresa.

De acordo com Ramalho (2008), o Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), na pesquisa que realizou em 2008, constatou que, em 55% das organizações familiares, não há planejamento da sucessão e, ainda, que em 81% delas, não há desenvolvimento de programas para a formação das novas gerações. Outro importante fator é que 86% das instituições pesquisadas não apresentaram preocupação com o desenvolvimento de programas de vida e carreira para o fundador após seu desligamento da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origens da empresa familiar brasileira e suas características

Explica Ramalho (2008, p. 5):

Os primeiros empreendimentos familiares são as capitanias hereditárias onde o território brasileiro foi dividido por linhas horizontais traçadas no mapa a partir da costa do oceano Atlântico. Decisão tomada pelo rei de Portugal visto que, se não ocupasse o Brasil, mais cedo ou mais tarde, franceses, holandeses e outros o fariam (RAMALHO, 2008, p. 5).

Amaral *et al.* (1999) relatam que empresa familiar decorre da formação econômica brasileira, visto que as capitanias hereditárias, como o próprio nome diz, foram o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. Apesar de marcado pelo lirismo e pelo paternalismo, esse tipo de organização empresarial foi o responsável pelo crescimento brasileiro como país agroexportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira.

Para esses autores, na segunda metade do século passado e no início do atual, a imigração europeia, embora tenha aportado novas técnicas e novas ideias gerenciais, não alterou a propriedade básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, com maior ou menor grau de êxito na razão direta, em que os herdeiros tenham sido preparados ou não para consolidar e ampliar o patrimônio legado por seus pais e avós ou para dissipá-lo, como em muitos exemplos ocorreu.

Desse modo, o conceito familiar aceito internacionalmente congrega três grandes vertentes:

- ✓ 1ª vertente: no nível da propriedade, o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital – controle da família.
- ✓ 2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família e o gerenciamento é influenciado pela família.

- ✓ 3ª vertente: no nível da sucessão, a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente (AMARAL *et al.*, 1999).

Para Bernhoeft² (2007), a grande maioria dos empreendedores brasileiros começou com pequenos negócios. Eles eram cidadãos humildes, que tiveram que trabalhar muito para melhorar a qualidade de vida. O problema é que muitos desses empreendimentos cresceram bastante e se tornaram maiores que a capacidade dos seus proprietários de gerenciar:

Empreendedor é aquele que constrói, empresário é o que perpetua a obra. Parte desse desafio depende do compromisso da família em se tornar uma família empresária. O ideal é que os filhos e os outros integrantes da família sejam preparados para administrar o empreendimento (BERNHOEFT, 2007, p. 1).

Bernhoeft (2007, p. 2) esclarece que a empresa não é o local apropriado para se tentar ajudar e dar rumo a filhos problemáticos: “os problemas familiares devem ser resolvidos em casa, com diálogo”.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), no contexto atual, as pessoas passaram a valorizar mais a família do que o trabalho, mesmo em se tratando de empresa familiar.

Lodi (2004) afirma que a empresa familiar é formada pelo contexto de dois elos: a união do fator hereditário e o processo de sucessão de poder; e a ligação entre os valores institucionais da organização e a importância dos fundadores.

De acordo com esse autor, esses fatores, quando coordenados, são responsáveis pela manutenção da propriedade ao longo do tempo. Acompanhando o mesmo raciocínio, Oliveira (2007) menciona a acuidade da hereditariedade na classificação de uma empresa como familiar. Para o autor, esta se forma a partir do

² Palestra **Sucessão e Profissionalização da Empresa Familiar**, por Renato Bernhoeft, fundador e presidente da Bernhoeft Consultoria, membro e responsável pela América Latina do *FBCGi - The Family Business Consulting Group Internacional*, conferencista e consultor de empresas nas áreas de profissionalização e sucessão de empresas familiares e formação de sucessores. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/sucessão-em-empresa-familiar-e-tema-de-palestra/12240/>. Acesso em 16 jan. 2010.

comprometimento de um proprietário empreendedor e caracteriza-se pela existência do processo sucessório de poder entre membros de uma família.

Para Gersick *et al.* (1997), os principais problemas identificados nas empresas familiares estão relacionados ao ciclo vital da organização justamente pelo tempo ocorrido entre uma sucessão e outra.

A passagem do tempo em uma empresa familiar pressupõe um movimento de transição, no qual alguém que nasceu nela pode se tornar funcionário dela e, mais tarde, além de funcionário, também proprietário de suas quotas.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), as empresas familiares passam por ciclos de vida. O primeiro ciclo é a fundação no qual o arquiteto sonhador deseja um futuro melhor para seus familiares dando a eles condições necessárias para uma vida mais tranquila e com estabilidade econômica.

Segundo Donnelley (1967), para ser classificada como uma empresa familiar, ela deverá ter passado por duas ou mais gerações sucessivas a fim de continuar o negócio da família.

Segundo Costa e Luz (2003), o sucessor deverá ter cuidado para não imitar os passos do seu predecessor e nem ao menos julgar que tudo que foi construído até hoje foi desnecessário. Assim, é preciso conhecer as estratégias e planejamentos que foram utilizados que fizeram com que o negócio da família se perpetuasse e saber discernir os pontos positivos e melhorar os existentes de forma a fazer as reformas estruturais na empresa para que ela alcance a longevidade.

Segundo os autores, a empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(írem) parcela expressiva da propriedade do capital. Além disso, existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Explicam Evaristo, Santos e Santos (2007, p. 5):

Comumente, a literatura sobre o tema afirma que as características implícitas ao modelo de administração de empresas familiares pressupõem uma relevante posição de vulnerabilidade destes empreendimentos frente às mudanças recentes ocorridas na economia mundial. Isto se dá, pois a transferência de valores e comportamentos oriundos do ambiente familiar para dentro da empresa é incompatível com a seriedade e o racionalismo exigido no meio empresarial. Agindo desta forma, os gestores acabam por comprometer o andamento dos negócios (EVARISTO; SANTOS; SANTOS, 2007, p. 5)

Segundo Lethbridge (1997), a empresa familiar se destaca por três pressupostos distintos:

[...] a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo do negócio; a híbrida, onde o capital é aberto, há participação na administração de profissionais não-familiares, mas a família ainda detém o controle do negócio, de modo geral, existe maior transparência; e, a de influência familiar, na qual o capital é aberto, mas a família mantém influência estratégica significativa através da participação acionária (LETHBRIDGE, 1997, p. 6).

Com relação à estrutura organizacional, para a empresa de tipo familiar tradicional, não há definição de papéis. Geralmente, o proprietário é confundido com o gestor e/ou diretor da empresa, revezando-se na tarefa de decidir, coordenar e atuar diretamente nos negócios. Dessa forma, Bernhoeft (1999) ressalta que, nas empresas familiares, os relacionamentos não são formais, o que, na verdade, marca o estilo do administrador da empresa como o indicador desse tipo de empreendimento, tema a ser apresentado na próxima seção.

2.1.1. Conceitos da Empresa familiar

Gallo e Ribeiro³ (1996), citados por Alves (2007 p. 1), consideram uma empresa familiar quando existe um importante elo entre uma empresa e uma família, no qual a cultura de ambas, formada nos pressupostos básicos de atuação e valores, é

³ GALLO, M.; RIBEIRO, V. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.

permanente e voluntariamente partilhada. Essa definição aproxima-se muito daquela apresentada por Donnelley (1996) no que diz respeito ao elo entre família/empresa e valores partilhados. No entanto, Gallo e Ribeiro (1996) reconhecem que a influência da família sobre a cultura da empresa ou a influência recíproca família/empresa são aspectos difíceis de operacionalizar.

Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1997), considera-se que, para que a empresa possa ser denominada familiar, é necessário que sua gestão passe de um geração para outra, o que se formaliza quando os novos gestores tomam posse da propriedade da família.

A definição de empresa familiar foi um dos aspectos sobre os quais mais se escreveu, sendo possível encontrar na literatura uma gama de definições e concepções de empresa familiar. Essa diversidade constitui, atualmente, uma barreira para o desenvolvimento da pesquisa, visto que é difícil estabelecer comparações entre diferentes estudos (Smyrniotis, Tanewsky e Romano, 1998).

Para Uhlaner (2002), a dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar se deve, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza, motivo pelo qual alguns autores propuseram definições baseadas em múltiplos fatores (LITZ, 1995).

Assim, na literatura, não existe um consenso sobre a definição correta de empresa familiar, mas os autores dizem que há um denominador comum entre os elementos pesquisados que não são coincidentes, mas, complementares entre si (HANDLER, 1989).

Conforme Guerreiro⁴ (1996), citado por Alves (2007, p. 2), alguns autores manifestam-se contra caracterizações muito estereotipadas de empresas familiares, que consideram pouco enriquecedoras e limitativas da sua diversidade. Na sua investigação, Guerreiro (1996) considera duas realidades de análise distintas: de um lado, as famílias empresariais; e, de outro, as empresas familiares, cuja relação se

⁴ GUERREIRO, M. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal**. 1. ed. Lisboa: Celta, 1996.

centra em torno de duas dimensões fundamentais: a composição do capital e a estrutura da direção da empresa.

À luz do que é dito, verifica-se que as diferentes abordagens do conceito confirmam a existência de dimensões que caracterizam claramente uma empresa familiar, tais como: propriedade, controle e estrutura da direção da empresa e presença de uma ou mais famílias na organização. Além disso, ainda aparecem outras dimensões menos fáceis de operacionalizar, nas quais se destaca a cultura e os valores existentes na empresa familiar (ALVES, 2007).

Tagiuri e Davis⁵ (1992), citados por citado por Silva Júnior, Muniz e Martins (2006, p. 6), entendem que a empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes, encontra-se nas organizações do tipo familiar alguma simultaneidade de papéis. Ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores, uma história em comum e o envolvimento emocional das pessoas

Desse modo, um primeiro aspecto sobre a natureza das empresas familiares reside no envolvimento da família nos negócios. Outro aspecto se resume aos problemas relacionados a questões de sucessão e gestão profissional, conforme descrito a seguir.

Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997), demonstram o Modelo de Três Círculos (M3C), que descreve “o sistema de empresa familiar como três subsistemas independentes, mas seguindo a forma do diagrama de Venn — gestão, propriedade e família —, no qual esses sistemas são interligados.

⁵ TAGIURI, R.; DAVIS, J. On the goals of successful family companies. In: **Family Business Review**, v. 5, n. 1, p.43-62, 1992.

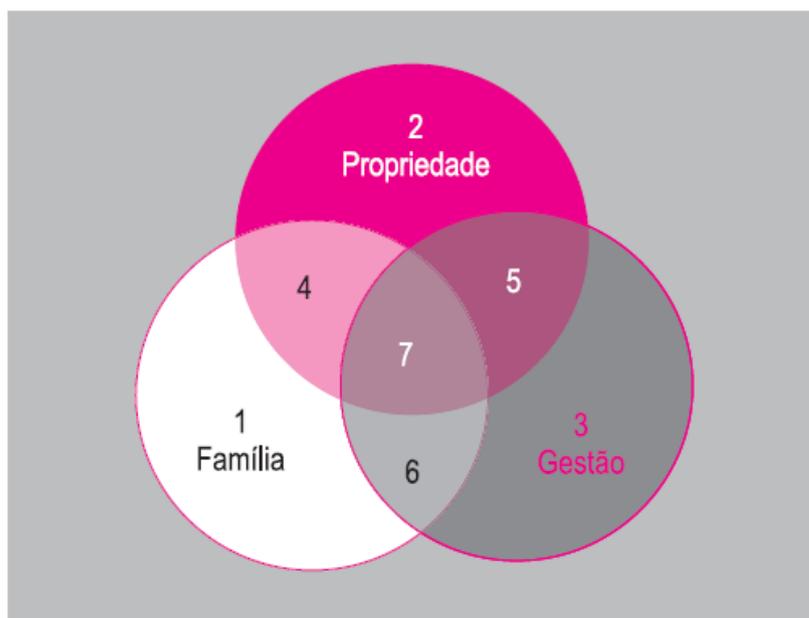


Figura 1 – Modelo de Três Círculos (M3C)

Fonte: Gersick *et al.* (1996) citado por Silva Júnior, Muniz e Martins (2006, p. 5).

Este modelo é um instrumento necessário à 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 na FIG. 1: familiares sem participação nos outros subsistemas (1); sócios-proprietários não gestores e não familiares (2); gestores não proprietários e não familiares (3); familiares proprietários sem participação na gestão (4); proprietários gestores não familiares (5); gestores familiares não proprietários (6); e familiares gestores e proprietários (7) (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

Silva Júnior, Muniz e Martins (2006, p. 6) relatam que:

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir para os demais ou divergir deles 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; MUNIZ; MARTINS, 2006, p. 6).

É importante ressaltar que se deve analisar minuciosamente cada subsistema a fim de mostrar as características existentes em cada estágio.

Partindo do princípio da propriedade, podem-se mencionar três estágios distintos: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e primos e o consórcio de primos.

No primeiro estágio, fica evidente a figura do proprietário que tem o controle total do negócio podendo incluir a esposa. Caso haja outros proprietários, eles não exercem influência direta na tomada de decisões, mas, de forma simbólica, não participando e não tendo autoridade na organização (GERSICK *et al.*, 1997, p. 19).

Segundo os autores, um dos principais desafios desse gestor está na forma como a empresa se capitaliza para encontrar o equilíbrio do controle unitário. Os demais acionistas dessa empresa auxiliarão na escolha da estrutura da propriedade para a futura geração.

No segundo estágio, o da sociedade entre irmãos, a empresa geralmente é constituída por dois ou mais irmãos que detêm o controle acionário da empresa embora possam existir outros quotistas. Estabelece-se um controle efetivo nas mãos daquela geração que está no comando, tendo como maiores desafios o desenvolvimento desse processo e o modo como serão divididas as atribuições entre os sócios, os novos investimentos e reinvestimentos e a divisão de dividendos e definindo o papel dos funcionários na organização, retendo o capital, a fim de controlar os *stakeholders* existentes na família (TAGIURI; DAVIS, 1996; GERSICK *et al.*, 1997).

No último estágio desse subsistema de propriedade, está inserido o consórcio de primos, que é caracterizado pela presença de muitos acionistas e *stakeholders*, conforme FIG. 2.

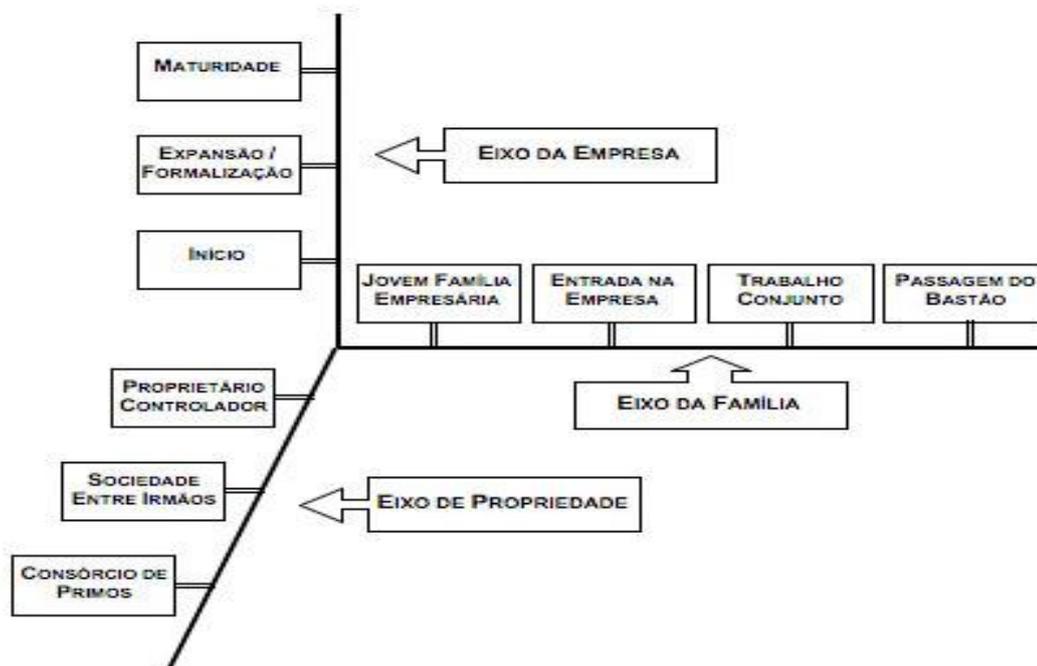


Figura 2 – Modelo Tridimensional
 Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18).

No eixo da propriedade (01), no qual se identificam as três fases distintas que estão contidas na empresa familiar, em primeiro lugar, vem a figura do fundador, que, geralmente, é o controlador da empresa; em segundo, a da sociedade de irmãos, composto pelos filhos do fundador; e, em terceiro, a dos consórcios de primos, que, geralmente, são os netos do fundador ou, até mesmo, da geração seguinte. Dessa maneira, é feita uma reengenharia na composição acionária da empresa, sendo que alguns membros da família poderiam sair do negócio e outros, adquirir ações deles. Tem-se observado que, na continuação da empresa nas mãos dos irmãos, existem negociações constantes a cada geração, a fim de que a família não perca o controle da empresa.

O eixo família parte do princípio de que um indivíduo jovem, casado, apoiado por sua família funda uma empresa, e esta o ajuda esporadicamente no negócio. Chama-se essa fase de “família jovem”. No período de 15 a 20 anos, ocorre a entrada do filho desse casal no negócio como aprendiz, o qual, após adquirir experiência, torna-se gestor da empresa, em conjunto com o fundador. E, por último, o fundador passa o controle da empresa para o filho, aposentando-se e, conseqüentemente, transferindo o poder para as gerações subsequentes.

O eixo gestão é responsável pela evolução de uma empresa, de sua fundação à maturidade. A princípio, pode-se chamá-la de “expansão/formalização da maturidade”. A primeira fase se explica por si só. A segunda é aquela na qual o negócio se torna bem sucedido. O fundador cria mecanismos de controles e acerca-se de gestores competentes. Por fim, surge a fase da maturidade, em que o negócio se estagna. O gestor busca alternativas, como profissionalização, renovação e reciclagem do quadro atual da empresa ou poderá correr o risco de haver a morte da empresa (REVISTA EXAME, 1997).

Bernhoeft (1999) define apenas como empresa familiar aquelas cujo histórico está relacionado a uma família, cujos negócios são geridos por gestores membros da família.

Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Segundo Leone (1992), as empresas familiares têm se tornado um tipo de organização presente em vários setores da economia e com crescimento cada vez maior, dinamizando o crescimento econômico a todas as classes sociais, promovendo uma empregabilidade superior ao de outras organizações.

Para Bueno *et al.* (2007), é possível questionar a existência de dados estatísticos. Contudo, observa-se que as empresas familiares nos últimos anos têm sido objeto de estudo e problematização científica. Passaram a receber considerável atenção da academia. Compartilha desse conceito Poutziouris (2006) ao relatar o considerado crescimento de produção científica nesta área.

De acordo com a pesquisa publicada pela revista *Você S/A* (2000), de cada 100 empresas, 30 chegam à segunda geração e somente 5 chegam à terceira. Os investimentos estrangeiros aumentaram (em 2000) para 54% na sua participação no mercado das fusões e aquisições, cerca de 455 no total. A estimativa de investimento direto para 2002 foi de 25 bilhões de dólares (REVISTA VOCÊ S/A,

2000).

Fontes do BNDES (2006) apontam que o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90% destas são familiares. Das 500 maiores empresas americanas, 35% são familiares. Na Alemanha, as pequenas e médias empresas possuem 100% de controle familiar e são responsáveis por 2/3 dos empregos do país (REVISTA FORTUNE, 2006).

Klein (2001) afirma que não há como negar a preocupação dos administradores no que se refere à empresa familiar, pois, de modo geral, a série de problemas que se abatem sobre as famílias envolvidas com esse tipo de empresa tem levado muitas delas ao fracasso.

Para que a empresa familiar possa aumentar a sua chance de perpetuação no mercado, ela tem substituído o protecionismo e o paternalismo por uma forma de gestão mais adequada a esse novo tempo, considerando as influências dos ambientes internos e externos, seu tempo de vida e as necessidades familiares (STAUDT, 2006).

A literatura demonstra que diferentes aspectos podem interferir para complicar o processo de gestão da empresa, gerando tensões e levando a conflitos, que acabam interferindo nos relacionamentos entre os membros pertencentes a empresas familiares, que são delicados e devem ser minuciosamente trabalhados para serem minimizados.

Os membros da família podem contribuir para o sucesso de uma empresa familiar, mas os laços familiares não os endossam automaticamente como capacitados para ocupar posições-chaves. A saúde e a sobrevivência de uma empresa familiar exigem que a devida atenção seja dada tanto aos interesses do negócio quanto aos interesses familiares, havendo um equilíbrio adequado desses interesses (LONGENECKER *et al.*, 2007).

Acreditar que cada pessoa tem o direito de escolher para si o que há de melhor e

que, necessariamente, ser empresário não é a sua melhor vocação parece óbvio, mas é o peso que todo herdeiro carrega ao renunciar ao direito ao trono, sem, com isso, perder o carinho e o respeito dos pais. Os herdeiros são treinados para ser sucessores, mas, em sua maioria, o treinamento é direcionado, tolhendo, com frequência, o surgimento de outro pretendente. As mulheres têm surpreendido a expectativa dos administradores, pois, com menos pretensão e pompa, vão à luta e se dedicam com empenho às suas tarefas. Sem explicitamente visarem ao poder, chegam a ele pelo perfil perfeccionista e conciliatório (KLEIN, 2001).

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007),

Salientam-se, no próximo item, as literaturas pertinentes aos pontos fracos e fortes de uma empresa familiar.

2.1.2 Pontos fracos de uma empresa familiar

A viabilidade da empresa familiar no atual mercado é muito questionada e criticada, devido ao protecionismo e ao paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa. Essas duas características são consideradas prejudiciais dos pontos de vista administrativo e econômico. Além desses, pode-se resumir os principais pontos fracos na visão de Aquino (2008). Tais pontos fracos da empresa familiar estão reunidos no trabalho de Lodi (1993), como: conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho; comodismo de alguns parentes em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado; resistência à modernização do *marketing*; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia em um numerário dos **familiares**;

emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada; falta de planejamento para médio e longo prazo; falta de preparação e formação profissional dos prováveis sucessores.

Em geral, a justificativa da contratação de parentes se apoia no seguinte argumento:

O certo seria deixá-los de fora, mas não posso fazer isso com meus próprios irmãos. Além do mais, se meu cunhado não puder trabalhar aqui numa função qualquer, simplesmente terei de encontrar outra forma de sustentá-lo (CHRISTENSEN⁶, 1953 citado por DONNELLEY, p. 5, 1976).

Outro fator a ser considerado como ponto fraco da empresa familiar é a falta de interesse em trabalhar com o *marketing*, o qual é responsável pela expansão da empresa e necessita de pessoas preparadas para implementá-lo, mas a cultura da empresa familiar não permite que terceiros interfiram em seus negócios. Portanto, a fraqueza no *marketing* é generalizada. Há pouco aperfeiçoamento de seus produtos, de políticas de comercialização e de técnicas de vendas.

Assim, essas empresas tendem a se atrasar em relação aos seus concorrentes e a perder sua posição no mercado. A recuperação de uma boa posição relativa à concorrência é lenta e difícil, não podendo, em geral, ser conseguida pelos mesmos administradores que deixaram ocorrer a deterioração. Tal situação pode ser resolvida por meio da preparação do sucessor, que terá de seguir novas regras.

Vale observar que esses são pontos negativos, que não necessariamente, atingem todas as empresas familiares. Donnelly (1976) explica que isso acontece notadamente numa família que não soube criar coincidentemente senso de responsabilidade e de respeito à companhia.

Deve ser considerado que muitos dos problemas citados de firmas familiares existem também nas não familiares, como o egoísmo humano de estar sempre superando obstáculos e a necessidade de prestígio e de aquisição de capital. Se

⁶ CHRISTENSEN, C. R. Management succession in small and growing enterprises. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1953, p. 175. In: DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las.** v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

esses itens ultrapassarem o profissionalismo, qualquer empresa terá dificuldades. Portanto, são problemas de administração que fazem com que as firmas, familiares ou não, fiquem estagnadas no mercado, podendo até desaparecer.

2.1.3 Pontos fortes de uma empresa familiar

Algumas vantagens distinguem as empresas familiares das empresas não familiares. Uma delas é o orgulho pela empresa, isto é, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, de levar o trabalho para casa, de dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho.

Destacam-se entre outros aspectos fundamentais ao êxito de empresas familiares: disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família; importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; sensibilidade pelas responsabilidades sociais; o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política; um sistema de decisão rápido.

Por tudo o que já foi apontado, pode-se salientar que a empresa familiar não coincide com a imagem da empresa racional orientada para o lucro. Antes, trata-se de um sistema organizado em torno de relações com uma forte carga emocional (DAVIS; STERN, citados em USSMAN, 1996). Para Holland e Boulton (1996), os bons ou os maus resultados decorrem da forma como a empresa é gerida.

A dedicação, a reputação e a lealdade também são destacadas por Davis e Stern, citados por Ussman (1996), como pontos positivos encontrados nas empresas com administração familiar. Além disso, muitas empresas do tipo familiar não passam por crises financeiras (DONNELLY, 1976).

A diferença das soluções adotadas pelos gestores para sair da crise está nos

sacrifícios pessoais que, algumas vezes, encontram-se baseados na lealdade à família. Essa força tem sido responsável pelo funcionamento ininterrupto da empresa e tem permitido que os compromissos sejam cumpridos.

Muitas críticas se fazem à administração de famílias proprietárias que herdam cargos da maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente.

A reputação da família é considerada muito valiosa. Pode exercer influência benéfica nas relações com a comunidade. Em muitos casos, quando a empresa está passando por uma crise financeira, a reputação da família é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos locais.

Os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência com a geração anterior. A compreensão da contribuição que uma família pode dar ao poderio da empresa no longo prazo, a análise das fraquezas presentes e a imposição de restrições orgânicas para controlar tais problemas são aspectos enfrentados por administradores de empresas familiares.

O importante é compreender que o sucesso da administração da empresa familiar não se origina da delegação de poderes, mas do seu profissionalismo. Tudo tem início com o processo de sucessão familiar. Como se pode ver, está longe de ser encontrada uma definição única de empresa familiar. Contudo, é necessário identificar uma definição que sirva como referência e seja operacional para se prestar à seleção de amostras para investigação.

Neste trabalho, define-se empresa familiar como aquela em que mais de 50% do capital social é detido por um grupo unido por relações de parentesco (de sangue ou matrimônio) e que é reconhecida como uma empresa familiar pelo(s) responsável(veis) e trabalhadores (LONGENECKER *et al.*, 2007).

A escolha dessa definição de empresa familiar deve-se ao fato de ser facilmente

operacionalizada, mas, sobretudo, porque leva em conta duas questões-chave: a percentagem maioritária do controle do capital e a percepção de que a empresa é uma empresa familiar.

Na próxima seção, aborda –se o tema “*processo de sucessão*”. De acordo com Benhoerft (1987), é preciso focar a intensidade dessa realidade e mostrar o que se passa com os membros da família e a empresa. Sabe-se que a missão empresarial é decorrência de um sonho empreendedor. Sonhar é comum, é normal e não é considerado mérito. Porém, realizar um sonho, envolver pessoas, comprometer uma sociedade e formar opinião em torno da materialização do sonho é para poucos. Esses poucos são os empresários, que, de certa forma, são o alvo do processo sucessório.

2.2 Processo de sucessão

Segundo Borges, Lima e Tavares (2008), para que a empresa possa ser considerada como familiar, ela deverá permanecer e ser gerida por laços familiares por pelo menos duas gerações sobre a administração da família empresária. Sharma *et al.* (1997)⁷, citados por Maia (2008), asseguram que o processo de sucessão demanda relações entre diferentes agentes, tais como o fundador e/ou os predecessores, os sucessores e demais atores, além de envolver análise dentro de perspectivas familiares e gerenciais. Brockhaus (1994) destaca que o processo de sucessão é um momento significativo no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que ele influencia a própria sobrevivência da organização.

Sharma (2006) acrescenta que a problemática da sucessão em empresas envolve três perspectivas centrais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa, no âmbito da família e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora.

⁷ SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n.1, p.1-35, 1997.

Segundo Brockhaus (1994), existem elementos que, de certa forma, podem exercer uma influência considerável para escolha do sucessor na empresa familiar destacando entre eles o grau de escolaridade, cursos de especialização, bom relacionamento com os funcionários e fornecedores e etc.

Para Benhoerft (1987), a tão cobiçada posição de poder, comando e prestígio é vista como passageira, e é necessário que assim o seja, pois, se não for, o sonho acaba em pesadelo. É preciso humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da missão e é fundamental escolher a pessoa e a hora certa, pois nem sempre o fato de ser herdeiro é um pré-requisito básico de sucesso no cargo que será exercido. Conduzir corretamente e, acima de tudo, certificar-se dos resultados, não os assumindo como certos, o processo emocional é uma tarefa que deve ser exercida por todos os administradores num determinado momento de suas vidas.

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

A sucessão do comando das empresas familiares é um estudo com bastante intensidade, devido ao seu alto grau de importância para garantir a sobrevivência das empresas, pois o processo de sucessão é uma grande barreira, que impõe grande dificuldade a ser vencida. Dependendo do grau de disputa à sucessão, pode ser fatal para os negócios. Para qualquer que seja o tamanho da empresa, a sucessão é sempre de difícil realização.

O processo de sucessão nas empresas familiares é algo complexo principalmente quando se trata da partilha dos bens instituída pelo fundador, o que acaba enfraquecendo a empresa familiar, resultando em disputa de poder na organização, pois, muitas vezes, os gestores não são profissionalizados, correndo o risco da não sobrevivência dessa organização.

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado, por ser um

período muito confuso e complexo, em termos tanto financeiros quanto emocionais. Durante esse período, as empresas correm alto risco de não sobreviverem, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros. Sérgio Diniz, consultor do Sebrae, acrescenta que, em São Paulo,

[...] as empresas familiares são à base de sustentação da economia, pois todas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro de uma família que, vislumbrando uma oportunidade, iniciou o seu próprio negócio, na primeira geração, a empresa familiar é ágil, rápida, eficiente (DINIZ, 2010, p. 2).

Uma das grandes mudanças para explicar as relações estabelecidas em empresas familiares ao final dos anos de 1990 é a de que o antigo modelo que enfatizava a sucessão como a transmissão do poder do pai para o filho cede espaço para um processo de transmissão de toda uma geração para outra (ARONOFF, 1998). Essa modificação de modelo torna ainda mais importante o olhar através dos diversos ciclos vitais que perpassam o indivíduo que está envolvido com a empresa de sua família.

Qualquer pessoa envolvida em uma empresa familiar está sujeita a entrelaçamentos entre os sistemas da família, da empresa e da propriedade (Gersick *et al.*, 2006). Desse modo, Tondo (1999, p. 5) entende que “nesta rede de interconexões de acontecimentos, as decisões tomadas em um sistema podem ultrapassar seus limites, atingindo, também, esferas ligadas à vida pessoal ou empresarial.

A sucessão na empresa familiar, de forma geral, representa o momento de transferência de poder de uma geração para outra. Em alguns casos, determina a mudança total ou parcial do modo de administrar o negócio, assumindo papel ambíguo, visto que pode representar a continuidade ou não das atividades.

Estudos estatísticos realizados pela Revista *HSM Management* no ano de 2003 apontam que, de cada 100 empresas familiares no mundo, 30 sobrevivem à segunda geração, 15 chegam à terceira e apenas 4 continuam suas atividades após a quarta (EVARISTO; SANTOS; SANTOS, 2007).

Um estudo realizado na Comunidade Europeia citado por Lethbridge (1997), revelou

que, em cada 10 empresas do tipo familiar tradicional, 3 conseguem vencer a segunda sucessão e somente a metade chega à terceira geração. Dessa forma, diversas pesquisas internacionais realizadas revelam um aumento de disputa pelo poder a partir da 3ª geração.

Segundo Lodi (2004), a maioria das empresas familiares encerra as atividades após sucessões mal conduzidas. Novamente, as características principais que determinam uma empresa como do tipo familiar (tradição, valores, apego à questões emocionais, entre outras) são apontadas como responsáveis pelos insucessos verificados neste período.

Ainda segundo Lodi (2004), vigora, nas empresas familiares, a gestão patriarcal, com forte apego ao patrimônio. Assim, na transição para um modelo de gestão descentralizado, a transferência de poder e de responsabilidade é o caminho para o sucesso do empreendimento e se constitui um de seus maiores desafios.

O momento da transferência de poder na empresa familiar revela-se crítico ainda por possibilitar o esfacelamento dos seus dois importantes capitais: o patrimonial e o simbólico. O primeiro diz respeito ao capital financeiro investido e acumulado pela empresa no decorrer de sua existência. Já o capital simbólico representa a credibilidade conquistada pela organização no mercado, formada pela tradição e reconhecimento do nome da família (SOUSA, 2007).

No QUADRO 1, sintetiza-se um conjunto de variáveis que interferem na sucessão, adaptadas do modelo apresentado por Le Breton-Miller *et al.* (2004).

Sucedido	Sucessor	Contexto familiar	Processo de Sucessão
✓ Sexo/Idade	✓ Habilidade de gerenciamento do sucessor	✓ Apoio recebido	✓ Primeiros passos
✓ Formação	✓ Experiência	✓ Relacionamento com irmãos, primos, tios, etc.	✓ Escolha do sucessor
✓ Qualidade de relacionamento com o sucessor histórico	✓ Interesses	✓ Partilha de informação	✓ Visão compartilhada do futuro
✓ Perfil empreendedor	✓ Motivos da adesão à empresa e Motivação e interesse	✓ Resolução de conflitos	✓ Programas de treinamento
	✓ Perfil		✓ Transferência de capital

	comportamental		
--	----------------	--	--

Quadro 1 – Variáveis que interferem na sucessão
 Fonte: Machado, 2006 (adaptado de Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

Na sucessão familiar, o sucessor é escolhido entre os herdeiros. Os critérios dessa eleição determinarão o desempenho futuro da nova administração. Quando se prioriza a continuidade da família no comando da empresa, muitas vezes, a escolha do sucessor não leva em conta requisitos como competência, preparo ou conhecimento do negócio, além de desencadear conflitos internos pela busca do poder.

O processo de sucessão em uma empresa familiar foi considerado por Longenecker, *et al.* (2007), como contínuo e, portanto, a família deverá iniciá-lo o quanto antes, como mostrado do QUADRO 2, estágios do processo de sucessão e suas descrições:

Estágio	Identificação	Descrição do estágio
Primeiro	pré-empresarial	O sucessor absorve as informações da empresa em seu setor de trabalho; neste primeiro estágio, observa-se que as orientações recebidas por este geralmente não são planejadas;
Segundo	Introdutório	O sucessor adere ao estilo de comunicação utilizado pela empresa e empregado do negócio e conhece sobre as particularidades e implicações ambientais;
Terceiro	funcional-introdutório	O sucessor atua como funcionário parcial no horário de trabalho na empresa como se fosse um estagiário, tornando o trabalho bastante difícil em parte do tempo; abrangendo a formação profissional intelectual, levando-o, às vezes, a trabalhar em outras organizações;
Quarto	funcional	O sucessor exerce atividades em tempo integral abrangendo todas as posições não gerenciais inferiores
Quinto	funcional avançado	Neste estágio, ocorre a transferência de liderança para o sucessor que passa a exercer a parte da gerência incluindo todas as funções anteriores
Sexto	início da sucessão	O sucessor assume a presidência da empresa em substituição ao predecessor;
Sétimo	sucessão madura	O sucessor passa a exercer de fato a chefia da empresa;

Quadro 2 – Estágios do processo de sucessão e suas descrições
 Fonte: Longenecker *et al.* (2007)

Apesar do amplo debate sobre o tema na literatura atual, não existe um tipo ideal de processo sucessório ou aquele que se adapte melhor à determinada empresa. Entretanto, para uma sucessão equilibrada, capaz de manter a continuidade da empresa, faz-se necessário o planejamento do processo.

A possibilidade de se iniciar um negócio próprio, ou aproveitar uma oportunidade, uma demanda identificada, pode originar uma empresa familiar, uma vez que muitas delas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro familiar. Na fase da primeira geração, a empresa familiar é ágil, rápida, eficiente, uma vez que o poder decisório centraliza-se em uma única pessoa, “o fundador”, resultando no crescimento do empreendimento (DINIZ, 2010).

Contudo, o processo de sucessão, mais cedo ou mais tarde, deve acontecer e, com isso, a empresa sofre por diversos motivos, dentre eles, os filhos, os genros, as noras entram no negócio e se transformam em gestores, que adquirem o poder sem o mínimo preparo. Agravando esse quadro, surgem conflitos que aumentam a disputa pelo poder, resultando em uma fragmentação do poder, ou seja, “o mando é de todos” e “todos podem mandar”. Ao tomar posse, esses indivíduos não imaginam que não assumir a empresa como sucessores pode significar a fragmentação da empresa e, conseqüentemente, sua destruição, bem como do patrimônio familiar (DINIZ, 2010).

Nesse contexto, é necessário preparar e planejar todo o processo de sucessão, e os novos sucessores precisam entender que uma empresa familiar envolve aspectos fundamentais a serem cuidados: a família, a propriedade e a gestão do negócio. Esse planejamento deve basear-se no diálogo, no envolvimento e no comprometimento de todos. Além disso é preciso ceder, fazer concessões, ter humildade. Esse processo deve estabelecer regras para o ingresso dos familiares na empresa; deve preparar o herdeiro através de capacitação/treinamento/estágio nos diversos setores da empresa e deve considerar que uma experiência vivida fora da empresa pode e deve ser muito útil, agregando vivências e situações diferentes e em outro ambiente (DINIZ, 2010).

O ideal é que o processo sucessório ocorra a partir de um planejamento feito com

antecedência e estruturado por seu fundador, pois, passar um negócio "de pai para filho" é muito mais complexo do que receber a empresa como parte de uma herança (DINIZ, 2010).

Dornelas (2001) aponta características fundamentais para quem quer assumir um empreendimento: assumir riscos: arriscar conscientemente e ter coragem de enfrentar desafios, buscar por si só os melhores caminhos; conhecimento: obter conhecimento sobre o negócio, setor, estratégias etc.; quanto maior o conhecimento, maior a possibilidade de sucesso; identificar oportunidades disponíveis no mercado e obter estratégias corretas para que se torne um negócio viável ou atinja um objetivo; liderança: saber determinar as metas, conduzir atividades, combinar formas e processos pragmáticos, propiciar para sua equipe de organização; possuir senso de organização e capacidade de administrar os diversos recursos, humanos, financeiros, materiais etc., da melhor forma possível; tomar decisões, processo que requer uma busca de informações, estudo do contexto, análise das alternativas e, por fim, a decisão pela solução conveniente; mas essa se constitui em uma das características mais complexas e que exigem mais do sucessor; otimismo: característica de passar para outras pessoas uma visão positiva da vitória e enxergar além das dificuldades; colaboradores: as informações sobre os objetivos e como realizá-los, além de favorecer o relacionamento entre todos, em volta do negócio da empresa; dinamismo: diante da rotina, ser um inconformado e buscar sempre objetivos e novas maneiras de atingi-los; tino empresarial: é o conjunto de todas as características, sempre com qualidade e intuição de quem sabe fazer bons negócios.

Corroborando Dornellas (2001), Lodi (1998) considera como fundamentais as seguintes características para o sucessor:

a) começar por baixo, trabalhando com afinco, de forma produtiva e reveladora de desempenho; ter formação universitária contínua; aprender fazendo, já que não se pode conhecer o como administrar realmente nas escolas; crescer a partir da área operacional, acumulando na sua história as responsabilidades e as promoções; familiarizar-se com os caminhos do poder, dentro e fora da empresa; subir rápido para a direção, com energia e maturidade, podendo

desfrutar dessa posição; aumentar seu currículo através de experiências nas diversas áreas; começar por empresas de menor porte para galgar o progresso; participar de órgãos de classe; dar importância à cultura, com programas de leituras, viagens etc., entre outras.

Nesse contexto, Rocha (2002) afirma que, para que a empresa familiar possa evoluir, é necessária a profissionalização de seus gestores que, na maioria das empresas, não são profissionalizados, gerando, assim, conflitos que podem dificultar o processo sucessório, levando-as até ao fracasso.

O diferencial deste modelo em relação aos demais porque aborda o contexto da indústria nas suas estruturas que foca na regulamentação do setor e sua estrutura competitiva, em relação ao processo de sucessão aborda o gerenciamento e a propriedade no contexto da família existe uma realimentação entre todos os setores do modelo tornando mais amplo em relação ao modelo de três círculos e tridimensional.

O modelo completo a ser descrito mostra o contexto da família incluindo a indústria e o ambiente competitivo da organização. O FOB's (Negócios Pertencentes às Famílias) onde se impacta o processo de sucessão em virtude da estratégia adotada é de total responsabilidade do executivo que vai implementá-la.

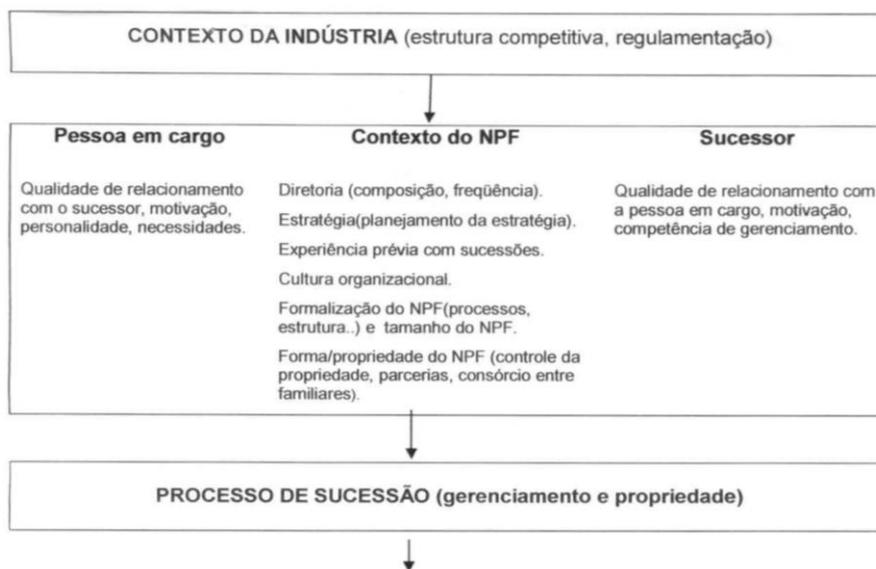
A estrutura de propriedade e composição do conselho também vai determinar quem pode ser aceitável como um sucessor adequado, tanto em termos de talentos quanto em termos de parentesco e personalidade (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

É importante salientar que a qualidade do relacionamento com o sucessor é fundamental para o processo, e a personalidade do sucedido e seu comportamento na formação e consolidação do sucessor é de vital importância, sendo assim, os interesses ficam relacionados à missão da organização, à aposentadoria, à sucessão.

O sucessor tem que possuir as seguintes características: habilidade no

gerenciamento da empresa, experiência, motivação, idade, personalidade e compatibilidade com o cargo a ser exercido.

Na FIG. 3 será exposto o modelo integrador para sucessões de sucessos nos FOB's (Negócios pertencentes à Família).



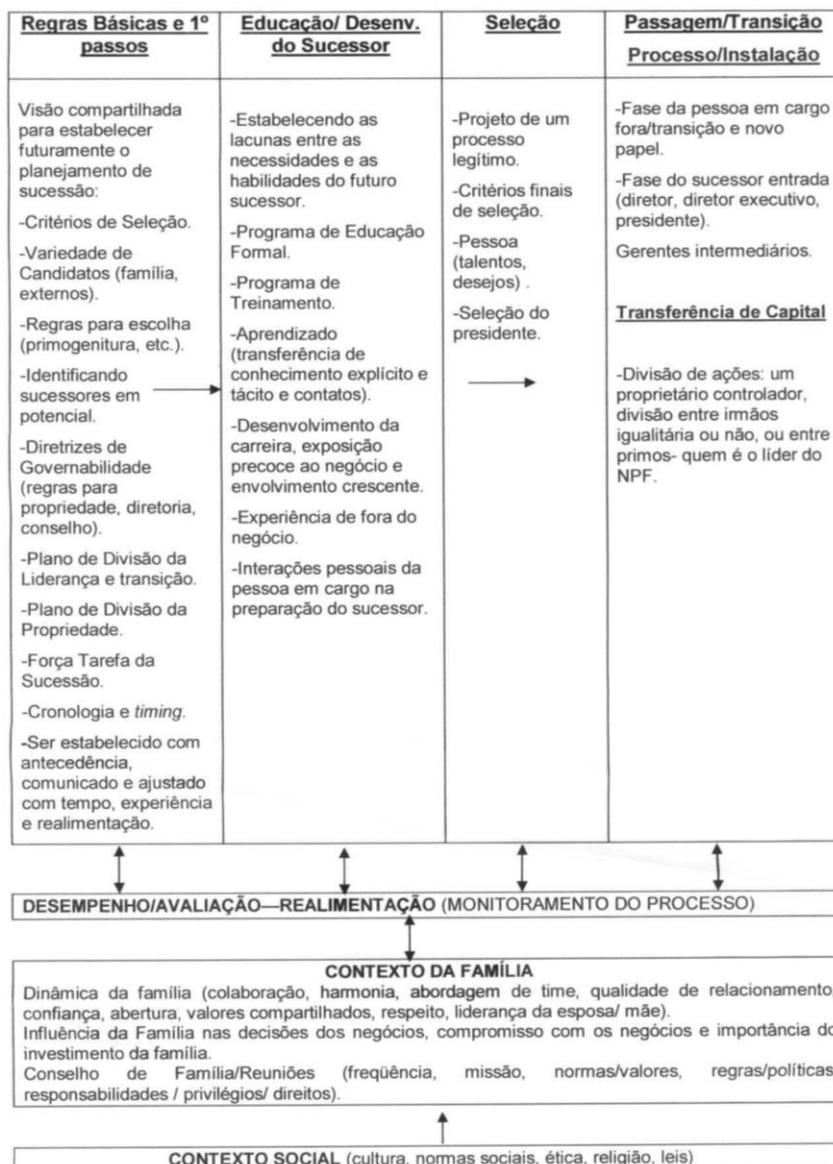


Figura 3 - Modelo integrador de LeBreton-Miller
 Fonte: Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004)

No modelo citado acima, o autor enfatiza pontos cruciais para obter sucesso nas sucessões no contexto da empresa:

a) **A motivação do sucessor.** O sucessor tem que estar completamente envolvido e ter comprometimento com a organização, o que é algo vital para que o processo sucessório seja um sucesso (BARACH; GANTISKY, 1995; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998; HUGRON; DUMAS, 1993; SHARMA *et al.*, 2001).

Os sucessores, estando satisfeitos, tendem a aumentar o investimento em si próprios, ficam mais entusiasmados e, conseqüentemente, tornam-se mais capazes

para assumir a sua função com mais responsabilidade. Eles se identificam com a organização e contribuem efetivamente para ela. (BARACH; GANTISKY, 1995; HANDLER, 1990).

b) **Habilidades do Sucessor.** Após a validação de suas habilidades devidamente comprovadas, o sucessor mostra o desempenho, a experiência, as habilidades interpessoais que, na liderança da organização, são relacionadas positivamente na sucessão, gerando, assim, credibilidade e legitimidade para o novo líder (BARACH; GANTISKY 1995; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998;. POTTS *et al.*, 2001).

c) **Educação e desenvolvimento.** Os sucessores que possuem formação superior adquirem conhecimentos necessários para desenvolver as suas capacidades e adquirem, como consequência desse processo, credibilidade e legitimidade, fator crucial para efetivar a sucessão de forma eficaz. Morris *et al.* (1997) e Ward (1987) descobriram que o sucesso do desenvolvimento e da preparação para um papel de liderança foram uns dos mais importantes fatores entre os FOBs (negócios das empresas familiares).

d) **Desenvolvimento na carreira.** A exposição precoce ao negócio permite que o sucessor se torne cada vez mais familiarizado com a empresa, sua cultura, seus valores e seus funcionários. Esse desenvolvimento também proporciona a oportunidade de desenvolver as capacidades necessárias para a empresa (CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BARACH; GANTISKY, 1995; BARACH *et al.*, 1988; GOLDBERG, 1996; WARD, 1987), ajudando também os sucessores a construírem um forte relacionamento e com credibilidade, por sucessivas promoções dentro da empresa (BARACH; GANTISKY, 1995; BARACH *et al.*, 1988; DYER Jr., 1986; MORRIS *et al.*, 1997).

e) **Experiência em outras empresas.** Barach e Gantiski (1995) enfatizaram que experiências obtidas em outras empresas enriquecem, agregando valor ao sucessor. Por consequência, tais experiências ajudam o sucessor a desenvolver uma base sólida de conhecimento, senso de identidade, auto-confiança e credibilidade (BARACH; GANTISKY; DYER Jr., 1986).

f) **Aprendizagem.** Dyer Jr. (1986, p. 128) destaca uma ferramenta de formação clássica utilizada pela empresa familiar: os mentores atuam como conselheiros e instrutores, utilizando os seus conhecimentos da cultura e dos valores da empresa, aconselhando o subordinado a como deve proceder.

g) **Educação Formal.** Morris (1997) constatou que a educação do sucessor foi relacionada com uma transição suave e com o bom desempenho pós-sucessão. Semelhante, Goldberg (1996) constatou que os sucessores mais eficientes são aqueles que possuem um curso superior e os menos eficientes são aqueles que possuem o ensino médio. Dyer Jr. (1986) corrobora dizendo que a falta do nível superior ou técnico é o primeiro obstáculo que o sucessor deve superar.

h) **Programa de treinamento.** Descrevem os autores que os negócios das empresas familiares são beneficiados por um plano formal de treinamento e liderança com metas claras, prazos e revisão fora do ambiente de trabalho. Os planos devem incluir estágios funcionais, experiências relacionadas à tomada de decisão, experiências, habilidades de gerenciamento e responsabilidade focada no lucro (CHURCHILL; HATTEN, 1987; WARD, 1987).

2.3 Gerenciamento e propriedade

Nesta seção, abordaremos sobre a sucessão, salientando as diferentes orientações que devem ser estabelecidas desde o início para guiar todo o processo:

a) Planejamento sucessório: há um consenso entre os autores de que a sucessão deve ser antecipada e com longa antecedência, e com planejamento (AMBROSE, 1983; BARNES; HERSHON, 1976; DYCK *et al.*, 2002; DYER Jr., 1986; HANDLER, 1990; LANSBERG, 1988, 1999; MALONE, 1989; SHARMA *et al.*, 2001)

Sucessão planejada significa o resguardo de problemas que podem interferir na harmonia da família e conseqüentemente na continuidade da

empresa nas gerações posteriores. Estes preparativos devem ser pensados em termos de futuras necessidades de negócio e da família (LANSBERG, p. 8, 1988,).

b) *Visão Compartilhada*. Partilhar pontos de vista sobre os objetivos finais do negócio se acredita ser essencial para a efetiva sucessão (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998; DYER Jr., 1986; DYCK *et al.*, 2002; LANSBERG, 1999; POTTS *et al.*, 2001; SHARMA *et al.*, 2001; MACHADO, 2006; WARD, 1987). Para Lansberg (1999, p. 5): “o que impulsiona todas as sucessões é uma visão do futuro, forjada ao longo do tempo, que engloba as aspirações de ambos entre a geração atual e as gerações jovens, bem como as de seus antepassados”.

A visão compartilhada estabelece um planejamento futuro do sucessor e deve ser tecida em conjunto com o predecessor, o que promove a harmonia de duas gerações. Dyer Jr. (1986, p.133) afirma que, para que ocorra uma transição tranquila e favorável, esses dois atores têm que ter pontos em comum sobre o capital próprio e sobre a partilha de bens. Eles devem ter um consenso no que se refere aos objetivos propostos a fim de estipular metas para que a família permaneça unida em torno de um único ideal.

c) *Harmonia na família*: essa orientação é imprescindível para que se tenha êxito no processo de sucessão, o que garante mais confiança e compreensão mútua entre os familiares (CHURCHILL; HATTEN, 1987; DYER Jr., 1986; HANDLER, 1990; MALONE, 1989; POTTS *et al.*, 2001). A harmonia auxilia no desenvolvimento de uma visão compartilhada.

d) *Desenvolvimento dos sucessores*. Um dos aspectos mais importantes do modelo é o de desenvolvimento do sucessor, ou seja, identificar as diferentes posições do executivo e as habilidades de seus futuros sucessores, cuja avaliação é necessária para traçar os planos de desenvolvimento a fim de descobrir as potencialidades do sucessor para uma sucessão bem sucedida (FLEMING, 2000; FISCHETTI, 1997).

e) *Seleção do sucessor*. Na literatura, pouco é dito sobre as potencialidades dos sucessores que devem ser avaliadas no decorrer de suas carreiras. Esse processo é

pouco reconhecido, pois é altamente contingente, desafiando padrões universais entretanto, consiste em algo que deve ocorrer ao longo de muitos anos.

De acordo com Fleming (2000), Neubauer e Lank (1998) e Osborne (1991), as questões específicas podem decidir a seleção do sucessor:

- ✓ Escolha de um executivo de fora da organização (consultores, fora os membros do conselho). Pergunta-se de que forma as pessoas fora da organização podem contribuir de forma mais efetiva para o processo de seleção e qual o nível de influência que elas exercem na empresa.

- ✓ A estratégia de negócios, desafios competitivos, gerenciamento são talentos exigidos na escolha do sucessor (ARONOFF, 1998; ARONOFF; ECKRICH, 1999). Esses fatores são preponderantes para a formulação de um processo de seleção e uma avaliação criteriosa para que a pessoa a ser escolhida se adapte ao seu novo desafio de trabalho.

Segundo Handler (1990), a seleção de um sucessor é, muitas vezes, realizada discretamente, e pior, a maioria das empresas deixa para escolher o sucessor após a morte do gestor atual ou forçando o seu afastamento. A seleção é algo que deve ser pensado com antecedência e planejamento, avaliando os pontos fortes e fracos de cada candidato e a evolução dos mesmos.

f) A transferência de capital, muitas vezes, é realizada paralelamente com a transmissão de liderança, devendo ser realizada com antecedência. Alguns autores sugerem que a distribuição de ações deve começar logo após a sucessão, a fim de capacitar o novo líder, aumentar seu *status* e minimizar a carga de impostos sobre o espólio (CHURCHILL; HATTEN, 1987; LANSBERG, 1988; POTTS *et al.*, 2001). A sucessão é vista em grande parte como um processo linear cheio de incertezas e surpresas dos diferentes tipos na busca do melhor perfil para assumir a direção da empresa.

2.3.1 Contexto da família

A literatura ressalta a importância do conselho familiar cuja função é minimizar os conflitos familiares e tornar as relações mais harmoniosas (HATTEN; CHURCHILL, 1987; LANSBERG, 1988; WARD, 1987). Mas esse conselho tem sido ignorado, em geral, como uma fonte potencial de inteligência centrada no processo de sucessão. Inevitavelmente, a decisão da sucessão envolve não só a competência, mas também elementos de preferência, poder e política. Nos negócios de empresas familiares, mesmo que o sucessor possua habilidades e competências, ele pode ser uma escolha inadequada, o que poderá gerar conflitos entre os membros mais influentes da família empresária. Os conselhos familiares podem ajudar a garantir que os sucessores satisfaçam os critérios de competência e os sociais e também contribuam de forma efetiva para o desenvolvimento de um consenso em torno de questões fundamentais (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

2.3.2 Contexto da indústria

Há indústrias tradicionais que têm como peculiaridades uma forma especial de fazer negócios, não se alterando ao longo do tempo e preservando as suas raízes de uma geração para outra. Esse ganho de aprendizagem na família pode constituir um excelente treinamento que sustentará sua longa utilidade, permitindo que os membros treinados da família se tornem excelentes gestores. Em outros contextos, o treinamento constante desses gestores proporcionará uma vida longa para a organização.

2.3.3 Contexto social

Le Breton-Miller, Miller e Steier, 2004, p. 13) relata no contexto social, contudo, que:

[...] Há um provincianismo cultural em grande parte do trabalho sobre sucessão, embora como um processo social e familiar, é fortemente influenciado pelas normas culturais, tais como direito de primogenitura, patriarcado, convenções, propriedade, divisão, e assim por diante. Numa época em que as empresas estão cada vez mais internacionalizadas, é evidente que as orientações e os processos de sucessão eficazes devem ser condicionados à conjuntura internacional cultural em que uma empresa encontra-se (LANSBERG, 1988). Um plano de sucessão efetiva de uma cultura em que a primogenitura não pode ser facilmente violada pode ter que prestar especial atenção à formação do herdeiro aparente. O contexto norte-americano pode ter mais graus de liberdade e permitir a elaboração de uma ampla lista de candidatos potenciais e colocar mais ênfase na seleção entre eles de acordo com a competência técnica, em vez de conexão social. (rever, pq tem um autor citado no meio) (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004, p. 13)

2.4 Processo de profissionalização

Segundo Leone (2005), com a profissionalização, as pessoas passam a ser mais competentes nas organizações, a família contrata executivos experientes para gerir a empresa e os representantes da família passam a ocupar um lugar no conselho, podendo ou não atuar no conselho de administração.

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe deem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (COSTA; LUZ, 2003).

Essas características são unânimes entre as empresas familiares de pequeno e médio porte, pois o perfil familiar tem, cada vez mais, aberto espaço para a profissionalização de empreendedores e empregados. O critério é não categorizar a empresa. Todas as empresas, sejam elas familiares, multinacionais ou estatais, podem e devem ser profissionais, no sentido de que só serão empresas bem sucedidas, empresas de alto padrão, com êxito no cumprimento de suas finalidades, se forem conduzidas por pessoas competentes, habilitadas tecnologicamente, atualizadas mercadologicamente e de espírito empreendedor. Se essas empresas não profissionalizarem sua estrutura, correm o risco de desaparecer (LEONE, 2005).

Para Padula citado por Leone (2005), para que possa ocorrer a profissionalização, é preciso que a empresa deixe de ser um negócio de família para tornar-se verdadeiramente uma empresa profissional. É preciso que haja uma separação entre empresa e propriedade.

Ao se tratar de profissionalizar a empresa, muitos empresários têm tido grandes dificuldades entre separar empresa e propriedade, pois, em sua maioria, temem a perda do poder da família sobre a empresa.

Bueno(2007) aponta características fundamentais das quais a profissionalização de uma empresa depende:

- i. dos princípios e valores que prevalecem na empresa: assim, para poder afirmar que uma empresa está profissionalizada, os princípios que devem nortear a estrutura, a evolução e o funcionamento da empresa devem ser os empresariais, tais como: a produtividade, a rentabilidade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro, etc. No extremo oposto, nas empresas menos profissionalizadas, os valores pessoais e familiares podem ter grande importância, de forma que sejam tomadas decisões empresariais baseadas em critérios familiares;
- ii. da existência de uma estrutura de um modelo organizacional e empresarial: as empresas caracterizam-se por serem organizações e estas, por sua vez, por contar com sistemas e modelos voltados para a conquista de seus objetivos. Esses sistemas vão mais além dos profissionais que exercem as distintas funções da empresa. Em outras palavras, são os profissionais que devem desenvolver as funções da empresa e não o contrário;
- iii. dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa: pois estes devem ser apropriados, quanto a aspectos, como: orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes. Essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo. Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam os mais adequados para determinados cargos.

Para o autor, o fato de pertencer à família empresária constitui uma característica intrínseca, que pode favorecer ou não o desempenho da atividade no cargo que exerce.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Em comparação aos não familiares, um familiar é mais suscetível de ter maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho. ✓ Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não familiar. ✓ Um familiar é suscetível de ter maior interesse pela empresa que um não familiar. ✓ Quando o parente de um executivo passa a fazer parte da direção e demonstra ser mais capacitado, o espírito de equipe é estimulado. ✓ Em comparação aos não familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável. ✓ Membros da família na direção ajudam a segurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas. ✓ Por não ter de se esforçar para estar à altura do chefe, o executivo Junior, parente de um executivo, pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor as suas capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se um familiar é contratado como executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade do que os demais. ✓ O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa. ✓ O nepotismo costuma criar inveja e ressentimentos entre os funcionários. ✓ É impossível para os diretores serem objetivos em relação às suas qualificações, à dos seus familiares ou à de outros executivos. ✓ Nas equipes de dirigentes com influência dos membros de uma família, os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos. ✓ O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.

Quadro 3 – Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares

Fonte: Amat,2000,p11 adaptado por Bueno(2007)

Segundo Longenecker *et al.* (2007), os empregados que não pertencem à família empresária podem estar envolvidos no fogo cruzado entre membros da família que competem entre si, deixando o funcionário em uma situação muito delicada, pois, caso esse funcionário apóie uma parte da facção, poderá perder o apoio dos demais membros da família. Esses empregados geralmente são competentes e trabalham arduamente e acreditam que merecem uma espécie de compensação por trabalhar em uma empresa onde existem conflitos familiares.

O sucesso da empresa familiar, segundo Ehlers (2001), está na definição concreta de objetivos, perseguindo metas de lucratividade e desenvolvimento para a

empresa, já para a família, objetiva-se harmonia, paz e alegria. Por esta razão, cabe ao sucessor saber posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento. Tendo consciência de que talento empresarial não se herda, deve ter a responsabilidade de aceitar, se for a pessoa certa, preparar-se para tal, refletir sobre o seu potencial e, acima de tudo, optar: opção consciente, plano de vida ou plano de carreira (SILVA, 2000).

Assim, o sucessor, que poderá ou não se identificar com o sucedido, contribuirá para a melhoria, adequação e perpetuação da obra que recebeu. Sua missão deve privilegiar: a preservação de valores, a representatividade da sociedade, a preservação da empresa, a obtenção de resultados e a fidelidade (SILVA, 2000).

Bernhoeft (1999) afirma que um grave erro que continua sendo cometido no tratamento das empresas familiares no Brasil é não fazer uma clara separação entre controle e gestão. Fala-se muito em profissionalizar o gerenciamento dos negócios para enfrentar os desafios da globalização e de uma economia estável, mas, na maioria dos casos, descuida-se da profissionalização dos controladores ou sócios do mesmo negócio. Uma simples análise dos grupos familiares que tiveram seus negócios comprados por grupos de investidores nos últimos anos no Brasil demonstra isso com clareza. Algumas dessas empresas conseguiram uma recuperação rápida desde que houvesse entendimento entre seus controladores (BERNHOEFT, 1999).

Não adianta desenvolver empresas para países desenvolvidos com acionistas que têm conflitos de interesses e posturas individuais de países em desenvolvimento. Portanto, é da maior prioridade, especialmente com o acirramento da competição no mundo dos negócios e a redução das margens de lucro em todas as atividades, que se estabeleçam algumas prioridades no encaminhamento do tema. Criar modelos de gestão profissionalizada pressupõe realizar idêntico trabalho com os controladores. É sempre bom lembrar: não existe modelo de gestão que resista à falta de um modelo de acordos societários (BERNHOEFT, 1999).

O fato mais importante da profissionalização na empresa familiar é o dirigente possuir habilidades específicas e diretrizes suficientes para o melhor

desenvolvimento das suas funções empresariais. Carlock e Ward (2003) propõem para empresa familiar um modelo sobre as atividades de gestão e liderança, baseado em Mintzberg (1990), mostrado na tabela a seguir:

Papéis interpessoais	
Representação do líder	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Cabeça visível” da empresa e da família. ✓ Organizar e fazer parte da direção. ✓ Motivar os funcionários pertencentes ou não à família ✓ Trabalhar com o conselho de administração e com o conselho da família.
Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar um compromisso da família com a empresa. ✓ Trabalhar dentro da empresa. ✓ Ligar os diferentes grupos familiares. ✓ Criar relações com interesses externos.
Papéis informativos	
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisar o meio externo da empresa. ✓ Manter contatos pessoais com membros da família. ✓ Supervisionar os funcionários.
Difusor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difundir as informações da empresa. ✓ Esclarecer as informações da família. ✓ Reforçar os valores e a visão da família.
Porta-voz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar a empresa perante a família e a família perante a empresa.
Papéis do decisor	
Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamento e formulação estratégicos. ✓ Reorganização empresarial durante as transições de gerações.
Eliminador de perturbações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolver os conflitos ou problemas empresariais; ✓ Reformular planos empresariais.
Atribuidor de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atribuir recursos, principalmente remuneração, dividendos e investimentos.
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociar o consenso familiar. ✓ Fazer uma ponte entre os conflitos familiares e empresariais.

Quadro 4 – Atividades de gestão e liderança na empresa familiar
 Fonte: Carlock e Ward (2003, p.138)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se, inicialmente, os procedimentos metodológicos pertinentes ao tema, a seguir, o tipo de pesquisa e o método empregado e, posteriormente, a descrição do objeto em estudo, bem como as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa desenvolvida é de cunho qualitativo. Bogdan e Bikken (1994) e Bicudo (2000) a definem como aquela que se preocupa com o significado atribuído pelo entrevistado a determinado fato. Para a investigação qualitativa, a fonte direta de dado é o ambiente natural onde o investigador é o instrumento principal. O significado é de suma importância neste tipo de abordagem pelo fato de os investigadores estarem interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.

Ao começar a investigar qualquer fenômeno, é necessário estruturar os fundamentos teóricos que possibilitam a organização da pesquisa, bem como os possíveis métodos de análise.

3.2 Quanto aos meios e os fins

Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa a ser adotada será o estudo de casos múltiplos, que, de acordo com Yin (2005), pode conter mais de um caso único. A lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual. Cada caso deve ser selecionado de forma a:

1) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou

2) produzir resultados contrastantes apenas por razões possíveis (uma replicação teórica).

Assim, o fundamento lógico para os estudos de casos múltiplos deriva-se diretamente da compreensão que se tem de replicações teóricas e literais. O projeto mais simples de casos múltiplos seria de dois ou mais casos, que se acredita ser replicações literais, como um conjunto de casos com resultados exemplares com relação a alguma teoria de avaliação.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

O presente estudo tem como objetivo geral descrever o processo de sucessão em relação às bases de sustentação em quatro empresas familiares.

3.3 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise deste estudo serão quatro empresas familiares. A unidade de observação compreende o fundador, os membros da segunda geração .

Após ter visitado um número expressivo de empresas somente estas empresas selecionadas devido o amplo relacionamento com os proprietários por este motivo foi possível relacionar o estudo em relação as empresas não selecionadas a falta de transparência dos seus controladores as impediram .

Os sujeitos da pesquisa, convidados a participar, foram os fundadores E1, E2, E3 e E4, membros da 2ª geração, e gestores não familiares, que tenham pelo menos cinco anos de empresa. A escolha foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 1997).

As empresas foi selecionada em uma amostra intencional, levando-se em conta a definição de empresa familiar, sendo utilizada como critério a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira geração e a segunda geração atuaram juntas no gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundador e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

3.4 Técnicas de coleta e análise de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram : entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental (jornais e relatórios) e observações livres que pudessem transmitir informações relativas ao estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 278), na entrevista semiestruturada “[...] o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada propicia flexibilidade, valoriza o contato pessoal e favorece a liberdade e espontaneidade ao entrevistador, o que pode ser utilizado para valorizar a investigação.

Os objetivos específicos desta pesquisa orientaram o roteiro para a formulação das perguntas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise, conforme apêndice A.

A técnica de observação será utilizada tendo como principal meta o registro de informações que o pesquisador pode perceber e identificar como relacionadas aos objetivos do trabalho, mas que as pessoas não têm consciência de que fazem parte do seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 278). O tipo livre, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), “propicia que as dimensões e categorias de interesse surjam continuamente no decorrer dos processos de coleta e análise de dados”.

Os documentos formam uma base valiosa de dados qualitativos e acrescentam as informações que podem ser importantes ao trabalho (LUDKE; ANDRÉ 1986). A utilização dessas diferentes fontes permitirá um confronto dos dados das empresas escolhidas (YIN, 2001), ampliando a confiabilidade da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, caracterizada como uma técnica de análise das comunicações que considera procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando uma conexão indireta entre assuntos ou dedução de uma informação, a partir de conhecimentos relacionados às condições de produção ou recepção dessas mensagens (BARDIN, 1994).

Neste estudo, a análise de conteúdo enriqueceu a tentativa de explorar as respostas e aumentou as possibilidades de novas descobertas, por meio das mensagens recebidas e das formas de comunicação dos sujeitos da pesquisa.

Richardson (1989) afirma que, entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz, quando se trata de conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

Em síntese, foram seguidos os seguintes passos para a análise dos dados:

- a) transcrição das entrevistas;
- b) leitura das entrevistas transcritas;
- c) seleção dos trechos de interesse;

- d) definição das unidades de conteúdo;
- e) recorte dos trechos selecionados por unidade de conteúdo;
- f) agrupamento das unidades de conteúdo em temas;
- g) redação final das unidades de conteúdo.

Em geral, as entrevistas podem ser “estruturadas” e “não estruturadas”, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. O roteiro de entrevista tem por objetivo nortear o processo de comunicação entre pesquisador e entrevistados sobre os fins da pesquisa (MINAYO, 1998).

Neste estudo, a análise de conteúdo enriqueceu a tentativa de explorar as respostas e aumentou as possibilidades de novas descobertas, por meio das mensagens recebidas e das formas de comunicação dos sujeitos da pesquisa.

3.5 Breve histórico das empresas familiares estudadas

3.5.1 Empresa familiar do setor moveleiro

Trata-se de uma empresa do setor de móveis para escritório, com, aproximadamente, 17 anos de atuação no mercado. O fundador, anteriormente, era encarregado em uma empresa de grande porte de móveis para escritório em Minas Gerais como encarregado . Mais tarde, pediu o seu desligamento para fundar uma empresa junto com seu irmão, cuja sociedade foi dissolvida em 1993 em virtude da falta comprometimento do outro sócio e conflitos dentro da organização. para criar a empresa atual junto com sua esposa . A empresa possui fabricação própria oferecendo produtos com designer diferenciado e customizados e vende para vários estados do país e possui um *showroom* em Belo Horizonte onde são feitas a maioria das negociações e onde os dois filhos sucessores trabalham.

3.5.2 Empresa familiar do setor de materiais de construção

A empresa do setor de materiais de construção tem 20 anos no ramo de materiais de construção, ferragens e bricolagem. O seu fundador já possuía uma larga experiência no ramo pois já trabalhava no setor ocupava a função de gerente e depois pediu o desligamento da empresa para fundar a sua própria empresa. Onde os funcionários da empresa são seus parentes. A sucessão da primeira para a segunda geração iniciou-se em 2004 com a entrada do filho do fundador. Atualmente, a administração da empresa é compartilhada pelo fundador e a segunda geração da família empresária, sendo que o fundador e seu filho sucessor nato são responsáveis por funções estratégicas na matriz da empresa.

3.5.3 Empresa familiar do setor de recapagem de pneumáticos

A empresa do setor de recapagem de pneumáticos tem 15 anos no ramo de recapagem de pneus e comercialização de pneus novos e câmeras. Onde o seu fundador já tivera experiências como diretor de uma grande empresa de recapagens de pneus na filial de Belo Horizonte onde conhecia todos os processos de fabricação de moldagem e remoldagem de pneumáticos como tinha um bom relacionamento e tramite nas empresas. Foi incentivado por amigos a fundar a sua própria empresa no qual foi fundada em 1995. Ao lado do fundador, trabalham, atualmente, alguns parentes e sua única filha e seu genro.

3.5.4 Empresa familiar do setor madeireiro

A empresa do setor madeireiro tem 16 anos de atuação no ramo de comercialização de madeiras e telhados. Os fundadores são irmãos e tiveram um relacionamento saudável ambos engenheiros e com larga experiência e aposentados no qual queriam dar um direcionamento em suas vidas para não ficar ociosos. A primeira sucessão ocorreu no ano de 2000, tendo o fundador convidado a filha, para auxiliá-lo nas atividades da empresa. Um fator que merece destaque é a morte de seu fundador, em 2003, tendo sido substituído pelo filho, atuante direcionado ao setor financeiro e vendas, e pela sua filha, direcionada ao controle de qualidade e gerente de produção.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No QUADRO 5, é feita a análise de conteúdo sobre a ótica do sucedido e do sucessor, abordando as falas de cada ator inserido no contexto das empresas abordadas.

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Características
<p>(...) não passo muito tempo na empresa, pois tenho outras atividades nos damos muito bem; “eles são os meus sobrinhos que tenho maior afetividade” (1)</p>	<p>(...)é muito boa fico mais na roça dou conselhos ao meu filho nos negócios.(...) 1</p>	<p>(...) passamos juntos no período de trabalho . (...) não temos muitas brigas eles me dão até conselho veja só.(...) ..(...) respeito, dignidade, companheirismo, sou mais amigo do que pai, é isso que faz com que a relação entre nós seja boa, o meu pai é muito bom (...)</p>	<p>(...) a convivência é relativamente boa(...) (...) trabalham comigo alguns parentes, minha filha e meu genro. Não importa quem são, se preciso for, chego eles no cantão(...) (...O meu pai é uma pessoa boa, sabe, mas muito temperamental desconfia de tudo e de todos (...))2</p>	<p>Relacionamento Do sucedido com o sucessor onde mostra o grau de afinidade entre eles</p>
<p>(...) começamos muito jovens. O meu pai já falecido disse para mim e minha irmã que precisávamos ter um ofício pois ele já estava velho e queria que todos tivessem um rumo na vida (...) 2 e 3</p>	<p>(...) desde pequeno ia à empresa com meu pai, achava o maior barato ficar no balcão.(...). 2</p>	<p>(...) comecei na empresa aos 17 anos periodicamente. O meu pai nos trazia periodicamente.(...) 2 (...) logo que vi que o meu irmão na empresa quis também . comecei aos anos na empresa 3</p>	<p>Entrei na empresa por falta de opção, pois não tinha trabalho antes, tinha 16 anos e estava terminando o ensino médio..</p>	<p>Entrada na empresa É o momento no qual os sucessores se identificam com a empresa</p>
<p>(...) eu era meio garotão não ligava para muita coisa de certa forma meu pai me deu um horizonte 2 (...)desde pequena o meu pai me incentivou muito, fui trabalhar na empresa aos 16 anos de idade (...) 3</p>	<p>(...)quando completei 15 anos o meu pai me perguntou se eu gostaria de ajudar a ele fui tomando gosto e passei a estudar de manhã e trabalhar à tarde.(...) (...) o meu pai, às vezes, é muito centralizador.(...) Ou seja, a confiança em não é cem</p>	<p>(...) pedia que a gente ajudasse a montar os móveis 2 e 3 (...)Quando tenho problemas com meu irmão, sentamos e conversamos e às</p>	<p>(...) comecei como telefonista 2 (...)A minha filha tem 21 anos, é muito teimosa, quer fazer as coisas do jeito dela, é imatura (...) (...) briga comigo me</p>	<p>Incentivo /primeiros passos Onde os sucedidos levam os filhos para conhecerem o negócio da família Conflitos É o ambiente onde as diferentes personalidades são descobertas.</p>

<p>(...) no começo, me estranhava muito com a minha irmã, acho que devido à falta de maturidade, pois tinha 17 anos 2</p> <p>(...) o meu irmão era imaturo, disperso tivemos conflitos , mas aos poucos chegamos há um denominador comum 3</p> <p>eu tinha feito computação e insisti que o meu pai comprasse um computador para agilizar e modernizar a empresa 2</p> <p>(...) eu gostava muito da área de produção serralta e por isso fui para lá como disse o ditado a filha é sempre apegada ao pai por isso fiz engenharia como ele tinha feito(...) 3</p> <p>(...) hoje me sinto uma mulher realizada, gosto e amo o que faço, toco as minhas construções para exercitar o meu lado de engenheira , mas, a minha vida é a madeireira (...) 3</p>	<p>por cento(...) 2</p> <p>(...) acho que, no momento em que me formei, me olhou com outros olhos, pois mostrei a ele que era capaz de gerir o negócio.(...)</p> <p>(...) neste meio tempo, passei no vestibular para administração e trouxe noções do aprendizado para a empresa ,(...)2</p> <p>(...) modernizei a empresa institui cartão de crédito a fim de minimizar as perdas relativas ao cheque e modernizei os veículos</p> <p>(...) passamos a gerir o estoque com maior eficiência , coloquei valores na organização .(..)2</p>	<p>vezes ignoro para extinguir a conversa de uma vez (....)2</p> <p>(...) gosto de lidar com as pessoas, planejo muito para depois colocar em prática...(...) hoje ocupo a função de diretor financeiro.(...) 3</p> <p>(...) sou agressivo no setor de vendas, sou diretor deste setor(...)1</p> <p>(....) se preciso for, vou para o chão de fábrica, afinal, é negócio, quero crescer e muito(...)2</p>	<p>acha imatura, com pouca responsabilidade. (...) aguento muita coisa por causa da minha mãe...trata as pessoas de forma melhor do que a família ..</p> <p>(</p> <p>...) me identifico muito com a parte administrativa(...0</p> <p>(....) após a conclusão do meu curso, me casei (....)</p>	<p>Habilidades É o período onde cada um dos sucessores expõe seus interesses e como colocar em prática o conhecimento adquirido</p> <p>Realização pessoal É quando os indivíduos manifestam a satisfação pessoal</p>
---	--	---	--	--

<p>(...) de certa forma, o meu pai já tinha planejado inserção na empresa; claro que, com o falecimento repentino dele, as coisas avançaram e muito (...). 1</p>	<p>(..)aos poucos, o meu pai ia se afastando da empresa e disse para mim que eu seria o responsável por tudo, mas com auxílio do tio e da tia para ajudá-lo (...)2</p>	<p>(...quando os meus pais se divorciaram há cinco anos, transferiram as propriedades para mim e meu irmão a fim de evitar problemas(...)2</p>		<p>Planejamento da sucessão É quando o sucedido prepara a sua saída da organização .</p>
--	--	--	--	--

Legenda: (1) sucedido; (2) sucessor 1; (3) sucessor

Quadro 5 - Falas dos sujeitos entrevistados (continua...)

Fonte: dados da pesquisa.

CARACTERÍSTICAS E RAMO DE ATUAÇÃO				
Madeireiro	Bricolagem	Mobiliário	Pneumático	Segmento de atuação
(...) prestando bons serviços, oferecendo produtos de qualidade e de alto padrão com a bitola solicitada pelo cliente.(...)	(...) é o atendimento, é o que priorizamos , temos um boa logística (...)	(...)O nosso designer é diferenciado em relação aos nossos concorrentes locais.(...)	(...) uso de borrachas certificadas . Visamos ao respeito pelo cliente , só fazemos reformas do pneu se ele tem condições (...)	Características da empresa /diferencial
(...) Os colegas neste ramo vendem madeiras não certificadas e de procedência duvidosa e entregam o material inferior ao solicitado pelo cliente manchando o comércio local(...)	(...) há concorrentes que praticam preços predatórios que não é meu caso, os meus preços são bons, pois atinjo uma classe social com maior poder aquisitivo(...)	(...) o setor moveleiro o setor é muito competitivo, temos que ter preço principalmente qualidade(...)	(...)Os concorrentes são muitos, mas dos que existem, poucos agem honestamente.(...)	Competitividade
(...) Um dos entraves que prejudicam o setor são as portarias que acabam inibindo o comércio de madeiras com procedência devido ao controle do IBAMA	(...) é a falta de mão de obra qualificada quero dizer funcionários que sabem decifrar do que o cliente está à procura.(...)	(...) ampliar a fabrica, oferecer novos produtos com cores exclusivas	(...)boa parte dos nossos concorrentes não são certificados e não destinam corretamente os resíduos da borracha(...)	Desafios
(...)O local onde a empresa está instalada é nosso(...)	(...)A empresa está situada em uma área alugada com amplas instalações. Não queremos imobilizar capital(...)	(...)As nossas instalações são próprias desde a fábrica, a loja e os veículos de entrega de material(...)	A empresa está situada em local próprio, uma doação da prefeitura de Ribeirão das Neves	Propriedade
(...)recentemente compramos equipamentos novos que têm função de aprimorar o acabamento.(...)	(...) os veículos e maquinário e os computadores são próprios(...)	(...)fizemos um plano para modernizar os equipamentos para oferecer acabamentos superiores aos dos nossos concorrentes.	(...) maquinário relativamente novo, caldeiras, veículos próprios(...)	Investimentos
(...)temos uma poupança muito boa focamos no longo prazo (...)	(...)os nossos negócios sempre são a curto prazo observamos a demanda por determinado produto, porque nesse ramo de varejo é assim que funciona.(...)	(...)Conseguimos recursos do BNDES no qual viabilizou a nossa expansão (...)	Através de um planejamento em	Planejamento Financeiro

		comprando um terreno para fazer uma nova fábrica, pois o nosso local já é pequeno e não nos atende mais.	longo prazo foi possível a mudança da empresa para o local atual feito com recursos próprios	
--	--	--	--	--

Quadro 5 – Falas dos sujeitos entrevistados

Fonte: dados de pesquisa:

Esses resultados foram obtidos com base no modelo de Le Breton Miller .

Empresa A

Sucedido	<p>Sexo /idade: Pai, 63 anos, Brasileiro, falecido e tio, 70 anos, consultor da empresa</p> <p>Formação: Engenharia florestal</p> <p>Qualidade no relacionamento com os sucessores: Baseado no respeito e na amizade</p> <p>Perfil empreendedor. O tio fundador vivo, visão holística do negócio e mais técnico.</p> <p>Sucessão nata</p> <p>Relacionamento com o sucessor: Muito bom</p>
Sucessora	<p>Idade: 32 anos, casada tem uma filha de 01 ano,</p> <p>Habilidades gerenciais: Graduada em Engenharia Civil e pós-graduada em segurança do trabalho</p> <p>Experiência: Atuante na empresa desde os 16 anos atendia telefone e recebia mercadorias. Foi o primeiro emprego, pois estava concluindo o ensino médio. Ela se formou em engenharia aos 25 anos, casou-se recentemente.</p> <p>Áreas de atuação: Operacional, responsável pelo gerenciamento de produção.</p> <p>Motivos da adesão na empresa: Voluntária incentivada pelo pai já que queria atuar na área de engenharia.</p> <p>Perfil comportamental: Dinâmica. Focada no trabalho, gosta de reciclar através de novos cursos oferecidos por órgãos competentes e tem como objetivo o plantio de árvores na fazenda da família para manejo.</p>
Sucessor	<p>Idade: 29 anos, casado</p> <p>Habilidades gerenciais: Curso de administração incompleto</p> <p>Experiências: Diretor da área comercial /financeiro. Atua na empresa desde os 17 anos. Foi o seu primeiro emprego, começou como <i>Office boy</i> e vendas.</p> <p>Interesses: Apaixonado por finanças, recursos humanos.</p> <p>Motivos de adesão na empresa: Não foi voluntário, mas por necessidade.</p> <p>Perfil comportamental: Expansivo, procura se capacitar junto ao SEBRAE.</p>
Contexto Familiar	<p>Apoio recebido: do pai e do tio, o pai já falecido. O tio acompanha de forma indireta como consultor da empresa deixando a cargo da tomada de decisões para os sobrinhos.</p> <p>Relacionamento com a família irmãos, primos, tio etc. a outra irmã é dentista e não participa com nenhuma cota na empresa. Já com o tio é muito boa não interfere muito e há muito respeito por parte de ambos.</p> <p>Partilha de informação: Participam das informações, pois têm um conselho onde traçam as diretrizes da empresa.</p> <p>Resolução de conflitos: Cada um na empresa tem o seu papel específico de acordo com as competências previamente definidas entre eles, tornando irrisório o percentual de conflitos existentes, pois procuram usar o bom senso.</p>
Processo de sucessão	<p>Primeiros passos: Sucessora/área de produção, fiscalização dos empregados quanto ao manejo das peças de madeira e racionalização do desperdício.</p> <p>Sucessor responsável pela área comercial incluindo vendas, financeiro e</p>

	<p>recursos humanos</p> <p>Escolha dos sucessores filha e filho devido a não estar posicionado em uma profissão, necessidade de continuação dos negócios do sócio fundador.</p> <p>Visão compartilhada: Há um acordo, todos possuem conhecimento da área uns dos outros visando suprir no caso de necessidade.</p> <p>Programas de treinamento.</p> <p>Há um rodízio nas atividades, quando necessário, procuram se atualizar sobre novas técnicas de vendas através de curso direcionado ao segmento onde atuam e participam de feiras e eventos.</p> <p>Transferência de capital: Quanto à propriedade do pai, já foi realizada. O tio direcionará a sua parte no inventário a ser realizado já que são os únicos capacitados para o empreendimento</p>
--	--

Quadro 6 – Aspectos sucessórios da empresa A

Fonte: dados de pesquisa:

A apresentação dos resultados foi estruturada em sete eixos considerados relevantes para a estruturação da empresa familiar, são eles: como se dá o contexto familiar dentro das empresas; avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação; a convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos; funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos; existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas; composição e divisão acionária da empresa; momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio; e finalmente, aspectos do processo de sucessão, e existência ou não de planejamento.

No que se refere às questões relacionadas ao contexto empresarial e familiar, para a **Empresa A**, considera-se:

a) Principais características, e o diferencial da empresa em relação aos concorrentes:

“A madeira entregue ao cliente é a mesma que foi solicitada pelo mesmo. A empresa se diferencia-se prestando bons serviços, oferecendo produtos de qualidade e de alto padrão com a bitola solicitada pelo cliente”. Tio

De acordo com os dados analisados percebe-se que, dentre os motivos mais importantes para se conseguir um diferencial em relação aos concorrentes perpassa pela sua idoneidade, pela qualidade dos produtos e pelo fato de possuir uma estrutura enxuta.

b) Avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação:

“Os colegas neste ramo que vendem madeiras não certificadas e de procedência duvidosa e entregam o material inferior solicitado pelo cliente manchando o comércio local. Dando aos clientes uma dúvida generalizada que todo mundo é assim. Um dos entraves que prejudicam o setor são as portarias que acabam inibindo o comércio de madeiras com procedência devido ao controle do IBAMA”. Tio

Pode-se observar que os fatores que predominam relativos à competitividade estão relacionados à preocupação quanto ao direcionamento dos resíduos, do qual tem sido feito de forma correta, pressupondo uma preocupação no corte da madeira a fim de evitar desperdícios. De acordo com os entrevistados, as sobras são destinadas a empresas que utilizam esse tipo de insumo para fornos na confecção de tijolos.

c) Convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos:

De acordo com os entrevistados a convivência é pacífica sem muitos atritos.

“Não passo muito tempo junto na empresa, pois tenho outras atividades também, mas nos damos muito bem em família, pois são os meus sobrinhos que tenho maior afetividade. Quando se trata de negócios as reuniões são trimestrais onde me apresentam o balanço do período”. Tio

Sucessor 01: “no começo me estranhava muito com a minha irmã acho que devido à falta de maturidade, pois, tinha apenas 17 anos e minha irmã era mais velha de casa na empresa”.

Sucessor 02: “o meu irmão era no começo imaturo, disperso tivemos conflitos como todo irmão tem, mas aos poucos chegamos há um denominador comum teve que ceder para que tudo fosse normalizado”.

Ficou evidenciado que há um grau de confiança do tio em relação aos sobrinhos, fazendo com que a sociedade se torne harmoniosa e quase sem conflitos por ambas as partes. Constatou-se que o respeito entre eles é algo que demonstra ser expressivo tanto para o fundador falecido mencionado, como para o outro fundador, sendo a amizade o valor mais importante para eles.

d) Funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos:

Observou-se que a empresa é dirigida por competências e atribuições funcionais de responsabilidade, evidenciada por meio do depoimento:

“A empresa é composta por dois diretores um comercial pelo sobrinho e outro operacional pela sobrinha e um gerente de vendas. Todos nós pomos a mão na massa”. Tio

Constatou-se pelos depoimentos que há uma rotatividade nas funções de diretoria. Quando necessário, os diretores colaboram com a medição e a venda de matérias-primas. Os entrevistados acreditam ser possível uma conciliação efetiva entre as diversas atividades desenvolvidas na empresa. Os depoimentos apresentados demonstram a definição das funções distribuídas entre o filho de um dos fundadores já falecido, como um dos diretores, com formação incompleta de administração, e a outra diretora com formação em engenharia civil.

Ao refletirem sobre suas atividades na empresa, os entrevistados afirmaram sentir que uma complementa a outra e que as experiências mútuas enriquecem cada vez mais sua atuação. Eles enfatizaram que não enxergam suas atividades de maneira fragmentada já que apesar de diferenciadas, são atividades afins que se alimentam mutuamente.

Sobre as perguntas:

e) Existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas: percebe-se que são muito seguros:

“O local onde a empresa está instalada é nosso. O escritório é muito bem localizado e de boa aparência; recentemente compramos equipamentos novos, que têm função de aprimorar o acabamento, já totalmente quitados, pois temos uma poupança muito boa e focamos no longo prazo para oferecer tipos de acabamentos melhores”.

Os administradores revelam-se serem confiantes no que fazem, pelo fato de não dar nenhum passo sem ter planejado; consideram desnecessário pedir recursos a

terceiros e apenas em último caso tomam este tipo de decisão. De acordo com seus relatos, a maioria das suas aquisições é oriunda de recursos próprios.

Para os entrevistados, ter uma visão sistêmica, ser uma pessoa com conhecimento da conjuntura, de mercado, que possua uma visão estratégica é de fundamental importância para o sucesso dos procedimentos adotados na empresa. Essa visão vai ao encontro da idéia de pensamento sistêmico apresentada por Senge (2007) que atribui esse pensamento ao conjunto de conhecimentos que visam esclarecer o contexto, mostrando que tipo de medidas devem ser adotadas e quais modificações devem ser realizadas a fim de melhorá-las. Segundo Senge (2007) a ausência da perspectiva sistêmica na organização afeta o entendimento dos problemas organizacionais.

f) Composição e divisão acionária da empresa:

Segundo os entrevistados, “a divisão é feita da seguinte forma: 50% para o tio e o restante para os sobrinhos de forma igualitária”.

g) Momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio:

“Começamos muito jovens. O meu pai, hoje já falecido, disse para mim e minha irmã que precisávamos ter um ofício, pois ele já estava velho e queria que todos tivessem um rumo na vida. Minha irmã é mais velha e por isso começou primeiro na empresa e alguns anos depois passou no vestibular para engenharia civil; eu era meio garotão, não ligava para muita coisa; de certa forma, o meu pai me deu um horizonte a ser seguido. Eu tinha feito computação e insisti que meu pai na época comprasse computador para agilizar e modernizar a empresa. A sucessora gastava muito da produção serraria e por isso fui para a empresa, aos 16 anos, como disse o ditado sempre a filha é mais apegada ao pai, queria ser engenheira. Desde pequena meu pai me incentivou muito eu acho que a principal contribuição que trouxe para a empresa foi a racionalização dos insumos, como fazer um corte para melhor aproveitamento da madeira passei a ir a feiras para ver qual o equipamento melhor se adequava à empresa. Hoje me sinto uma mulher realizada, gosto e amo o que eu faço, toco as minhas construções para exercitar o meu lado de engenheira, mas, a minha vida é a madeireira”.

Percebe-se que o processo sucessório iniciou-se a partir da preocupação do pai com o futuro – este já era aposentado e queria que os filhos fossem auto-suficientes para gerir seu próprio negócio. Os filhos foram ingressados na empresa, sendo a primeira a iniciar: a sucessora. Nota-se também que as suas principais contribuições estão relacionadas ao processo de mudança, inovação tecnológica e racionalização de processos.

h) Aspectos do processo de sucessão, e existência ou não de planejamento:

“Como falamos anteriormente de certa forma o meu pai já tinha planejado a nossa inserção na empresa; claro com o falecimento repentino dele as coisas avançaram e muito, ele sempre procurou nos ensinar cada função da empresa, às vezes, um pouco agressivo, mas entendíamos que era para o nosso bem, ele já estava com idade avançada e muito doente”.

Apesar de não estar formalmente descrito o processo sucessório, nota-se que o pai e o tio tinham visão holística do empreendimento, e de maneira intuitiva acreditava-se que os sucessores tinham que conhecer cada parte do negócio. Nota-se, contudo que a responsabilidade dos sucessores foi aumentando na medida em que a idade do sucedido avançava. Neste caso, ambos os filhos apresentaram perfil para assumir as atividades do pai.

Empresa B

Sucedido	<p>Sexo /idade: Pai 65 anos Brasileiro, conselheiro da empresa</p> <p>Formação: Ensino médio.</p> <p>Qualidade no relacionamento com o sucessor: Respeito, confiança.</p> <p>Perfil empreendedor: Fundador empreendedor/ capacidade de gerenciar ao seu modo; exerce a função de conselheiro; centralizador nas decisões; dedica-se atualmente no segmento de agropecuária.</p> <p>Relacionamento com o sucessor: Saudável, divergem em alguns pontos, mas apoia as decisões do filho na maioria das vezes.</p>
Sucessor	<p>Idade: 23 anos solteiro.</p> <p>Habilidades gerenciais: Curso administração de empresas.</p> <p>Experiências: Atua na empresa desde os 15 anos. Foi o seu primeiro emprego começou no balcão de vendas e financeiro.</p> <p>Área de interesse: Gerenciamento.</p> <p>Áreas de atuação: Diretor da área comercial /financeiro.</p> <p>Motivos de adesão na empresa: Voluntário, desde pequeno, queria trabalhar na empresa.</p> <p>Perfil comportamental: Dinâmico, perfeccionista.</p>
Contexto Familiar	<p>Apoio recebido: Pai, mãe e tios. O pai é o seu orientador e a mãe a mediadora.</p> <p>Relacionamento com a família, irmãos, primos, tio etc. Relacionamentos tranquilos, pois os empregados são seus primos e tios, sendo a tia responsável pela parte financeira e o tio gerente de vendas.</p> <p>Partilha de informação: Participam das informações, pois tem um conselho</p>

	<p>onde traçam as diretrizes da empresa.</p> <p>Resolução de conflitos: Os papéis dentro da organização são bem definidos gerando um atrito menor e os conflitos quase já não existem.</p>
Processo de sucessão	<p>Primeiros passos: Sucessor como aprendiz no setor de vendas passou por vários setores até chegar à direção geral da empresa, muito responsável.</p> <p>Escolha dos sucessores: Pela habilidade de gerenciamento e por ser o único filho a se interessar já que a irmã não gosta do ramo de atuação.</p> <p>Visão compartilhada: Trabalhou com o pai, possui uma visão holística do empreendimento.</p> <p>Programas de treinamento: Curso de vendas na Associação Comercial do Município; treinamento dos fornecedores quanto à utilização dos recursos; palestras.</p> <p>Transferência de capital: Ainda não ocorreu</p>

Quadro 7 – Aspectos sucessórios da empresa B

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere às questões relacionadas ao contexto empresarial e familiar, para a **Empresa B**, considera-se:

a) Principais características, e o diferencial da empresa em relação aos concorrentes:

A amizade é mencionada pelo gestor como uma característica nata facilitando de sobremaneira no processo de condução da empresa. Ele ressalta que um bom relacionamento facilita o processo interpessoal em um contexto complexo que combina as características do líder, do liderado, da organização e da conjuntura e que pode ser aprendida e ensinada a todos.

No decorrer da análise, foi possível identificar que o gestor prioriza as relações com os seus clientes, enfatizando as amizades que, conforme o mesmo, são o trunfo em relação aos seus concorrentes.

“O ponto inicial para que o comércio dê certo é o atendimento, é o que nós priorizamos, temos uma boa logística, pontualidade na entrega gerando assim uma espécie de fidelidade. Olha, quando o cliente gosta dele, está disposto a pagar um preço maior pelos produtos, há concorrentes que praticam preços predatórios, o que não é meu caso, os meus preços são bons, pois atinjo uma classe social com maior poder aquisitivo”.

Um aspecto percebido é que a empresa, na pessoa de seu proprietário, prioriza a estratégia de enfoque na qualidade do serviço de atendimento. A forma com que ele atende a cada cliente marca o seu diferencial.

b) Avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação:

“O principal desafio para hoje para nós comerciantes é a falta de mão de obra qualificada, quero dizer funcionários que sabem decifrar o que o cliente está à procura. Às vezes, temos que adivinhar o que ele quer, mostramos a mercadoria até ele ver se é aquilo que ele procurava. Vou a feiras, tenho um contato muito bom com os meus fornecedores para que eu possa ter um maior leque de produtos para oferecer ao meu cliente. A prefeitura exige que os materiais quebrados tenham um destino correto por isso nós temos em nosso estabelecimento uma caçamba para dar destino a esses materiais”.

O desafio maior é a qualificação da mão de obra, por isso o empresário busca o treinamento de seus funcionários para que eles dominem o conteúdo do produto a ser vendido. Quando se trata da questão relacionada à regulamentação do setor, os órgãos oficiais fazem visitas rotineiras para ver a coleta de resíduos.

c) Convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos:

O pai é um exemplo a ser seguido de perseverança e dinamismo, uma espécie de orientador.

Sucedido: “É muito boa. Atualmente fico mais na roça, dou conselhos ao meu filho nos negócios, embora ele possua muito mais estudo do que eu. Sou avesso à tecnologia, ele, por outro lado, tem um controle real do estoque, mas eu o respeito muito, pois ele é dedicado e gosta do que faz. É ele no futuro que irá prosseguir o negócio.

Sucessor: “O meu pai, às vezes, é muito centralizador que alguns momentos inibe a minha autoridade junto a funcionários, pedindo ao meu tio que dê uma olhada superficial no que eu faço, ou seja, a confiança em mim não é totalmente cem por cento. Fico muito chateado, dá vontade de abandonar. Ainda bem que sou determinado e gosto de desafios, mas a última palavra ainda é a dele, insiste em comprar produtos que têm pouca saída, que ficam, a maior parte do tempo, encalhados no estoque”.

Os depoimentos dos respondentes revelam que, na empresa, o bastão ainda não foi totalmente passado para o sucessor. Em alguns momentos o pai ainda se mostra bastante determinado em seus interesses e, influencia de algum modo nas decisões na empresa. No entanto, a falta de conhecimento do pai sobre novas técnicas de administração prejudica o desempenho da empresa, mas, talvez a falta de maturidade do filho ainda não inspire a confiança total do pai.

d) Funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos:

Observou-se que os membros da empresa são totalmente da família: primos, tio e tia.

“A empresa é composta pelo diretor geral que sou eu, pela minha tia, que cuida do financeiro, e meu tio, pelo setor de vendas. Na minha ausência, eles são responsáveis pela empresa; quando o balcão está cheio, vou e atendo também”.

Pelo fato de todos os empregados serem da família, constata-se o fato de que não são utilizadas ferramentas gerenciais importantes para a condução da empresa. A presença de familiares na condução da organização evidencia uma maior segurança nas relações e confiança entre os membros, mas pode ao mesmo tempo, inibir ações mais ousadas com receio de errar.

a) Existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas:

Verificou-se que, no passado, não havia planejamento, o que quase levou a empresa a fechar as portas. No entanto, nas palavras do sucessor:

“A empresa está situada em uma área alugada com amplas instalações e um *layout* muito bom, os veículos e maquinário e os computadores são próprios, não queremos imobilizar capital em imóveis, os nossos negócios sempre são em curto prazo. Observamos a demanda por determinados produtos, porque nesse ramo de varejo é assim que funciona. Mesmo assim trabalhamos desta forma vendemos muito a crédito. Das nossas vendas, uma maior parte, está junto a financeiras que acabam diminuindo a nossa margem de lucro”.

Percebe-se que os problemas enfrentados pela empresa são tipicamente aqueles vivenciados pelas PME's. A falta de capital de giro e os recursos de longo prazo prejudicam a empresa, tornando-a menos competitiva. Vê-se, porém uma preocupação quando ao equilíbrio financeiro e a liquidez da empresa; busca-se também minimizar a necessidade de ativos no negócio.

g) Momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio:

Sucessor: "Desde pequeno eu sempre ia à empresa com o meu pai, achava o maior barato ficar no balcão. Quando completei 15 anos, o meu pai me perguntou se eu gostaria de ajudar a ele, fui tomando gosto pela coisa, passei a estudar de manhã e ir para a loja à tarde, comecei no balcão, era muito curioso e aprendi rapidamente. Fui observando que meu pai usava muito bloco e confiava na sua mente neste mesmo tempo aprendi computação e disse para ele comprar um computador e passei a colocar tudo na planilha e depois tive uma ideia de chamar um programador para fazer um programa específico para a empresa. Neste meio tempo, passei no vestibular para administração, trouxe noções do aprendizado para a empresa e aí ela começou a se formar como uma organização. De fato, modernizei a empresa, instituí o cartão de crédito a fim de minimizar as perdas relativas ao cheque, modernizei os veículos e caminhões, comprei um trator, passei a comprar diretamente do fornecedor, pois o poder de barganha era maior, uniformizei todos, mudei o *layout* da empresa, passamos a gerir o estoque com maior eficiência, coloquei valores na organização onde, se o vendedor habitual de um cliente específico não se encontra, mesmo que outro faça a venda é creditado a ele. A cada dia, vejo que, aos poucos, estou conseguindo mudar o jeito dele na empresa, eu sei que não é fácil mas de grão em grão é que a galinha enche o papo".

Percebe-se que o processo sucessório iniciou-se já quando o filho estava na juventude. O pai acabou por direcionar o filho para o negócio de família a partir do próprio interesse do sucessor. Sua inserção foi menos formal e havia bastante interesse em acompanhar os passos do sucedido. A paixão pela organização veio com a contra partida da mudança, melhoria nos processos e modernização da empresa.

h) Aspectos do processo de sucessão, e existência ou não de planejamento:

Aos poucos, o meu pai ia se afastando do negócio vindo menos vezes à empresa e disse para mim que eu seria responsável por tudo, mas com auxílio do tio e da tia para me ajudar. Hoje ele tem 65 anos, tenho no momento mais autonomia. Quando vamos decidir por ampliar o negócio, reúno com minha mãe e meu pai para decidir o futuro da empresa, mas a ele tem um peso enorme na decisão. Ele hoje dedica-se mais à agropecuária; comprou uma fazenda e cria gado algo bem rentável e menos

estressante que o comércio. Acho que, no momento em que me formei, me olhou com outros olhos, pois mostrei a ele que era capaz de gerir o negócio.

Observa-se no processo sucessório que o pai ainda atua como conselheiro, que ainda controla e não quer perder o poder de decisão no negócio familiar. Não houve uma mudança efetiva, mas quando o sucessor se graduou houve uma transferência verbal, de pai para filho do bastão. Segundo o próprio sucessor nesta época, o mesmo, adquiriu maior autonomia na empresa.

Empresa C

Sucedido	<p>Sexo / idade: Pai, 65 anos, Brasileiro, responsável pela produção da empresa/ encarregado.</p> <p>Formação: técnica em tornearia.</p> <p>Qualidade no relacionamento com os sucessores: Baseado na amizade, companheirismo e respeito.</p> <p>Perfil empreendedor: Dinâmico e com muita garra para o trabalho.</p> <p>Relacionamento com os sucessores: Ótimo, baseado no respeito e cumplicidade, família muito unida.</p>
Sucessor	<p>Idade: 33 anos, casado, tem um filho de 2 anos.</p> <p>Habilidades gerenciais: Graduação incompleta em economia.</p> <p>Experiência: Atuante na empresa desde os 17 anos; começou montando móveis e atividades rotineiras de escritório.</p> <p>Áreas de atuação: Diretor financeiro.</p> <p>Motivos da adesão na empresa: Foi voluntário.</p> <p>Perfil comportamental: Dinâmico, arrojado, visionário.</p>
Sucessor	<p>Idade: 25 anos, casado</p> <p>Habilidades gerenciais: Curso de administração de empresa e pós-graduado em <i>marketing</i>.</p> <p>Experiências: Diretor da área de venda da empresa desde os 15 anos. Foi seu primeiro emprego, começou como montador.</p> <p>Área de atuação: Diretor de vendas.</p> <p>Motivos de adesão na empresa: Voluntário.</p> <p>Perfil comportamental: Expansivo e dinâmico.</p>
Contexto Familiar	<p>Apoio recebido: Dos pais. Segundo sucessor, apoio incondicional do pai da mãe e do irmão mais velho.</p> <p>Relacionamento com a família, irmãos, primos, tio etc. o irmão mais velho é diretor financeiro e o mais novo diretor de venda, muito bom.</p> <p>Partilha de informação: Participam das informações, pois têm um conselho no qual traçam as diretrizes da empresa, os pais não possuem poder de decisão na empresa, mas são ouvidos através dos seus sábios conselhos.</p> <p>Resolução de conflitos: Os papéis são definidos na empresa, cada um no setor por eles determinado. Quando há conflitos, resolvem de forma rápida e acabam cedendo ao outro pelo bom senso, os conflitos são considerados de nível baixo.</p>
Processo de sucessão	<p>Primeiros passos: Sucessor mais velho, é responsável pela área financeira conforme sugestão de sua mãe e a área de venda é da responsabilidade do irmão mais novo pela facilidade de comunicação com os clientes. Posicionado em uma profissão. Escolha dos sucessores filha e filho devido a não estarem posicionados em uma profissão.</p> <p>Escolha do sucessor: São os dois filhos homens por não existir outra opção.</p> <p>Visão compartilhada: Há um acordo, todos possuem conhecimentos da área um do outro visando suprir em caso de urgência.</p> <p>Programas de treinamento: Participam constantemente de feiras, eventos e cursos prestados pelos fornecedores.</p>

	Transferência de capital: Ocorreu há 5 anos, após o divórcio dos pais. Existe um conselho periódico em que as opiniões são importantes, mas os filhos é quem decidem sobre o que fazer.
--	--

Quadro 8 – Aspectos sucessórios da empresa C

Fonte: dados da pesquisa.

a) Principais características, e o diferencial da empresa em relação aos concorrentes:

Inicialmente observou-se que atualmente, o fundador não participa da direção da empresa, a não ser como colaborador.

Sucessor 01: “Fabricamos produtos personalizados. De acordo com a exigência do cliente, temos uma equipe de decoradores e fazemos parcerias, a fim de viabilizar o projeto. O nosso *designer* é diferenciado em relação ao dos nossos concorrentes locais, mas, tem muita gente vindo do sul e vendendo produtos a preços muito baixos e de qualidade boa, outros de qualidade duvidosa que acabam prejudicando a gente que está muito tempo nesse ramo. Nossos produtos atendem as normas específicas e certificações da ABNT na qual ela é devidamente certificada”.

Pode-se identificar como um fato preponderante na empresa a distribuição dos produtos junto à rede de varejo embora possua loja própria, o que favorece a fidelização do cliente, minimizando as perdas de vendas em relação aos concorrentes de outros estados.

b) Avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação: Nas palavras do sucedido:

“Os nossos desafios seriam ampliar a fábrica, oferecer novos produtos com cores exclusivas. Nós participamos de feiras, o setor moveleiro é muito competitivo, temos que ter preço principalmente qualidade como disse na pergunta anterior, concorrentes do sul possuem a vantagem de estar mais próximos das matérias primas e por isso conseguem um preço melhor e mão de obra mais barata fazendo que os produtos deles fiquem com um valor mais baixo”.

Os sucessores também deixaram explícito que os governos locais e de outros estados oferecem subsídios, pois possuem uma região moveleira dinâmica onde o poder de barganha das empresas moveleiras é muito maior, gerando, assim, uma grande competitividade.

c) Convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos:

Sucedido: “Passamos juntos no período de trabalho, sou divorciado, mas os meninos são muito bons, nunca me deram trabalho. Sou mais amigo do que pai, eu acho que é isso que faz com que a relação entre nós seja boa; o respeito, a dignidade, companheirismo não temos muitas brigas, eles até me dão conselho veja só”.

Sucessor 01: “meu pai é muito bom, passou por maus bocados na separação, foi para o caminho errado, mas ainda bem que acordou em tempo. Eu tenho certeza que a educação que me deu foi necessária para que ele se levantasse e hoje mesmo aposentado trabalha com a gente, no qual nos fortalece cada vez mais o respeito; o amor que eu tenho por ele é muito grande”.

Sucessor 02: “somos muitos companheiros, a minha mãe e meu pai são tudo para mim e meu irmão mesmo não estando juntos agora a amizade ficou, o que é pra mim a base da família, o respeito e o carinho. Quando tenho problemas com meu irmão, sentamos e conversamos e, às vezes, ignoro para extinguir a conversa de uma vez”.

Percebe-se que a família é unida, tem objetivos específicos, apesar de possuir uma visão diferenciada para atingir suas metas. Evidencia-se na fala dos entrevistados, a necessidade de se ter um bom relacionamento interpessoal, ao se deparar com as dificuldades oriundas do dia a dia da empresa.

O relacionamento interpessoal está associado à habilidade de manter e estimular um relacionamento harmônico, inclusive diante de situações conflitantes, conforme Gramigna (2004).

d) Funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos:

Observa-se uma estrutura enxuta com delegações de responsabilidades e que, cada indivíduo tem uma função específica na organização.

“A empresa é composta por mim, diretor de vendas e comercial, pelo meu irmão, na parte burocrática de finanças, e pelo meu pai, que é o encarregado geral da fábrica, linha de produção. Todos nós, se preciso for, medimos, vamos aos clientes, damos sugestão, tudo para não perder a venda”.

Nesta empresa, observa-se também que as relações de trabalho são distribuídas entre os proprietários e que apesar de cada proprietário ter sua competência, eles também auxiliam operacionalmente no intuito de auxiliar na resolução de quaisquer problemas. Mas, apesar da divisão de funções e atribuições de responsabilidades, a gestão caminha no entorno do núcleo familiar.

b) Existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas:

As respostas demonstraram que todo o planejamento é feito para longo prazo.

Sucessor 01: “As nossas instalações são próprias desde a fábrica, a loja e os veículos de entrega de material. Há muito tempo fizemos um plano para modernizar os equipamentos para oferecer acabamentos superiores aos dos nossos concorrentes. Meu pai achou perigoso se endividar neste momento, mas nós o fizemos assim mesmo, a demanda pelos nossos produtos é crescente, estamos comprando um terreno para fazer uma nova fábrica, pois o nosso local já é pequeno e não nos atende mais. Conseguimos recursos do BNDES o qual viabilizou a nossa expansão com juros mais baixos em relação aos bancos comerciais. Quando os nossos pais se divorciaram há cinco anos, as propriedades da família e da empresa passaram para nós como um acordo a fim de evitar possíveis problemas, neste acordo ficou firmado que eles receberiam dividendos da empresa, uma maneira de sustento a minha mãe. Já meu pai trabalha conosco e recebe um percentual também”.

Observou-se que o planejamento da empresa é ambicioso, que são seguros e altamente cuidadosos no que tange ao estabelecimento de políticas e a preocupação com as finanças. Segundo os entrevistados, tanto sócios, quanto empresa não se endivida além do permitido.

f) Composição e divisão acionária da empresa:

“Como dito anteriormente, eu, meu irmão, cada um possui 50 por cento, temos um conselho de administração onde participa eu e meu irmão e os meus pais que atuam como conselheiros, mas eles não têm poder de voto”.

Constatou-se que a composição acionária da empresa é dividida igualmente, com as decisões relacionadas à empresa compartilhadas e decididas em comum acordo.

g) Momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio:

Os depoimentos representam a motivação para o ingresso na empresa além da percepção dos entrevistados diante do exercício de suas atividades:

Sucessor 01: comecei na empresa aos 17 anos, periodicamente, o meu pai nos trazia na empresa com o intuito de mostrar as novidades, pedia que a gente ajudasse a ele a montar os móveis, porque a encomenda era grande e os funcionários não estavam dando conta, era melhor do que ajudar a minha mãe a limpar a casa. Tenho atualmente 33 anos, sou filho mais velho, não terminei a minha monografia por isso não concluí o meu curso de economia, gosto muito da área financeira, sou mais burocrático, gosto de lidar com pessoas, planejo muito para depois colocar em prática, arrojado, hoje ocupo a função de diretor financeiro. Gosto do que faço e desempenho bem as minhas funções. A contribuição principal que inseri no negócio foi a parte de tecnologia e controle financeiro, o que permitiu que a empresa prosperasse.

Sucessor 02: Tenho 25 anos, graduado em administração de empresa, pós-graduado em *marketing*, estou na empresa porque gosto. Logo vi que o meu irmão já estava trabalhando e quis também. Comecei aos 15, ajudante de montagem de móveis, passei por diversos setores da empresa, ia por gosto, sou maleável, converso com todos, sou agressivo no setor de vendas onde eu atuo, participo de cursos relacionados ao meu setor, implantei um novo *layout* na empresa, busquei outros mercados, agora vendemos para todo o país; participo de pregões eletrônicos e sou bem descolado, trouxe para empresa a qualificação dos empregados oferecendo a eles cursos de capacitação principalmente porque adquirimos equipamentos com alta tecnologia, se preciso for, vou para o chão de fábrica, afinal, negócio é negócio. Quero crescer e muito.

Verifica-se que uma das maiores contribuições à empresa está no dinamismo presente na gestão aliado à preocupação com o setor financeiro. Observou-se que existe no momento, um controle maior sobre as atividades da empresa e que os sucessores foram voluntariamente condicionados ao negócio da família devido às informações que receberam de seus pais, a motivação para crescer, a capacitação e qualificação constante, e finalmente a necessidade de continuar o negócio iniciado pelo pai.

Empresa D

Sucedido	<p>Sexo /idade: Pai, 55 anos, Brasileiro, de origem alemã, diretor da empresa. Formação: Ensino médio. Qualidade no relacionamento com o sucessor: Respeito, confiança. Perfil empreendedor: Fundador, empreendedor, capacidade de gerência ao seu modo autoritário. Relacionamento com o sucessor: Relacionamento conflituoso, com falta de confiança do pai para com a filha.</p>
----------	--

Sucessora	<p>Idade: 23 anos, solteira.</p> <p>Habilidades gerenciais: Curso superior em tecnologia de processos gerenciais.</p> <p>Experiências: Atua na empresa desde os 16 anos. Foi o seu primeiro emprego, começou como telefonista, posteriormente, assumiu vendas e escritório.</p> <p>Área de interesse: Gerenciamento.</p> <p>Áreas de atuação: Diretor Administrativo.</p> <p>Motivos de adesão na empresa: Não voluntário, fui obrigada pela minha mãe.</p> <p>Perfil comportamental: Temperamental.</p>
Contexto Familiar	<p>Apoio recebido: Do pai é muito pouco. Reclama que o pai não sabe valorizar as suas ações, mas a mãe a compreende.</p> <p>Relacionamento com a família, irmãos, primos, tio etc. é bom, pois a maioria dos empregados é de não familiares, muito pacífica.</p> <p>Partilha de informação: Participam das informações, pois têm um conselho onde traçam as diretrizes da empresa, sendo o pai quem determina tudo.</p> <p>Resolução de conflitos: No começo, os conflitos eram constantes, mas aos poucos estão diminuindo com o tempo, relativamente médio.</p>
Processo de sucessão	<p>Primeiros passos: Sucessor como telefonista e atualmente ocupa o cargo de gestor atuando em todos os segmentos do setor administrativo.</p> <p>Escolha dos sucessores: Pelo parentesco, única herdeira.</p> <p>Visão compartilhada: não tem apenas os sucedidos.</p> <p>Programas de treinamento: Curso de gerenciamento de pessoas e de nota fiscal eletrônica.</p> <p>Transferência de capital: ainda não ocorreu.</p>

Quadro 9 – Aspectos sucessórios da empresa D

Fonte: dados da pesquisa.

a) Principais características, e o diferencial da empresa em relação aos concorrentes:

Segundo o sócio-proprietário um dos principais diferenciais em relação aos concorrentes é o grau de comprometimento da empresa para com os seus clientes.

Para ele:

A principal característica da empresa é o uso de borrachas certificadas e de boa qualidade. Temos certificação ISO 9001:2000, visamos o respeito para com o cliente, só fazemos reforma do pneu se realmente ele tem condições. Ao contrário de alguns concorrentes, não vendemos carcaças e nem pneus recauchutados, somente novos, preocupamos com o meio ambiente, coletamos os resíduos e vendemos para outras empresas, invisto no relacionamento com o cliente tentando fidelizá-lo junto à empresa.

Um dos fatores observados nesta empresa também como diferencial é o nível de sofisticação dos equipamentos e a utilização de matérias-primas de qualidade. Outro fator preponderante é a preocupação do relacionamento com o cliente e com a responsabilidade ambiental.

b) Avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação:

Os entrevistados ressaltaram a existência de uma concorrência desonesta.

Os concorrentes são muitos, mas, dos que existem, poucos agem honestamente com o cliente, empregam borrachas inferiores, usam tecnologia ultrapassada, uma boa parte dos nossos concorrentes não são certificados e não destinam corretamente os resíduos da borracha.

Percebe-se que a preocupação com o meio ambiente é a principal bandeira que a empresa defende, definindo-se como ecologicamente correta.

c) Convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos:

Em relação a essas perguntas, constatou-se que o sucedido possui temperamento forte e a empresa é permeada por conflitos médios.

“Posso dizer que a convivência é relativamente boa, passamos boa parte do dia juntos. A minha esposa vem pouco na empresa, trabalham comigo alguns parentes e minha filha e meu genro sou muito exigente, não importa quem são, se preciso for, chego eles no cantão. A minha filha tem 21 anos, é muito teimosa, quer fazer as coisas do jeito dela um pouco imatura, o que acaba gerando conflitos, mas nada que o tempo não resolva”.

Sucessora: o meu pai é uma pessoa boa sabe, mas muito temperamental, desconfia de tudo e de todos, quer as coisas para ontem, briga muito comigo, me acha imatura, com pouca responsabilidade, aguento muita coisa por causa da minha mãe, trata as pessoas de fora melhor do que a gente da família.

Nota-se a preocupação no que concerne à qualificação por parte da filha em relação à empresa. O despreparo e o pouco conhecimento das atividades da empresa dificultam, sobremaneira, o processo de sucessão. Em relação às outras empresas pesquisadas, esta apresenta o processo sucessório mais longo, devido à falta de maturidade, a pouca idade da filha e também, em grande parte, ao perfil centralizador do pai.

d) Funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos:

Observa-se que a empresa possui uma estrutura enxuta com competências e papéis bem definidos.

A estrutura da empresa funciona da seguinte forma: o sucedido é o diretor geral, a filha, responsável pela parte administrativa, o genro, pelo setor de vendas e atendimento ao cliente.

Dentre as competências mais relevantes na opinião dos entrevistados estão a existência do conhecimento na área e a experiência profissional, cobrada constantemente pelo sucedido.

c) Existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas:

Observa-se que o planejamento é feito para longo prazo.

A empresa está situada em local próprio, uma doação da prefeitura de Ribeirão das Neves. Galpão e escritório e maquinário relativamente novo, caldeiras, veículos próprios, anteriormente a empresa funcionava no município de Contagem onde pagávamos aluguel. Através de um planejamento para longo prazo foi possível a mudança da empresa para o local atual feito com recursos próprios.

f) Composição e divisão acionária da empresa:

Apesar de pregar um processo sucessório, os pais ainda detêm o controle da empresa.

g) Momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio:

Percebe-se que a entrada da sucessora não foi voluntária.

“Entrei para a empresa por falta de opção, pois não tinha trabalho antes, meu pai que me chamou, eu estava terminando o ensino médio. Com 16 anos, como eu já conhecia o jeito do meu pai, vi que seria difícil, mas fui logo, depois prestei vestibular para tecnólogo em processos gerenciais. Dois anos depois, me casaram com um funcionário da empresa, terminei os meus estudos, passei a entender um pouco mais sobre as rotinas da empresa, me identifiquei muito com a parte administrativa. Quando comecei, foi como telefonista e hoje cheguei ao cargo onde ocupo. Tenho boas ideias, implantei a certificação da empresa”.

h) Aspectos do processo de sucessão, e existência ou não de planejamento:

“Minha mãe me incentivou desde a adolescência e queria que criasse uma identidade com a empresa e posteriormente a assumisse, pois, sou a única herdeira da família já que o meu irmão falecera há alguns anos”.

Constata-se que a sucessora não conhecia integralmente as competências requeridas para suas atribuições, construindo sua capacitação em serviço.

A seguir, apresenta-se no QUADRO 10 um comparativo dos resultados das empresas e os autores que corroboram o modelo em questão.

Autores	Características	Empresas
Bernhoeft (1999), Gonçalves (2000)	✓ Qualidade no relacionamento com o sucessor	Respeito, amizade: A, B e C Em D foi conflituoso
Gonçalves (2000), Lodi (1998)	✓ Perfil empreendedor	Visionário: A e C Centralizador: B Autoritário: D
Morris <i>et al.</i> (1997), Ward (1987), Gersick <i>et al.</i> (2006) Gonçalves (2000), Lodi (1998),	✓ Habilidades	Curso superior completo: A, B, C e D Sucessor 1: “não concluiu o curso de economia”
Dyer (1986), Barach e Gantiski (1995)	✓ Experiências anteriores	Fato não obtido nas empresas pesquisadas era o primeiro emprego deles
Leone (2005), Dyer Jr. (1986)	✓ Área de atuação / interesses	Operacional e financeira: A, B, C e D
Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley(1967)	✓ Motivos de adesão na empresa	Voluntário: A, B e C Não voluntário: A e D
Gersic <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998)	✓ Perfil comportamental	Expansivo, dinâmico: A, B e C Temperamental: D
Bernhoeft (1991)	✓ Apoio recebido	Pai e mãe: A, B e C Mãe: D
Bernhoeft (1991), Barach e Gantiski (1995), Dyer Jr. (1986)	✓ Relacionamento com a família, irmãos, primos e tios	Muito Bom
Gonçalves (2000), Lodi (1998)	✓ Partilha de informação/conselho	Toda a empresa tem uma espécie de conselho no qual são tomadas as decisões
Lodi (1998), Bernhoeft (1991),	✓ Resoluções de conflitos	Baixo: A, B e C

Donnelley (1967), Gonçalves (2000)		Médio: D
Dyer Jr. (1986)	✓ Primeiros passos/aprendiz	Todos os sucessores iniciaram a vida profissional na empresa
Leone (2005), Bernhoeft (1991), Lodi (1978), Leite (2002), Oliveira(2007), Handler (1990)	✓ Escolha do sucessor	Habilidade: B Sucessores natos: A, C e D
Gonçalves (2000), Lodi (1998) Donnelley(1967), Dyer Jr. (1986)	✓ Visão compartilhada	O sucedido e o sucessor trabalham juntos: A, B, C e D
Churchill e Hatten (1987), Ward (1987)	✓ Programas de treinamento	Todos os sucessores buscam agregar conhecimentos para melhor gerenciar suas atividades
Garcia (2001), Gonçalves (2000), Gersic <i>et al.</i> (2006), Dyer Jr. (1986), Leone (2005), Chua, Chrisman e Sharma (1997)	✓ Transferência de capital ✓ Planejamento ✓ Patrimônio	Ocorreu: A e C Não ocorreu: B e D

Quadro 10 – Características das empresas segundo o Modelo utilizado

Fonte: elaborado pelo autor

Dedução dos casos analisados:

Em suma, os casos analisados nas situações distintas do processo sucessório, com base no modelo Le Breton Miller, conduzem a algumas conclusões a respeito da formação dos sucessores e sucessoras. Procura-se sintetizar a formação dos(das) empreendedores(as) nas fases a seguir:

Primeiros passos: O primeiro contato com a empresa corresponde ao incentivo dado pelos pais. Geralmente este ocorre na adolescência, no quesito aprendiz que se caracteriza pelos conhecimentos normatizados do trabalho, no que tange ao horário comercial da empresa, à forma de comunicação utilizada pelos departamentos e às rotinas de aprendizado. Observa-se que, na empresa de pneumáticos, a sucessora não possui maturidade suficiente, portanto, precisa de um acompanhamento do gestor mais experiente para que possa orientar; há um pequeno conflito no que se refere ao poder na empresa e à autonomia, mas o relacionamento é considerado bom entre os familiares. Na empresa de bricolagem observou-se que o sucessor possui uma autonomia vigiada. No setor moveleiro onde o bastão já foi passado os gestores tem controle sobre a propriedade e por último o setor madeireiro, os gestores são habilidosos e dirigem a empresa com autonomia com plena confiança do seu tio.

Período de transição: esta fase está representada pela passagem da adolescência para o indivíduo adulto, ou seja, a formação profissional dos indivíduos. Nesta etapa presencial, percebem-se os conflitos e as tensões no trabalho principalmente quando se definem as competências nas empresas e os papéis na organização. Verifica-se que, na média empresa, nem sempre os papéis são respeitados, prevalece a autoridade do sucedido e ele se cerca de meios para permanecer no poder e centralizar a gestão. Em boa parte das empresas pesquisadas, observou-se o grau de admiração do sucessor pelo sucedido, cujos indicadores demonstram companheirismo, confiança, amizade e respeito. Foi notado que, dentre os casos pesquisados, os sucessores são privados de autonomia, ou seja, sofrem restrição, existe um compartilhamento das assimetrias de informações nas quais participam direta ou indiretamente na direção o sucedido e o sucessor. A qualificação dos sucessores permite aplicações de novos mecanismos de controle.

Integrador: Fase na qual o sucessor ou a sucessora adquire certa autonomia no papel ocupado na organização e passa a formalizar os projetos além de colocá-los em prática, tendo uma maior autonomia. Os casos observados neste estudo mostraram que a escolha do departamento, cargo ou função que o sucessor ocupa pode ser estimulante quando este é capaz de produzir mudanças e melhorias em suas áreas, ou conflitante, quando o sucessor não estiver interessado em assumir tais responsabilidades de imediato, o que poderá inviabilizar o convívio pacífico na empresa.

Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas pesquisadas convergem quando mostram a sucessão ocorrendo de maneira prazerosa, voluntária, com exceção da Empresa D onde a sucessão se deu de maneira imposta por circunstâncias familiares.

Na visão dos grupos entrevistados, as competências também convergem quando apontam a importância do domínio da área, do relacionamento interpessoal como preponderante para a resolução dos conflitos, presente em qualquer empresa, seja familiar ou não.

As entrevistas revelam que o aprimoramento constante exerce influência sobre a forma de gerir a empresa e que a definição das competências de cada segmento é essencial para o seu sucesso no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou relatar os processos sucessórios nas quatro empresas familiares pesquisadas, localizadas na região da grande Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, de médio porte (13 a 40 funcionários), com tempo variando entre 15 e 20 anos de atuação no mercado em diferentes setores de atividades: madeireiro, indústria de móveis, pneumáticos e bricolagem.

O estudo foi de caráter descritivo e adotou-se uma abordagem qualitativa, na qual foi utilizado o método do estudo de caso. Apesar da análise e da possibilidade que houve de se examinar um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, os resultados obtidos não permitem que se façam generalizações para todo o universo das empresas pesquisadas, mas apontam algumas singularidades que compõem o universo desses espaços organizacionais.

Observa-se que a sucessão nas empresas pesquisadas ocorre quando as mesmas passam a ser mais competitivas na venda de insumos ou de produtos acabados, empregando, assim, maior tecnologia na sua fabricação.

Percebe-se que o conjunto de competências exigidas no universo da empresa familiar, convergem quanto a característica de flexibilidade, a necessidade de se ter uma visão holística dos aspectos mercadológicos, além da capacidade técnica, a capacidade de planejamento e de a capacidade de construção coletiva dentro do processo de gestão.

Examinando-se os dados levantados pela pesquisa, pode-se constatar que as principais características levantadas pelos entrevistados para o sucesso de uma empresa familiar referem-se à capacidade de um bom relacionamento entre os envolvidos, o conhecimento de mercado e o domínio da área de atuação.

Percebe-se por parte dos entrevistados que as competências relacionadas à gestão da empresa estão relegadas à segundo plano. Isto reflete o desconhecimento

generalizado da competência técnica observado entre os sucessores decorrente do fato de que a maior parte deles não terem tido formação específica para exercer a função herdada dentro da empresa.

Percebe-se, em alguns casos, uma evolução no perfil do dirigente que está cada vez mais aprimorado. Além disso, o sucedido, aos poucos, vai se afastando do negócio, sendo que, em sua maioria, possui um nível intelectual relativamente baixo em relação ao sucessor que se qualifica com um grau de instrução maior, o que obriga o sucedido a observar que o mercado altamente competitivo requer gestores mais eficientes e preparados com uma visão mais holística de cada segmento de atuação.

De outro lado, observa-se que os sucedidos são empreendedores natos e sonhadores, com muita garra e disciplina para trabalhar e prosseguir os seus negócios à sua maneira. Como disse um empreendedor, “deixar de ser funcionário para ter o meu próprio negócio, garra não me falta”, mesmo passando por dificuldades, a maioria dos empreendedores pesquisados são insistentes e querem perpetuar a empresa.

Nota-se que, em algumas das empresas pesquisadas, os sucessores iniciaram sua carreira muito jovens por identificação ou por obrigação não voluntária e entraram na empresa como aprendizes até passarem por todos os setores.

Um fato interessante é que, em nenhuma das empresas pesquisadas, houve ajuda de profissionais externos, sendo que, em sua maioria, os sucessores são graduados e possuem uma noção sobre administração e conceitos obtidos por meio da formação em curso superior.

Este estudo constatou que existe, na percepção dos entrevistados, uma conscientização da importância do envolvimento e da preparação dos sucessores, que extrapola a visão do conhecimento incluindo a visão empreendedora e a visão gerencial.

Observou-se, por meio dos dados coletados nas entrevistas, que a maioria dos sucessores são profissionais maduros e eficientes, características adquiridas na

evolução desses sucessores nas empresas desde os primeiros passos até a sua integração. Assim, tornam-se devidamente preparados ou em preparação para assumir definitivamente o capital da empresa em longo prazo.

Pode-se concluir que para atender às novas exigências do universo empresarial e se obter todas as competências exigidas para o novo perfil dos sucessores dentro de uma empresa familiar, torna-se necessário uma maior profissionalização deste segmento. Cabe às empresas, investir na qualificação dos sucessores fugindo de improvisações, que podem representar um diferencial importante para a consolidação da empresa no mercado.

Quanto à limitação da metodologia do estudo, ressalta-se o fato de ter se baseado em um estudo de casos múltiplos, englobando apenas quatro empresas localizadas na grande Belo Horizonte.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se um aprofundamento no tema em análise no que tange às relações envolvendo o processo sucessório no qual se estabelece um maior número de empresas e, conseqüentemente, de entrevistados, sucessores e sucedidos.

Outra sugestão seria o estudo de empresas familiares nas quais o sucedido não conseguiu eleger o seu sucessor dentro da família e passa o comando da empresa para terceiros ou, ainda, quando o pai sucedido passa o bastão para os sobrinhos devido à falta de interesse dos filhos no empreendimento.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. **Uma análise empírica às metas da empresa familiar**. Revista da Ciência da Administração. vol. 01, jan. / jun. 2007

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais** – pesquisa quantitativa e qualitativa. 2ª ed. Pioneira: São Paulo, 1999.

AMARAL, A. C. R. *et al.* **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

AMBROSE, D. M. Transfer of the family-owned business. **Journal of Small Business Management**, v. 21, n. 1, p. 49–56, 1983.

AMAT, Joan M. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona: Gestión, 2000.

AQUINO, C. **Reinventando a empresa familiar**. 2008. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso: 10 set. 2009.

ARONOFF, C. E.; ECKRICH, C. J. Trends in family-business transitions. **Nation's Business**, v. 87, n. 5, p. 62–64, 1999.

ARONOFF, C. E. Megatrends in family business. **Family Business Review**, v. 11, n. 3, p. 181-185, 1998.

BARACH, J. A.; GANTISKY, J. B. Successful succession in family business. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 131-155, 1995.

BARACH, J.A., GANTISKY, J., CARSON, J.A., & DOOCHIN, B.A. (1988). **Entry of the next generation: Strategic challenge for family business**. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BARNES, L.B. & HERSHON, S.A. (1976). **Transferring power in the family business**. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1987.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999.

BERNHOEFT, R. **Cartas um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia: confrontos e avanços**. São Paulo: Editora Cortez, 2000. 167p.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto, 1994. 335p.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; TAVARES, T. S. Rede de empresas familiares e capital familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Egepe, 2008.

BRETON-MILLER, I. L.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**. ET&P. Baylor University, 2004

BROCKHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**. v. 17, n. 2, p.165-177, Jun., 1994.

BUENO, J.C. C; FERNÁNDEZ, C. D; SÁNCHEZ, A.V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 270 p

CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p.37–47, 2001.

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. **La planificación estratégica de la familia empresaria**. Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Ediciones Deusto. Bilbao, 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. **Family Business Review**, v. 11, n. 1, p.19–34, 1998.

CHUA, J., H. *et al.* Defining the family business by behavior. **Intrepreneurship, Theory & Practice**. v. 23, n. 4, p.19–39, 2005.

CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. Non-met-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. **American Journal of Small Business**, v. 11, n. 3, p. 51–64, 1987.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5., 2003, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.

CUNHA, D. P. M. F. **A sucessão na empresa familiar**: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Escola brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. 2006.

DANCO, L. A.; JONOVIC, D. J. **Outside directors in the family owned business**: why, when, who and how. Cleveland: The Center for Family Business/ The University Press Inc., 1995.

DAVIS, J. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

DINIZ, S. **Sucessão: a empresa familiar e os “novos donos”**. SEBRAE. SP. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/estrategia_empresarial/sucessao_empresa_familiar>. Acesso: 02 fev. 2010

DYCK, B. *et al.* Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 143–162, 2002.

DYER JUNIOR, W. G. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, Jun.,1967. (publicado originalmente na Harvard Business Review em 1967).

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las. **Boston: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, v. 2, tomo 8, 1976.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

EHLERS, M. G. **Refletindo sobre sucessão**. Porto alegre: Geyer Ehlers, 2001. Disponível em: www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar. Acesso: 10/10/2010

EVARISTO, D. O.; SANTOS; SANTOS. A importância da gestão para a sobrevivência de empresas familiares. **Enciclopédia Biosfera**, n. 04, 2007.

FISCHETTI, M. **The family business succession handbook**. Philadelphia: Family Business Publishing, 1997.

FLEMING, Q. J. **Keep the family baggage out of the family business**. Avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses, New York: Fireside, 2000.

GALLO, M.; RIBEIRO, V. **A gestão das empresas familiares**. Ed Iberconsult,1995.

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

GERICK, K. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 2 ed. São Paulo: Negócio,1997.

GERICK, K. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro:Elsevier, 2006.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo,v. 35, n. 3, p. 25-9,1995.

GONÇALVES, S. R. C. J. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GOLDBERG, S. D. Effective successors in family-owned business. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 185–197, 1996.

GRAMIGNA, Maria R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2004.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade federal de Lavras. Lavras. 2007.

GUERREIRO, M. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal**. 1. ed. Lisboa: Celta, 1996.

HANDLER, W. C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 15, n. 1, p. 37–51, 1990.

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**. v. 2, n. 3, p. 257-276. 1989.

HUGRON, P. & DUMAS, C. (1993). **Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises**, Montréal: HEC Montréal. Cahier de recherche no. GREF-93-07

JOHNSON, A. G. **Dicionário de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KLEIN, R. B. **Principals and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2001.

KLEIN, E. **Sucessão em empresas familiares: estudo do caso da Empresa Galeazzi & Cia LTDA**. 2001. 98p. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. 2001.

LANK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas**. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119–143, 1988.

LANSBERG, I. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny & STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004,p. 305-325

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, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. In: **Revista do BNDES**, v. 1, n. 1, p. 185-199, 1997.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM

LITZ,R.A.The family business: toward definitional clarity.Family Business Review,1995,8(2),p.71-82,

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

LODI, J. B.. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Learning: 1994.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 172p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B.; LODI, E. P. **Holding**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thompson, 2007.

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

MACHADO, H. P. V. **Empresas familiares e a formação de sucessoras: a “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

MAIA T. S. T. Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – v. 3, n. 2, p. 137-149, abr./jun., 2008.

MALONE, S.C. Selected correlates of business continuity planning in the family business. **Family BusinessReview**, v.2, n. 4, p. 341–353, 1989.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINTZBERG, H. **Strategy formation: schools of thought**. In: FREDERICKSON, J. W. (Ed.). *Perspectives on strategic management*. Boston: Balliger, 1990.

MORRIS, M. H. *et al.* Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 385–401, 1997.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G. **The family business**. Its governance for sustainability, New York: Routledge, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, R. L. Second-generation entrepreneurs: Passing the baton in the privately held company. **Management Decision**, v. 29, n. 1, p. 42–46, 1991.

PADULA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1998.

POTTS, T. L. *et al.* Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners - art 2. **Journal of Financial Planning**, v. 14, n. 7, p. 86-96, 2001.

RAMALHO, D. K. *et al.* **Empresa Familiar**. tcc Faculdades Padrão. Goiânia. 2008.

REVISTA VOCÊ S/A, edição julho/2000, p.45. Disponível em
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0637/m0047041.html>
> acesso em dez. 2009

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (CD-ROM)

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 4^a.ed. São Paulo: Best Seller, 2007.

SILVA, A. B. Gestão Empreendedora: Uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração**. Ano 8, n. 29.mar. 2000.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** UFSC: 2006.

SILVA JUNIOR, A. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Revista Organização e Sociedade**, v. 10., n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

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

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., PABLO, A.L., & CHUA, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: **A conceptual model**. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status an directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B (orgs). **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: E. Elgar, 2006. p. 25-55.

SMYRNIOS,K.X.;TANEWSKY,G.A.; e ROMANO,C.A.Development of measure of the characteristics of family business.Family Business reviw,1998,11(1),p.49-60

SOUZA, V. D. **Confiança e liderança nas organizações**. 1,Ed Thomson learning 2007

STAUDT, T. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.:** um estudo de caso. (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

TAGIURU, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1992.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, summer, 1996.

TONDO, C. T. G. **Empresas Familiares**: ciclos de vida e processos de liderança. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia), Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UHLANER, L. M. The use of the Guttman scale in development of a family business index research. **Forum Proceedings of 13 Annual World Conference of Family Business Network**, Helsinki, 2002.

USSMAN, A. **A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal**. Dissertação (Doutorado em Gestão), Universidade da Beira Interior, Covilhã: 1994.

_____. As empresas familiares: características e problemática. In: **Estudos de Gestão**, v.3, n. 1, p.19-25. 1996.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação.....	99
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista.....	100

Carta de apresentação

À Direção

Prezada Diretora,

Vimos prestar-lhe alguns esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa a ser realizado em sua organização.

Esse projeto visa verificar e descrever o processo de sucessão em relação às bases em uma empresa familiar.

A coleta de dados será desenvolvida por meio de uma entrevista individual com o objetivo de responder aos objetivos da pesquisa.

Belo Horizonte,..... janeiro de 2011

Gleucir Leite

Roteiro da entrevista – “Sucessão Familiar”

- Data da entrevista:
- Nome do entrevistado:
- Cargo:
- Empresa:
- Ramo:
- Faturamento anual (opcional)/porte da empresa:
- Número de funcionários:
- Data da fundação:
- Cidade:
- Grau de instrução do fundador/etnia:
- Grau de instrução do sucedido e grau de parentesco:
- Início do processo de sucessão, qual o motivo principal:
- Quando se dará a sucessão?
- Houve planejamento na sucessão?
- Como ocorreu ou como está ocorrendo essa sucessão? (processo de treinamento, processo de sucessão, com ou sem conflitos e em que grau de intensidade, etc.).
- Como é a aceitação do(da) sucessor(a) pelos membros da empresa?
- Principais mudanças na forma de administrar do fundador e do sucedido.
- Não havendo sucessor na família, o fundador faria a profissionalização da sucessão?
- Houve algum auxílio externo para a sucessão? (consultoria, universidade, etc.)
- Se não, qual o motivo de não haver esse auxílio externo? (não é/não foi necessário, muito caro, desconhecia, etc.).