

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MARIA EDUARDA AMBONI SPILERE

**SUCESSÃO FAMILIAR: UM ENFOQUE NA TERCEIRA GERAÇÃO DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2013

MARIA EDUARDA AMBONI SPILERE

**SUCCESSÃO FAMILIAR: UM ENFOQUE NA TERCEIRA GERAÇÃO DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Júlio Cesar Zilli, Especialista

CRICIÚMA

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso a todas as pessoas que se fizeram presentes nesta minha caminhada, apoiando-me nos momentos de dificuldade com palavras de carinho e estímulo, incentivando-me a nunca desistir e sempre ir atrás do meu objetivo. Com certeza todo este apoio e carinho foram essenciais para alcançar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho significa uma etapa concluída da minha vida, o encerramento de mais um ciclo, a realização pessoal de um projeto em que me dediquei quase diariamente durante dois semestres.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pois, sem ele eu não estaria aqui, foi Deus quem me deu a vida e esteve comigo em todos os momentos, principalmente naqueles em que mais precisei, guiando-me e intercedendo por mim, sempre me dando forças para continuar.

Agradeço a minha querida mãe, Tânia, que me apoiou em todos os momentos, por toda a sua dedicação e preocupação desde o momento em que nasci, também pelo amor, ensinamento, exigência e cobrança que me fizeram uma pessoa melhor e responsável. Ao meu amado pai, Edésio, meu exemplo de pessoa e herói, que sempre me proporcionou as melhores instituições de estudos e me apoiou em todas as minhas escolhas, pelo seu afeto, carinho e ensinamentos de vida. A minha Irma Julia, que me apoiou e me ajudou sempre que precisei, pela paciência e motivação, que foram essenciais para mim. Esta etapa não teria sido alcançada sem vocês, que são as pessoas mais especiais e importantes da minha vida. Amo vocês incondicionalmente.

Agradeço ao meu namorado e companheiro Eduardo, que sempre esteve ao meu lado, pela paciência e todo o seu carinho, principalmente nos momentos mais difíceis, sempre me compreendendo e me apoiando.

A minha colega de classe e grande amiga, Marcela, que esteve comigo quase diariamente nesta importante etapa, sempre me dando força e incentivo, sua presença foi muito importante para chegar até aqui.

Agradeço a todos os meus amigos, que estão presentes em minha vida e me fazem feliz, e que também me apoiaram. A uma amiga em especial, Lislane, que esteve comigo durante boa parte desta etapa, e me deu todo o seu apoio e palavras de carinho, ajudando-me a seguir em frente.

Deixo aqui também meu eterno agradecimento ao meu excelentíssimo professor e orientador Júlio Cesar Zilli, por toda a sua dedicação, paciência, experiência e competência, também pela confiança em

mim depositada para a realização deste trabalho. Sem ele, sozinha eu não teria chegado ate aqui.

“Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter sucesso”.

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

SPILERE, Maria Eduarda Amboni. **Sucessão familiar**: um enfoque na terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina. 2013. 69 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A sucessão familiar é um processo contínuo essencial à vida da empresa e se refere ao momento em que o gestor transfere o comando da organização ao seu sucessor. Desta forma, o presente estudo objetivou analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como descritiva e quanto aos meios de investigação caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa. A amostra envolvida foram 11 membros de uma empresa familiar, sendo 1 representante da segunda geração e os outros 10 membros da terceira geração, todos integrantes do quadro de colaboradores, selecionados pelo critério de conveniência. Foram analisados dados primários, coletados por meio de entrevistas em profundidade com ajuda de um roteiro estruturado. Verificou-se que a empresa ainda não está planejando a sua sucessão familiar para os próximos anos. Entre as dificuldades e desafios a serem enfrentados pela terceira geração destacam-se os conflitos de ego, a disputa pelo poder, a resistência dos sucedidos em passar o poder, o ciúme dos sucessores na escolha do próximo gestor e divergência de ideias.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Terceira geração.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três crises da empresa familiar	33
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica	17
Quadro 2 - Tipologia das empresas familiares	19
Quadro 3 - Tipos de empresas familiares	19
Quadro 4 - Características positivas/forças da empresa familiar	21
Quadro 5 - Características negativas/fraquezas da empresa familiar	22
Quadro 6 - As maiores empresas familiares do mundo	24
Quadro 7 - Problemas que tornam as empresa familiares vulneráveis	29
Quadro 8 - Variáveis presentes na sucessão familiar	33
Quadro 9 - Etapas para o processo sucessório	34
Quadro 10 - Assuntos e autores de referência.....	39
Quadro 11 - Perfil dos entrevistados	44
Quadro 12 - Principais dificuldades e desafios da terceira geração na sucessão	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1 Características da empresa familiar	19
2.1.2 Dados estatísticos das empresas familiares	23
2.2 SUCESSÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	25
2.3 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	44
4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO <i>VERSUS</i> TERCEIRA GERAÇÃO	44
4.2 A TERCEIRA GERAÇÃO <i>VERSUS</i> SUCESSÃO FAMILIAR.....	46
4.3 A TERCEIRA GERAÇÃO <i>VERSUS</i> DIFICULDADES E DESAFIOS.....	52
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIA	60
APÊNDICE	65

1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas existentes no mundo é familiar. Algumas pesquisas afirmam que elas representam mais de 90% das empresas em operação, enquanto outras fontes apontam que essas organizações constituem 60% das empresas mundiais. Apesar desta controvérsia, é inquestionável a importância ao qual representa essas organizações no cenário atual, visto que, é possível encontrar esse modelo de sociedade em praticamente todos os setores e ramos econômicos ao redor do mundo (ADACHI, 2006).

Ainda em nível mundial, autores ressaltam que o número de empresas familiares é muito expressivo, sendo que 99% das organizações na Itália, 90% na Suécia, 85-90% na Suíça, 80% na Espanha, 75% na Inglaterra e 70% delas em Portugal são familiares (MOREIRA JUNIOR; BERTOLI NETO, 2007).

Os números em nível nacional também são significativos, de acordo com Moreira Junior e Bertoli Neto (2001, p. 3) “99% das companhias são governadas por famílias e, dos 300 grupos privados de maiores nomes do país, a grande maioria é gerenciada por famílias”.

Assim sendo, as empresas familiares compõem uma parcela significativa na economia mundial e brasileira. E ainda que possuam diferentes formas, apresentam como principal característica o fato de sua história e origem estarem ligadas a uma família, na qual o fundador do negócio passará ou já passou por um processo de sucessão (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

A sucessão alude à troca de chefia da organização, buscando passar o nome da empresa e família a diante, transferindo o comando a um herdeiro, quando se dá o processo sucessório (MÜLLER; CARLIN, 2002).

A partir deste contexto, surge o interesse de estudar a sucessão familiar: um enfoque na 3ª geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina. O objetivo do presente estudo é analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, onde o primeiro capítulo apresenta os a situação problema referente ao estudo, bem como os objetivos geral e específicos relacionados ao tema e a justificativa da autora na escolha deste assunto abordado.

O primeiro capítulo refere-se à fundamentação teórica e está dividido em cinco seções, conceituando e caracterizando a empresa familiar, e mencionando temas relacionados à sucessão familiar.

No terceiro capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos, e são expostos os métodos abordados e as características da pesquisa utilizada para a realização do estudo.

A análise e os resultados da pesquisa são apresentados no quarto capítulo, fazendo relação com a teoria exposta no trabalho e foi dividido em três seções de acordo com os objetivos propostos no trabalho, buscando alcança-los para concretização deste trabalho.

Por fim, o quinto capítulo traz a conclusão do trabalho, apresentando os objetivos atingidos e mencionando as considerações finais para finalização do estudo.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Sabendo que a empresa familiar passará naturalmente por um processo sucessório e que, possivelmente o sucessor será um membro da família, é de grande importância que tanto o sucedido quanto o seu sucessor estejam plenamente preparados para tal processo.

O êxito no processo de sucessão familiar se dá por meio de uma sucessão bem planejada e estruturada. No entanto, grande parte das empresas familiares percebe a sucessão como um acontecimento e não como um processo que necessita de planejamento, dificultando e atrasando essa etapa que é tão essencial para a empresa (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A literatura nos mostra que a sobrevivência de empresas familiares está fortemente relacionada com o seu processo de sucessão, com a profissionalização de grupos, com a ausência de informação e conflitos entre membros da família. De acordo com estatísticas, de cada 100 empresas

familiares no Brasil e no mundo, somente 30 sobrevivem à 2ª geração, 15 à 3ª geração e 4 à 4ª geração (WARD, JONH L.,2003)

A indústria metalúrgica ao qual será feito o estudo, foi fundada por quatro irmãos, no ano de 1946, no município de Nova Veneza, em Santa Catarina. Sua atividade principal na época era a fabricação de implementos agrícolas para tração animal. Hoje, é especializada na laminação e trefilação de perfis em aço quadrado, chato, redondo e perfis especiais sob desenho.

A empresa citada está inserida em um cenário onde grande parte das empresas atuantes é familiar, ela já passou pelo seu primeiro processo de sucessão, transmitindo a gerência aos filhos de dois dos seus fundadores, totalizando onze sócios no comando. Atualmente a empresa se encaminha para uma futura sucessão, onde passará a gestão à 3ª geração.

Diante deste quadro apresentado, delimita-se a seguinte questão:
Quais os desafios que a 3ª geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios que a 3ª geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar.

1.2.2 Objetivo específico

- a) Conhecer as perspectivas dos atuais sócios com relação à terceira geração.
- b) Analisar o que a terceira geração pensa a respeito da sucessão familiar na empresa.
- c) Identificar as dificuldades e desafios que a terceira geração teme enfrentar no processo sucessório.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares possuem grande destaque, tanto na economia mundial quanto na brasileira. Um foco importante de verificação no estudo destas empresas está ligado ao processo de sucessão, visto que, representa uma etapa muito complexa na vida destas organizações, envolvendo a transferência de comando, herança, valores, ética e capital às próximas gerações. A sucessão familiar é um processo natural, que possibilita a continuação dos negócios da empresa, através da troca de gerações, sustentando sua base e aperfeiçoando o sucesso da empresa.

A empresa em estudo já passou pelo seu primeiro processo de sucessão familiar, transferindo o comando da organização aos filhos de dois dos seus fundadores, somando um total de onze sócios. Atualmente, a empresa está se encaminhando para um futuro processo de sucessão familiar, podendo transferir a gerencia aos membros da terceira geração.

Associando-se a essa situação, a preferência do tema se deu pela oportunidade de entender o processo de sucessão em uma empresa familiar e conhecer o que a terceira geração pensa a respeito da sucessão e quais são suas angústias quanto ao processo.

No que tange o lado pessoal da acadêmica, o presente estudo vem auxiliar no seu crescimento profissional e é uma oportunidade de ampliação e aperfeiçoamento no que diz respeito ao assunto abordado, visto que, esta está inserida no quadro de sucessão, participando da terceira geração da empresa.

É válido salientar que o trabalho serviu de apoio a outros acadêmicos da UNESC, como material de estudo, uma vez que aborda um tema comum em diversas empresas, e ficará disponível na Universidade.

A elaboração deste trabalho foi viável, pois, a acadêmica pesquisadora tem permissão de acesso às informações necessárias da empresa para o desenvolvimento da pesquisa. Possui também acesso a livros e artigos referentes ao assunto, como forma de apoio no embasamento teórico para a produção do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica será constituída por meio da abordagem e conceituação de tópicos referidos à empresa familiar e suas características, o processo de sucessão e seu planejamento.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar existe desde o início da ascendência do comércio. No início, o escambo, ou troca de produtos por trabalho, era a maneira encontrada pelas famílias para sua sobrevivência, até o ano de 1645, quando surgiram as moedas. É por meio desse marco histórico que nasce o mercado econômico formal, onde os acordos mercantis passam a gerar lucros. Inserido neste contexto está o comerciante que, profissionalmente desempenhou ações intermediárias na troca, visando lucros, é a partir dele que passam a existir as empresas familiares (FLORIANI, 2008).

Diante disso, os empreendimentos familiares nascem da necessidade de prosseguimento de um negócio, buscando o crescimento dos patrimônios familiares, gerando riquezas para família e sociedade. A partir da Revolução Industrial do século XVII na Inglaterra, e do desenvolvimento da indústria, os comerciantes integram a nova classe dos industriais, crescendo as expectativas de desenvolvimento das empresas familiares. Como resultado destes momentos históricos, constroem-se grandes empreendimentos familiares, organizações de cem e duzentos anos de existência, que passam de geração a geração por meio da herança e bens de família, gerando ainda mais riquezas e intervindo na economia e política da sociedade (FLORIANI, 2008).

Segundo Oliveira (2006), de acordo com registros históricos, as empresas familiares apareceram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI. Estas companhias podiam ser passadas, por herança, aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras. Ainda segundo o autor, a necessidade de segmentação destas companhias, para sua melhor

administração, incentivou o início de outros empreendimentos necessários, como a construção de centros de distribuição e estradas.

Garcia (2001) menciona que são inúmeras as histórias do surgimento das empresas familiares brasileiras, podendo ser narradas sob vários enfoques. Muitas surgiram pela vontade do fundador de ser dono do próprio negócio, deixando de ser empregado, enquanto outras empresas surgiram com o intuito de suprir a falta de produtos ou serviços de uma determinada região ou comunidade.

As empresas familiares possuem destaque no campo dos negócios como resultado do seu aporte à economia brasileira. Entre as grandes companhias do país, muitas são ou já foram familiares na sua natureza, mas os números poderiam ser maiores, caso não houvesse as complicações encaradas por essas empresas durante suas gerações (FREITAS, 2012).

A empresa familiar, normalmente, tem sua origem por meio da audácia e visão de um empreendedor que, dá início ao seu empreendimento com um pequeno número de funcionários e conta com a ajuda e auxílio de membros da sua família, o que sustenta um conceito mais simples do que é uma empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Garcia (2001) o conceito de empresa familiar está baseado na idéia de propriedade, permitindo a família decidir o rumo dos seus negócios, continuando assim mesmo que as futuras gerações não trabalhem na organização.

A empresa familiar é fundamentada nos sentimentos e seus componentes estão ligados entre si por vínculos emocionais e afetivos. Centraliza-se na “tendência para a família”, denotando que o criador assume as tomadas de decisões, no plano empresarial, influenciado pelo esfera familiar (OLIVEIRA ; SILVA, 2012).

Nishitsuji (2009) considera que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está vinculada ao fator hereditário e os valores da instituição são associados com o fundador ou sobrenome da família. Por sua vez, Adachi (2006) entende que empresa familiar é uma entidade em que uma ou poucas famílias participam e tem o poder da gestão.

Leone (2005) explica que a empresa familiar envolve três níveis. O primeiro é o nível da propriedade, onde o controle da empresa está nas mãos da família, que controla a maior parte do capital. O segundo nível diz respeito à gestão, a família gerencia e influencia no funcionamento da empresa, ocupando os lugares de topo da organização. O terceiro é o nível da sucessão, as gerações seguintes assumem os lugares deixados pelos antecessores. Assim, entende-se que quando um empreendedor inicia seu próprio negócio e envolve seus familiares no processo, está inserido na estrutura de empresa familiar.

Oliveira (2006, p. 03) caracteriza a empresa familiar da seguinte forma:

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Corroborando com os demais autores, Antoni (2000, p. 147) menciona três características para que uma empresa seja familiar:

A sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; esposa e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo; b) Os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, isto é, as ações (formais e informais) praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa; c) Os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente afetivas.

Cançado *et al* (2013) menciona que a definição do que é uma empresa familiar é tarefa difícil em pesquisas a respeito do assunto. Buscando analisar o tema, apresenta-se o Quadro 1 com diversos conceitos.

Quadro 1 - Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica.

Autor(es)	Conceito	Foco
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar.
Dyer Jr. (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento-propriedade Familiar.

Continua...

...Continuação

Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família - história e Direção.
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade.
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família - gestão - propriedade
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade - família - gestão.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalizão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família.
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade Familiar.
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar - sucessão.
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade - família.
Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade - família - gestão.
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade - família - gestão.

Fonte: Cançado *et al* (2013, p. 490-491).

Cançado *et al* (2013) observa que grande parte dos autores citados submete a definição de empresa familiar ao domínio da empresa e/ou à presença da família. Apesar das inúmeras categorizações que buscam definir este tipo de organização, o que motiva a criação e sustentação de uma empresa no seio da família, é a existência de uma relação entre família e empresa não somente no âmbito da gestão, mas, principalmente, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários na gestão (BERTOUCCI *et al*, 2009).

2.1.1 Características da empresa familiar

A empresa familiar se distingue das outras empresas por abranger toda uma estrutura familiar, envolvendo, quando introduzida no conjunto da organização, diversas características e interações que fazem parte exclusivamente de um ambiente de família, diferenciando-se das outras organizações (OLIVEIRA, 2006).

No que diz respeito à tipologia, as empresas familiares apresentam-se em três tipos básicos, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia das empresas familiares.

Tipologia	Características
Tradicional	Empresa de capital fechado, com limitada transparência administrativa e financeira e a família atua com total domínio dos negócios.
Híbrida	Empresa com capital aberto e maior transparência quanto às informações, mas ainda com controle da família, existindo, porém, a participação de colaboradores não-familiares na administração.
Influência familiar	Empresa onde a família, ainda que longe da administração diária, mantém somente uma influência estratégica através de participação acionária, pois a maior parte das ações está nas mãos do mercado.

Fonte: Lethibridge (1997).

Oliveira e Silva (2012, p. 30) mencionam cinco tipos de empresas familiares, conforme é destacado no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de empresas familiares.

Tipos	Características
Integralmente Familiar	- Quando o controle e todos os postos de trabalho são ocupados por pessoas da mesma família (IBGE, 2001).
Gestão Familiar	- Quando a família exerce efetivamente a gestão da empresa, simultaneamente à presença de não familiares nos diferentes postos de trabalho.
Gestão Influenciada	- Empresas em que a gestão é influenciada pela família, independente da ocupação ou não de cargos na empresa; - Organização em que os familiares ocupam postos estratégicos de forma isolada, ou em sistema misto (família e profissionais de mercado).
Controle Familiar	- Empresas cujas ações ou cotas são de propriedade exclusiva da família.
Gestão Profissional	- Empresas em que a família detém a propriedade, mas a gestão é desempenhada por profissionais de mercado.

Fonte: Oliveira e Silva (2012, p. 30).

Por outro lado, Gersick *et al* (1997) abordam uma classificação de acordo com a estrutura de propriedade das empresas familiares, mencionando

que após a primeira geração, não há apenas nos proprietários e sim, na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Dessa maneira, os autores classificam as empresas em: i) Proprietário controlador: a empresa é dirigida por um dono ou casal; ii) Sociedade entre irmãos: onde um ou mais irmãos detem o controle acionário; iii) Consórcio de primos: comumente alcançado na terceira geração, a empresa é controlada por primos de distintos ramos da família.

Em relação às características das empresas familiares, uma das principais, encontradas em diferentes épocas, está no fato da direção do negócio ser tradicionalmente passada de pai para filho (ADACHI, 2006).

Uma das características mais importantes ao dispor de empresa familiar é a relação entre os elementos de um sistema formado por três subsistemas: a família, o patrimônio e a empresa. Neste sentido, a investigação de como esses elementos se relacionam é um passo de suma importância na trajetória a ser seguida pela família empresária, e assim sendo, no plano de sucessão e sua continuidade (PASSOS *et al*, 2006).

Leone (2005) cita quatro características comuns às empresas familiares: a importância do papel do empreendedor, o papel do ambiente, a natureza da organização e a natureza das atividades. No que diz respeito ao empreendedor, devem-se analisar suas motivações e seus objetivos, enquanto que a organização deve se adequar ao seu ambiente de atuação e trabalhar como um local de transmissão sobre o ambiente. Em relação à natureza das atividades, a empresa adota uma técnica de especialização, apoiando-se sobre diversas competências.

É também característica comum às empresas familiares, o fato de um indivíduo com espírito empreendedor que através de uma ideia concretizou a construção de um negócio e realizou um sonho (BERNHOEFT, 1987).

Outra característica de suma importância em uma empresa familiar está ligada à cultura organizacional, que geralmente é mais complexa do que em outros tipos de organizações. Ela engloba distintas características como: regulamentos, processos e metas, apoiados pelos valores dos seus fundadores ou da sociedade ao qual fazem parte (GUARESCHI, 2002).

Ainda em relação às características, essas podem ser classificadas em forças ou fraquezas. O Quadro 4 apresenta as principais forças das empresas familiares.

Quadro 4 – Características positivas/forças da empresa familiar.

Características positivas/forças	Autores
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley

Fonte: Grzeszczesyn (2007, p. 35).

Bezerra (2000, p. 17) corrobora com o assunto afirmando que algumas características positivas das empresas familiares as diferem das não familiares, tais quais: “o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar o trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho”.

Neste mesmo sentido, as principais fraquezas são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Características negativas/fraquezas da empresa familiar.

Características negativas/fraquezas	Autores
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre a necessidade da empresa e o vínculo afetivo.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão geralmente centralizada.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)

Fonte: Grzeszczeszyn (2007, p. 37).

É válido ressaltar que essas fraquezas não atingem, necessariamente, todas as empresas familiares (BEZERRA, 2000). Esses pontos negativos existem em famílias que não souberam criar o sentido de compromisso e respeito à organização (DONNEELLY, 1976).

Não obstante da pluralidade de características que compreendem as organizações familiares, de maneira resumida, pode-se mencionar que a principal é o fato de ela ser gerenciada por componentes da família que tem posse do capital social da empresa, este que se divide em família, administração e posse, o que muitas vezes comprometem a idealização do processo de sucessão da empresa (JESUS *et al*, 2009).

2.1.2 Dados estatísticos das empresas familiares

As empresas americanas não familiares vivem em média 45 anos, enquanto as familiares vivem 24 anos. Em relação às empresas brasileiras, dados afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos, enquanto as familiares é de 9 anos (OLIVEIRA, 1999). Sendo assim, as empresas familiares brasileiras vivem menos que as empresas de países desenvolvidos, tais como Espanha, Inglaterra, Suécia, Suíça, Itália e Portugal (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

As empresas familiares respondem por 1/3 das 500 grandes organizações norte-americanas. A Itália é o país que possui a maior participação de empresas familiares na sua economia local, totalizando 99%; na sequência, vem a Suécia, com empresas familiares participando de 90% da economia do país. Em seguida, encontra-se a Suíça, com participação de 85 a 90% de organizações familiares; a Espanha, com 80%; a Inglaterra, com participação de 75%; e Portugal, com aproximadamente 70% de empresas familiares em relação a empresas não familiares (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

De acordo com Steinberg (2003), as empresas familiares brasileiras com mais de cem anos de existência e que estão na quarta geração são raridades, a maior parte destas empresas vivem até os 45 anos, buscando a passagem para a terceira geração.

No que se refere à economia, as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 60% da rentabilidade do país e perto de 65% do total de empregos diretos e indiretos (OLIVEIRA, 1999).

No Brasil, os dados estatísticos das empresas familiares variam entre autores. Segundo Adachi (2006), alguns autores apontam que as empresas familiares participam de 90% da economia brasileira, e no que diz respeito exclusivamente às empresas privadas, alguns apontam números a cerca de 60% também relacionado à participação na economia mundial.

Moreira Júnior e Bertoli Neto (2007) asseguram que esse número pode chegar a 95%, considerando-se apenas empresas de micro e pequeno

porte. E afirmam ainda que no Brasil, as empresas familiares predominam nos setores de prestação de serviços, comércio e agronegócio.

Dados estatísticos apontam que a cada 100 empresas, apenas 30 delas chegam à segunda geração e 10 passam para a terceira geração, mostrando que a organização familiar vem sofrendo para dar sua continuidade no mercado (VENTURA, 2006).

É possível observar, por meio dos números apresentados, a importância e relevância das organizações familiares no cenário mundial. O Quadro 6 apresenta uma relação das 10 maiores empresas familiares do mundo, com relação ao seu faturamento e número de funcionários.

Quadro 6 – As maiores empresas familiares do mundo.

Empresa	País	Ramo	Receita Bilhões (US\$)	Funcionários
Wal-Mart Stores	EUA	Varejo	244,5	1,4 milhão
Ford Motor Co.	EUA	Automobilística	163,4	350.321
Samsung	Coréia do Sul	Conglomerado empresarial	98,7	175.000
LG Group	Coréia do Sul	Conglomerado empresarial	81	130.000
Carrefour Group	França	Varejo	72,035	396.662
Fiat Group	Itália	Automobilística	61,014	186.492
Ifi Instituto Finanziario Industriale S.p.A.	Itália	Holding	59,239	198.764
PSA Peugeot Citroen S.A.	França	Automobilística	57,054	198.600
Cargill Inc.	EUA	Comercialização de commodities	50,8	97.000
BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Alemanha	Automobilística	44,315	101.395

Fonte: Revista Family Business – The Guide for Family Companies (*apud* ADACHI, 2006).

É válido ressaltar que a lista completa publicada por Adachi (2006) era composta pelas 50 maiores empresas do mundo e, cabe mencionar que dentre essas empresas, há brasileiras, tais como: a Companhia de Distribuição, também conhecida como Grupo Pão de Açúcar, aparecendo na 53ª posição; a Metalúrgica Gerdau, ocupando a 158ª posição e o Grupo Globo, com a 164ª posição.

2.2 SUCESSÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares exercem expressiva influência no desenvolvimento econômico, político e social de inúmeros países, em consequência do grande número destas entidades em atuação. Entre os desafios e barreiras encontrados por essas empresas ao longo de sua trajetória, existe um em particular que a organização é colocada à prova, que é o processo de sucessão da gestão, um momento que deve ser visto cuidadosamente, pois é de suma importância para a sua sobrevivência e continuidade (BERNHOEFT, 1987).

Maccari *et al* (2006), ao explorarem a literatura, entenderam que o escopo de discussão em torno da empresa familiar está no processo de sucessão, uma vez que a sucessão está vinculada ao fator hereditário. Os valores organizacionais da empresa igualam-se com o sobrenome da família ou com a imagem do instituidor.

O processo sucessório possibilita a avaliação da permanência da empresa no mercado, isso quer dizer que no momento em que a empresa iniciou suas atividades ela era considerada uma organização singular, no entanto, após a sucessão ela se torna um empreendimento familiar (GALLI, 2006).

A sucessão é considerada um processo de revigoração do comando. Contudo, nas empresas familiares, o desafio implica na incidência de caminhos que reduzam os efeitos das resistências pessoais que este processo de sucessão causa na empresa como um todo. Essas resistências devem ser consideradas algo natural essencial ao processo e encaradas de maneira sistemática, pois se ignoradas, elas dificultam o conhecimento através do crescimento de atritos prejudiciais ao êxito dos resultados desejados (FREIRE, 2010).

A sucessão familiar é um processo contínuo essencial à vida da entidade e pode ser explorada sob duas perspectivas básicas: isoladamente ou como parte de um método do desenvolvimento da família e organização. Ainda que as empresas sejam formadas por indivíduos que nascem crescem e morrem, elas podem ser governadas de maneira que sejam perpetuadas além

de seus fundadores. No entanto, é válido lembrar que as empresas estão profundamente vinculadas às experiências dos ciclos de vida das pessoas (TONDO, 1999)

Freitas e Frezza (2005, p. 35) observam o processo sucessório como:

[...] um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para um de seus possíveis sucessores. Esta não pode ser analisada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é afetado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre membros da família.

Segundo Oliveira (2006) podem ser verificados dois tipos de processos sucessórios nas empresas familiares: a sucessão familiar, na qual a gestão da empresa é de controle dos membros da família e o mais importante é debater o assunto da influência mútua da empresa com a família e vice-versa; e a sucessão profissional, onde dirigentes profissionais, que não são membros familiares ocupam os lugares de topo da empresa, deixando os membros da família em um conselho administrativo. Sem a finalidade de assegurar que uma é melhor do que a outra, o autor cita que a primeira tem ganhado mais ênfase, porém, a segunda está em expressiva evolução nestas empresas. É necessário que o administrador faça uma extensa e verdadeira análise sobre a melhor opção para a execução do processo de sucessão.

No caso da escolha da opção de sucessão familiar, Oliveira (1999, p. 25) menciona que devem ser avaliados os seguintes aspectos:

A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes comportamentos pessoais; b) se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; c) se existe dicotomia entre família e empresa; d) como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; e) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e; f) a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

O processo sucessório pode ser avaliado como um acontecimento inevitável e que acontecerá durante a existência da empresa familiar (ZILBER, 2010). Este processo alude a troca do fundador da empresa, para dar continuidade à organização criada e gerida por ele, no entanto, com ponto de vista modificado, com estilos de liderança distintos e formação teórica e prática revigorada em consequência do período sócio econômico (NISHITSUJI, 2009).

A sucessão familiar ocorre a partir do momento que uma geração deixa espaço aberto para que a próxima geração tome a responsabilidade da administração da empresa para si. Esse tipo de passagem entre as gerações tem ganhado mais destaque nas organizações familiares. Neste modelo de sucessão a geração seguinte ocupa o espaço deixado vago pela anterior, assim, a empresa passa a ser controlada por um membro da família (LEONE, 2005).

Nas empresas familiares o processo sucessório é a passagem da administração de uma geração para a próxima, embasada, na maior parte das ocasiões, em valores hereditários. Alguns pontos essenciais como a capacidade e experiência profissional, competência formação acadêmica, são esquecidos neste processo de transição. Alguns erros clássicos existentes durante a sucessão precisam ser evitados, tais como: conflito entre propriedade com habilidade de administração, demora desnecessária da entrada dos filhos, definição imprópria das recompensas salariais, estabelecimento de benefícios sem correspondência, conservação de executivos familiares incapazes, falta de severidade e o primeiro trabalho das próximas gerações (FLORIANI, 2002).

A sucessão é um procedimento no qual o sucessor é selecionado antecipadamente e preparado aos poucos, lentamente. Quando se analisa este processo particularmente nas empresas familiares, devem ser levadas em conta as características relacionadas aos valores de seus criadores, visto que o executivo brasileiro desenvolve atitudes de naturalidade, imprevisto e exaltação na hora de eleger seu sucessor (JESUS *et al*, 2009).

Dar continuidade a uma empresa familiar denota a compreensão de que ela precisa envolver além da gestão dos negócios, um modelo de sociedade que viabilize a manutenção da gestão do capital da organização (RODRIGUES *et al*, 2004).

Um erro bastante comum cometido por diversos executivos e seus herdeiros é em relação ao seguimento da organização familiar, é conduzir a sucessão considerando apenas um foco, isto é, a troca naquilo que engloba a gestão dos negócios (BERNHOEFT, 2003).

Os conflitos familiares podem atrapalhar o processo de sucessão, como pode também, em outros casos, desenvolver-se com mais harmonia. Pensando nisto, é preciso que o sucedido reconheça o instante correto em que precisa dar início ao seu afastamento da organização e definir funções aos integrantes da família, pois, um processo sucessório só é integralmente consolidado no momento em que o fundador da empresa abre espaço para a geração seguinte entrar em ação, contudo, sem abandoná-la de maneira inesperada (NISHITSUJI, 2009).

Leone (2005) considera os conflitos existentes no processo sucessório como sendo “batalhas” encaradas pela empresa familiar, as quais são: i) a batalha do sucedido consigo mesmo, no momento em que irá decidir se é hora de passar o poder ou não; ii) a batalha do sucedido na seleção do sucessor pois, geralmente, não ocorre planejamento e os critérios podem ser formados apenas por aspectos emocionais; iii) a batalha entre os potenciais sucessores, originando disputas pelo poder.

Os principais conflitos existentes nas empresas familiares ocorrem entre pais e filhos, irmãos, cônjuges, primos e tios. “E seus principais motivos são, entre outros, o comportamento infantil, a falta de confiança, ressentimento com algo anterior, incompatibilidade entre estilos de vida, necessidade de estar sempre no controle, ciúmes e a competição” (LODI, 1989, p. 50).

Bornholdt (2005) observa que quando diversos familiares trabalham em uma mesma organização, provavelmente haverá conflitos, visto que são pessoas de idade, sexo, valores e objetivos diferentes. É necessária a convivência e compreensão destas individualidades para que não interfira no âmbito da empresa.

Quando os conflitos existem, as decisões não transcorrem de forma normal dentro da empresa, uma vez que o conflito afeta o espírito de grupo, não apenas dos cooperadores, mas também dos membros familiares, influenciando diretamente na tomada de decisão (LODI, 1989).

De acordo com Ward (2006) existem quatro problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis em relação à sucessão, que são descritos no Quadro 7:

Quadro 7 – Problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis.

1º Problema	A incompetência dos fundadores em delinear a continuidade e, enquanto ainda estão vivos e ligados à empresa, em abrir mão da administração sem dificuldade para a geração seguinte.
2º Problema	A percepção generalizada do fato de que a geração seguinte não oferecerá sucessores determinados ou brilhantes como os fundadores, por serem confortavelmente criados em uma família bem sucedida.
3º Problema	O conflito familiar, que pode haver, por exemplo, através da competitividade entre irmãos na segunda geração, refletindo nos negócios. Isto é um ponto preocupante, entretanto as organizações familiares procuram evitar conflitos, pois se atentam com as rupturas individuais que aparecem através destes conflitos empresariais.
4º Problema	O maior encontrado pela organização, que é o desenvolvimento da família até a terceira geração. Os netos dos fundadores podem não ter o mesmo amor pelo negócio e talvez nem anseiem cultivar toda sua riqueza particular investida na empresa. Muito destes netos serão acionistas, entretanto não trabalharão na organização, contudo, terão uma participação pequena demais para que essa seja sua única fonte de renda pessoal, e o fato de não serem educados na casa do fundador e possivelmente não viverem na região da sede da empresa, poderão possuir valores, interesses e direções distintas.

Fonte: Ward (2006).

No que tange o tema da continuidade da empresa familiar, RODRIGUES *et al* (2004) afirmam que são três os pontos essenciais:

- 1) Os membros da família devem evitar trabalhar na empresa, a não ser que sejam tão habilitados quanto qualquer outro profissional. Se algum integrante da família não capacitado estiver em algum determinado cargo, outros colaboradores podem perder o respeito pela organização;
- 2) É de suma importância que ao menos um cargo de topo seja preenchido por algum profissional de fora da família, independente do número de integrantes familiares trabalhando na administração da organização;
- 3) As organizações familiares, exceto as de pequeno porte, carecem cada vez mais, de colaboradores profissionais não familiares nos cargos de topo da empresa.

Segundo Oliveira (1999, p. 25), para opção do tipo de sucessão familiar, alguns aspectos devem ser analisados:

- a) a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- c) se existe dicotomia entre família e empresa;

- d) como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- e) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e;
- f) a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Oliveira (2006) afirma que o processo de sucessão é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa familiar e se esse momento não oferecer os resultados esperados, a eficiência da organização pode estar muito comprometida.

É válido destacar que a ausência de preparação para este processo poderá trazer grandes obstáculos na administração da empresa familiar (ZILBER, 2010).

2.3 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

O processo sucessório precisa ser planejado, devem-se considerar todas as partes interessadas e cada indivíduo envolvido deve ter suas responsabilidades e funções delineadas (BERNHOEFT, 1987).

Nishitsuji (2009) considera que o empresário brasileiro, na grande maioria, não planeja o processo de passagem do poder, surgindo assim as principais razões de conflitos familiares. A sucessão deve ser um processo lento, podendo levar alguns anos para ser concretizado.

Segundo Leone (2005) o planejamento da sucessão é complexo e com diversos aspectos a serem analisados. Destaca que determinadas corporações se esforçam e operam antecipadamente, preparando-se para encarar este processo de sucessão. Porém, outras atingem seus objetivos sem grandes esforços ou sem adotar algum tipo de procedimento. Planejada ou não, a sucessão é um momento delicado e de transformações, onde requer muita atenção dos seus dirigentes.

Ainda de acordo com Leone (2005) o processo de sucessão pode ocorrer de maneira planejada e estruturada, aumentando as oportunidades de sucesso ou se ocorrer sem planejamento, de maneira desestruturada ou imediata, normalmente por motivos que afastam o sucedido da função, como acidente ou doença. Quando a sucessão é delineada, fazendo com que haja a

preparação da família e, especialmente que o sucessor receba treinamento, o processo se dá sem grandes conflitos e traumas.

Bornholdt (2005, p. 58-59) ao ponderar a complexibilidade do processo de sucessão familiar, destaca alguns critérios a serem considerados para o início do planejamento sucessório:

- a) tamanho e complexibilidade da empresa;
- b) nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) fase do processo sucessório, se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- h) órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Longaresi (2006) acredita que a ausência de planejamento, ou de direção, para encarar a sucessão com o tempo e preparo necessários está entre os esclarecimentos mais comuns para a queda de grupos familiares. No entanto, abordar e planejar a sucessão são tarefas complexas, pois as questões relativas às empresas familiares são delicadas, envolvem sentimentos e décadas de relacionamento e em qualquer família, o tema é muito complicado, especialmente quando envolvem patrimônio e posse. O autor assegura que planejar antecipadamente esse processo é importante, porém não há uma solução pronta e um modelo padrão a ser adotado.

Assim, constata-se que, de acordo com a maneira como é conduzido o processo de sucessão, ele pode tanto configurar uma vantagem como uma desvantagem competitiva, podendo levar a empresa, nesta última condição, ao seu fracasso. Independente da forma como é realizado, o processo sucessório em um empreendimento familiar é sempre arriscado e pode representar um momento complicado e profundo, tanto no sentido financeiro quanto no emocional (LEMOS, 2003).

Este tipo de processo, quando mal administrado e sem planejamento, é a principal causa do curto ciclo de vida das organizações familiares no Brasil, é dentro deste período que as empresas estão sujeitas a não resistirem, sendo vendidas ou fechadas pelos sucessores. Em contra

partida, quando o processo de sucessão é bem delineado e executado, esse tema passa de uma fraqueza para uma vantagem, pois, as gerações sucessivas aceitam um elo entre o passado e o futuro, entre os valores do criador e as habilidades e visões particulares dos atuais executivos. Este evento consolida a fusão entre admiráveis valores culturais familiares com os da organização (LEMOS, 2003).

O processo sucessório nas organizações familiares pode ser analisado como um momento delicado, pois, o executivo brasileiro não projeta e nem prepara a mudança de poder, causando assim, problemas ao invés da união. No entanto, a procura do sucessor, quando delineada, pode transformar desacordos em parcerias (JESUS *et al*, 2009).

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) explicam que o processo de sucessão familiar é formado pelo que pode ser designado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, ressaltando que:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

A sucessão, de fato, não deve ser um fato inesperado, um episódio, pois, para que aconteça de forma tranquila, carece do planejamento de diversos elementos, podendo levar muitos anos, e todas as ações antecedentes da sucessão podem facilitar na passagem do comando e na administração de quem o fizer. Dentre os elementos a serem planejados, o modelo de gestão utilizado. É por isso que é determinante conferir e analisar como as empresas são administradas considerando seu principal propósito: a continuidade (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

No Quadro 8, Machado (2006) apresenta uma síntese do composto de variáveis que interferem no processo sucessório.

Quadro 8 - Variáveis presentes na sucessão familiar.

Sucedido	Sucessor	Contexto familiar	Processo de sucessão
<ul style="list-style-type: none"> · Sexo/Idade; · Formação; · Qualidade do relacionamento com sucessor; · Perfil empreendedor; 	<ul style="list-style-type: none"> · Habilidades gerenciais; · Experiência; · Interesses; · Motivos da adesão à empresa; · Perfil comportamental; 	<ul style="list-style-type: none"> · Apoio recebido; · Relacionamento com irmãos, primos, tios, etc.; · Partilha de informação; · Resolução de conflitos; 	<ul style="list-style-type: none"> · Primeiros passos; · Escolha do sucessor; · Visão compartilhada do futuro; · Programas de treinamento; · Transferência de capital;

Fonte: Machado (2006, p.3).

A continuidade da organização familiar repousa na sucessão benquista e no cumprimento das normas de convívio entre organização e família, colaborando a propagar o negócio. No entanto, a sucessão deve ser um assunto prioritário, uma vez que a organização passa a ser realmente familiar a partir do momento em que transfere o comando à segunda geração, por meio do desenvolvimento e preparação dos possíveis sucessores e elaboração de uma metodologia para escolha dos diretores. Enfim, o processo de sucessão deve ser organizado, projetado e introduzido com atenção, para que a passagem de geração não signifique um risco para a conservação da empresa (JESUS *et al*, 2009).

Lodi (1989, p. 19) expõe sua maneira de observar o problema da sucessão familiar por meio da ilustração das três crises da empresa familiar, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Três crises da empresa familiar.



Fonte: Lodi (1989, p.19).

A sucessão deveria acontecer de maneira gradual, com o treinamento do sucedido, sucessor e da equipe para a transferência do poder, facilitando assim o seu sucesso. No entanto, observa-se que o processo de sucessão não deve se restringir a uma visão operacional da administração, e não deve se limitar a organização e seu ambiente interno, pois, faz-se necessário também, um treinamento a respeito das ações estratégicas (LODI, 1989).

Quando a empresa transita por várias gerações, ela passa por diferentes níveis, sendo o primeiro geralmente da sociedade entre a família, onde os filhos compartilham a posse com os pais. Entretanto, a presença dos pais diminui ou acaba com o passar do tempo, assim, apenas os filhos participam da propriedade. Nesta situação as atribuições são alteradas, uma vez que nem todos os irmãos fazem parte das operações da empresa (DAVIS, 2006).

A ligação e a confiança dos membros da família darão, neste período, sustento para o negócio. Os familiares da empresa ainda podem se envolver na administração, na empresa e no conselho, assim, a organização inicia seu crescimento, e como consequência, os familiares passam a realizar distintas funções e se responsabilizar por vários compromissos e obrigações. O convívio e as questões de relação entre os membros da família serão referentes à condição dos requisitos no uso da administração (DAVIS, 2006).

De acordo com Ricca (2007) algumas etapas são consideradas para o processo de sucessão, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Etapas para o processo sucessório.

Etapas	Descrição
Definir o destino da organização	Se continuará com a família ou se será vendida.
Dirigir os conflitos entre membros da família	É um momento onde pode ocorrer conflitos na família. Uma alternativa para impedir ou diminuir estas divergências, seria criar a proposta de um conselho familiar, realizando reuniões, para que os membros familiares possam debater sobre a situação da empresa.
Eleger e treinar o sucessor	É um momento complicado, pois, o sucessor eleito pode não ser o mais indicado, este fato pode ser observado no processo de treinamento.
Delegar o poder	Sem a transferência do poder não há sucessão, e esta etapa poderá acontecer no momento do treinamento, lentamente.

Continua...

...Continuação

Gerir o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa	Para que uma sucessão seja bem administrada, é necessário que o sucessor receba o apoio de pessoas influentes da organização, pois, a fidelidade e o conhecimento dos negócios darão maior tranquilidade para que ele enfrente este período.
Equacionar a fonte de renda	O sucedido deve estar ciente de que, na maioria das vezes a organização é a sua única forma de sustento, tendo que buscar outras fontes de renda.
Conselho de administração	Caso seja implantado, pode auxiliar no processo sucessório, além de criar condições para o crescimento da empresa, ajudando também mantê-la estável no mercado, continuando a gestão.

Fonte: Ricca (2007).

Em relação ao processo de sucessão, é indispensável observar que cada geração encara seus próprios desafios culturais: na primeira geração, as decisões são tomadas de maneira centralizada, tornando os resultados cada vez mais ineficientes, o que faz a geração passar pelo desafio de manter os valores do instituidor da empresa, sem deixar as atividades ineficazes (NISHITSUJI, 2009).

Já na segunda e terceira gerações, a saída do fundador abre um espaço que pode induzir a conflitos familiares e brigas pelo comando ou à cooperação. Este momento origina o desafio de trabalharem unidos, de maneira que conservem a relação familiar e defendam os negócios da família, acompanhando o objetivo da direção, em cada etapa da sucessão, conservando os valores culturais e acabando com as falhas existentes (DYER, *apud* ESTOL; FERREIRA, 2006).

Bernhoeft (1989) menciona alguns problemas relacionados à sucessão familiar, os quais são: o fundador enfrentar a empresa somente para trazer segurança aos filhos; desacordos entre sócios; grande diferença na participação acionária dos sócios; funcionários inseguros em relação ao destino da organização pela ausência de instrução estratégica e operacional; falta de interesse ou de satisfação do fundador relacionada ao destino da empresa e dos membros da família; e quando o sucessor não ganha lugar próprio na estrutura empresarial, familiar e junto ao sucedido.

Em relação à sucessão familiar, Bernhoeft (1989, p. 157) afirma que aprecem algumas dificuldades durante o processo, das quais:

- a) Excesso de autoconfiança do sucedido;
- b) Desentendimento (luta pelo poder), na estrutura familiar;

- c) Conflito de ideias/experiência;
- d) Despreparo do sucessor (desmotivação);
- e) Resistência na estrutura da sociedade;
- f) Falta consciência do sucessor da sua responsabilidade;
- g) O fundador não preparou um sucessor.

Maccari *et al* (2006, p.12) cita fatores distintos que influenciam as terceiras gerações de empresas familiares a passarem por dificuldades:

- a) Falta de planejamento no processo sucessório, tanto do fundador para com os filhos (2ª geração) quando dos filhos para os netos (3ª geração);
- b) Falta de critérios na contratação de parentes. As contratações são feitas por meio de convite, sem que o familiar passe por qualquer tipo de processo seletivo que venha avaliar sua real capacidade para assumir um cargo de gestão, o que de certa forma pode gerar conflitos;
- c) Definição da participação dos outros herdeiros de terceira geração na gestão das empresas. Neste sentido, os netos que já trabalham na empresa temem que no futuro, seus primos, venham a ingressar na empresa e no quadro gerencial sem o devido preparo;
- d) Definição dos direitos e obrigações dos familiares acionistas. Não está definido quem receberá remuneração ou será apenas acionista;
- e) Falta de comunicação entre os membros do conselho de administração (2ª geração) e os netos (3ª geração), que muitas vezes ficam sabendo das decisões tomadas pelo conselho em conversas informais.

Maccari *et al* (2006) verificou por meio de estudos que, os principais obstáculos enfrentados pela terceira geração de empresa familiar estão ligados na relação entre família e empresa nos seguintes aspectos: i) processo de sucessão; ii) competitividade entre os filhos; iii) entrada de membros da família na empresa; d) administração profissionalizada; e) conselho de família.

Os princípios básicos e principais etapas que podem apoiar as organizações familiares a se propagarem na era globalizada são (WARD, 2003):

- a) A sucessão não é um momento independente, ela é um processo, e se realizada de maneira adequada, ocorre quase despercebida;
- b) As conversas a respeito da necessidade de delinear a sucessão: no início há resistência, mas não se deve adiar este momento;
- c) Não há processo sucessório seguro, destacando-se que o sucedido não tem seu futuro econômico garantido;
- d) O sucessor deve participar da empresa espontaneamente, e não sendo obrigado;
- e) As experiências do sucessor em empresas distintas são fundamentais para o sucesso de sua carreira na empresa familiar. É necessário que os descendentes sejam estimulados neste sentido;
- f) Ter um plano organizado para o processo sucessório colabora para o aumento do valor da empresa;
- g) Os filhos percebem a sucessão mais aflitadamente do que o fundador;
- h) Dentro do possível, os sucessores não devem executar suas atividades diretamente sob o comando dos pais.

O processo de transferência da gestão de uma geração a outra é geralmente difícil, uma vez que está relacionado às modificações na cultura dos negócios da família. Conforme a empresa familiar se desenvolve, necessita de maior experiência profissional, forçando a organização a desfazer seu modelo paternalista que priorizava o comando familiar e dava menos atenção às aptidões de profissionais externos (NISHITSUJI, 2009).

Selecionar o sucessor é um processo complexo. É essencial que a escolha seja realizada o quanto antes, permitindo que haja maior maleabilidade na estrutura da passagem do poder. Ao entender que a transição se faz necessária, o sucedido deve determinar o destino da organização delineando e ordenando a sucessão. Assim sendo, o processo de sucessão deve ter início algum tempo antes da transição do comando (JESUS *et al*, 2009).

No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é o conjunto de ações sistemáticas e lógicas que permite, com maior garantia e economia, atingir o objetivo – conhecimentos exatos e verídicos - delineando o caminho a ser utilizado, identificando falhas e contribuindo nas decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 1991).

O método científico é caracterizado pela escolha de técnicas ordenadas para exposição e esclarecimento de uma determinada situação pesquisada, e sua seleção deve estar apoiada em dois critérios fundamentais: a essência do objetivo ao qual o mesmo se aplica e o objetivo visado para o estudo (FACHIN, 2001).

A pesquisa científica tem como principal função o aprimoramento do conhecimento em todos os campos para tornar a existência humana mais expressiva (OLIVEIRA, 2000).

Deste modo, no presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição do universo da pesquisa, o plano de coleta de dados e por fim, o plano de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos ou elementos ocorridos sem manipulá-los. Sendo assim, ela procura conhecer as distintas situações e fenômenos que acontecem tanto na vida pessoal, social, econômica e política do ambiente em pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

Desta forma, a pesquisa deste trabalho foi enquadrada como descritiva, pois o mesmo tem como objetivo apresentar todo o universo que envolve a sucessão familiar e, conhecer o que os membros da segunda e terceira geração da empresa em estudo pensam e sentem a respeito deste assunto.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de campo.

A pesquisa bibliográfica pode ser explorada a partir de citações teóricas divulgadas em documentos, pode também ser realizada sozinha ou complementada com a pesquisa experimental e descritiva. Nessas duas situações a pesquisa procura consecutivamente buscar o conhecimento de tema selecionado ao estudo (CERVO; BERVIAN 2002). A pesquisa bibliográfica é o começo de todos os modelos de pesquisa, pois possibilita ao pesquisador conhecer e correlacionar o que diversos autores e instituições registraram a respeito do assunto e problema de pesquisa, auxiliando o pesquisador a fazer suas conclusões (VIANA, 2001)

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica serviu de auxílio para o embasamento teórico do presente estudo e maior conhecimento da pesquisadora sobre os temas que foram abordados neste trabalho, por meio de documentos já publicados em artigos científicos, revistas de administração, livros e dissertações, conforme apresenta o Quadro 10:

Quadro 10 – Assuntos e autores de referência.

Assunto	Autores
Empresa familiar	Donneelly (1976); Bernhoeft (1987); Gersick <i>et al</i> (1997); Lethibridge (1997); Oliveira (1999); Antoni (2000); Bezerra (2000); Garcia (2001); Guareschi (2002); Steinberg (2003); Leone (2005); Adachi (2006); Estol e Ferreira (2006); Passos <i>et al</i> (2006); Oliveira (2006); Ventura (2006); Grzeszczeszyn (2007); Moreira Junior e Bertoli Neto (2007); Floriani (2008); Jesus <i>et al</i> (2009); Nishitsuji (2009); Caçado <i>et al</i> (2013); Freitas (2012) e Oliveira e Silva (2012).
Sucessão e processo sucessório na empresa familiar	Bernhoeft (1987); Bernhoeft (1989); Lodi (1989); Lodi (1998); Tondo (1999); Oliveira (2009); Floriani (2002); Bernhoeft (2003); Rodrigues <i>et al</i> (2004); Bornholdt (2005); Freitas e Frezza (2005); Leone (2005); Galli (2006); Maccari <i>et al</i> (2006); Oliveira (2006); Ward (2006); Jesus <i>et al</i> (2009); Nishitsuji (2009); Freire (2010) e Zilber (2010).
Planejamento da sucessão familiar	Dyer (1986); Bernhoeft (1987); Floriani e Rodrigues (2000); Lemos (2003); Ward (2003); Bornholdt (2005); Leone (2005); Davis (2006); Longaresi (2006); Machado (2006); Ricca (2007); Jesus <i>et al</i> (2009); Nishitsuji (2009) e Petry e Nascimento (2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A pesquisa de campo procura descobrir com a melhor exatidão a assiduidade com que um fenômeno acontece. É indispensável saber a sua

relação com outros fenômenos, além de destacar a importância de suas peculiaridades (GIL, 1996). De acordo com Lopes (2006), a pesquisa de campo é realizada por meio da coleta de dados, utilizando-se de entrevistas, questionários ou observações no local, para análise de dados.

Com isso, a pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro estruturado junto à empresa metalúrgica em estudo, com o objetivo de conhecer as perspectivas dos membros da segunda geração em relação à futura geração, bem como o que a terceira geração pensa sobre a sucessão familiar e quais são as dificuldades e desafios que estes últimos temem encontrar na sucessão.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O universo da pesquisa do presente trabalho foi uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina.

A empresa¹, fundada por três irmãos, iniciou suas atividades em 1946 com o objetivo de fabricar implementos agrícolas à tração animal. Desde a sua criação até 1957, atuou com o sistema de caldeira a vapor.

Por motivos externos como a Segunda Guerra Mundial, o bloqueio naval e as barreiras para as importações, a empresa viu a necessidade de produzir folha de serra para madeira e arados para tração animal, devido à elevada demanda na época, impulsionando o empreendimento.

Em 1988 sua razão social sofreu alteração e passou a ser administrada pela segunda geração da família. Suas atividades são: laminação, trefilação de perfis em aço quadrado, chato e redondo e perfis especiais sob desenho, e fabricação de peças para o setor ferroviário e construção civil. Em 2005 a empresa passou a operar também na fundição com forno a indução e foi certificada com a Iso 9001/2008.

Atualmente a empresa possui quatro unidades de produção, sendo essas a Unidade I: laminação e trefilação; a Unidade II: laminação e confecção de implementos agrícolas; a Unidade III: fundição (aço e ferro fundido) e a Unidade IV: sucata. A empresa possui também quatro filiais espalhadas pelo

¹ Todas as informações apresentadas neste tópico foram extraídas do site da própria empresa.

Brasil, sendo duas em Santa Catarina, uma no Rio Grande do Sul e uma em São Paulo.

De acordo com Appolinário (2006), uma população é composta por indivíduos, elementos ou ocasiões que se caracterizam por suas semelhanças. É possível ilustrar uma população com pessoas de mesma nacionalidade, ou com seres que residem em uma mesma cidade, ou seja, por indivíduos que apresentam designadamente algumas características em comum.

Amostra é um subconjunto que representa a população identificada, onde as particularidades da população estão presentes ou possam nela ser localizadas valendo-se de algumas mudanças. Para a seleção do plano de amostragem, deve-se considerar os seguintes pontos: o perfil do estudo, o acesso aos elementos da população, a figuração esperada ou necessária e a disponibilidade de recursos e tempo são pontos que devem ser considerados na hora da escolha do plano de amostragem (GAUTHIER, 2003).

A amostragem não probabilística por conveniência é desprovida de qualquer rigidez estatística. A amostragem por conveniência é apropriada e repetidamente empregada para criação de ideias em pesquisas exploratórias, especialmente (Mattar, 1996).

A população-alvo deste trabalho foram 38 integrantes da indústria metalúrgica em estudo, sendo que 11 fazem parte da segunda geração e 27 da terceira geração da família. A amostra da pesquisa foi constituída por 11 elementos da população-alvo, sendo 1 integrante da segunda geração, este que é sócio não atuante na administração da empresa, e 10 dos 27 integrantes da terceira geração. A amostragem foi selecionada por conveniência, uma vez que a entrevistadora escolheu os entrevistados que lhes foram mais acessíveis para a pesquisa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na concepção de Appolinário (2006), o plano de coleta de dados são os métodos, dispositivos ou processos indispensáveis para que se possam extrair informações de um acontecimento estudado.

A obtenção dos dados foi realizada por meio de dados primários, uma vez que a própria acadêmica coletou os mesmos por meio da pesquisa realizada na empresa em estudo.

A pesquisa em fontes primárias é baseada em documentos originais, que nunca foram empregados em estudo ou pesquisa, ou seja, é a primeira vez em que foram coletados pelo pesquisador, como recurso para a solução do problema, sendo coletados por meio de entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 1993).

De acordo com Mattar (2005), os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, sendo investigados com a finalidade de satisfazer às necessidades particulares da pesquisa em andamento.

No que se refere à técnica de coleta de dados, Cervo e Bervian (1996) asseguram que uma abordagem qualitativa pode ser caracterizada como um meio de o investigador buscar a compreensão detalhada dos significados e características de cada situação que será exposta ao entrevistado.

A pesquisa qualitativa torna a pesquisa mais rica e desafiadora, uma vez que busca explorar as relações de causas e efeitos de determinado fenômeno. As informações desse modelo de abordagem são coletadas normalmente por meio de entrevistas, havendo o contato direto entre entrevistador e entrevistado (VIANA, 2001).

Quanto à técnica de coleta de dados, usou-se a técnica qualitativa, sendo que o instrumento utilizado foi a entrevista em profundidade com roteiro estruturado. Participaram da entrevista um sócio não atuante na administração da empresa, representando a segunda geração e os membros da terceira geração que se enquadraram no perfil de entrevistados, estes maiores de idade e participantes das atividades da empresa.

A abordagem por meio de entrevistas é uma das formas mais empregadas e com maiores oportunidades de êxito. Esta abordagem acontece de maneira totalmente direta, por meio de perguntas realizadas de forma oral ao entrevistado. É de suma importância que o entrevistador conduza a entrevista de maneira totalmente cordial, até mesmo após alcançar o resultado (KMETEUK FILHO, 2005).

A entrevista em profundidade foi escolhida como instrumento de coleta de dados, pois, foi a que melhor se enquadrou nos objetivos deste estudo. Por meio da entrevista, com o contato direto entre a pesquisadora e entrevistados, foi possível a obtenção das informações e conhecimentos necessários para a realização deste estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa quantitativa se mostra adequada geralmente quando há possibilidade de avaliações quantificáveis de variáveis e deduções a partir de amostras de uma população. Esse modelo de análise utiliza medidas numéricas para examinar fenômenos científicos e suposições, ou procura modelos numéricos relacionados a conceitos habituais. Ao contrário da abordagem quantitativa, a pesquisa qualitativa é caracterizada, sobretudo, pela falta de medidas numéricas e análises estatísticas, analisando aspectos mais intensos e particulares do tema em estudo (DIAS, 1999).

De maneira genérica, a análise qualitativa é menos estruturada, possibilita um relacionamento mais longo e maleável entre o entrevistador e os entrevistados, e lidam com dados mais subjetivos, abertos e com maior riqueza de detalhes do que a análise quantitativa (DIAS, 1999).

A análise de pesquisa adotada para o estudo foi a qualitativa, uma vez que a acadêmica buscou, por meio de informações e opiniões obtidas, analisar os temas envolvidos na sucessão familiar da empresa em questão.

No próximo capítulo apresentam-se os resultados e discussões a partir dos dados coletados com a pesquisa de campo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados relativo ao processo de coleta de dados da pesquisa. Para isso foi empregada à análise de conteúdo a fim de conseguir as informações indispensáveis para alcançar os objetivos deste trabalho. Assim sendo, foram analisados todos os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e extraídas todas as informações relevantes para esta pesquisa. Estas informações foram organizadas em forma de texto, separadas por temas relacionados aos objetivos do presente estudo, possibilitando uma melhor compreensão do assunto.

As próximas seções apresentam à composição da empresa, o processo de sua primeira sucessão familiar, as expectativas da segunda geração da empresa em relação à terceira geração, os assuntos relacionados ao processo sucessório, bem como o que pensa a terceira geração a respeito da sucessão familiar e quais as dificuldades e desafios os mesmos pensam enfrentar com esse processo.

4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO *VERSUS* TERCEIRA GERAÇÃO

A pesquisa foi realizada com um sócio membro da segunda geração da empresa e dez membros da terceira geração. Foram realizadas entrevistas individuais e gravadas com permissão dos entrevistados. Abaixo estão detalhados os perfis dos entrevistados conforme mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Perfil dos entrevistados.

Gênero	Idade	Formação	Geração	Histórico dentro da empresa
Masculino	50 anos	Superior completo, Curso Técnico em Ciências Contábeis.	Segunda	Sócio não atuante na empresa.
Feminino	20 anos	Superior incompleto, Cursando Administração de Empresas.	Terceira	Setor de faturamento há 2 anos, desde que iniciou na empresa.
Feminino	31 anos	Superior completo, formada em Engenharia Química.	Terceira	Setor financeiro, auxiliar financeira. Iniciou na empresa há 8 anos, no setor de faturamento.

Continua...

...Continuação

Feminino	39 anos	Superior completo, formada em Ciências Contábeis.	Terceira	Iniciou na empresa há 20 anos, passou por diversos setores, atualmente trabalha como auxiliar de contabilidade.
Masculino	24 anos	Superior incompleto.	Terceira	Iniciou na empresa no setor de almoxarifado. Já trabalhou como auxiliar administrativo e atualmente trabalha no setor de contas a receber. Está na empresa há quase 6 anos.
Masculino	36 anos	Superior completo, formado em Engenharia Química..	Terceira	Iniciou na empresa há 5 anos como estagiário na área de manutenção e atualmente é encarregado de produção e manutenção.
Masculino	25 anos	Superior incompleto.	Terceira	Auxiliar de linha de produção há 5 anos, desde que iniciou na empresa.
Masculino	20 anos	Superior incompleto.	Terceira	Setor de produção há 2 anos, desde que iniciou na empresa.
Masculino	23 anos	Superior completo, formado em Administração de Empresas.	Terceira	Encarregado do setor de sucata há 5 anos, desde que iniciou na empresa.
Masculino	37 anos	Superior completo, formado em Produção Mecânica, com mestrado em Gestão de Negócios e curso de Análise Conjunta na Alemanha, dentre outros.	Terceira	Gerente geral da Fundação da empresa há 6 anos, desde que iniciou na empresa.
Masculino	25 anos	Superior completo, formado em Administração de Empresas e cursando pós-graduação em Engenharia da Produção.	Terceira	Iniciou na empresa há 6 anos, no setor de produção. Atualmente trabalha na matriz como auxiliar administrativo e em uma filial da empresa como gerente de produção.

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2013).

Analisando o Quadro 11, observa-se que a maioria dos entrevistados é do gênero masculino, apenas três são mulheres. Com exceção do sócio, que pertence a segunda geração, todos os outros entrevistados fazem parte da terceira geração da família. A faixa etária varia de 20 anos, os mais novos membros e 50 anos, o sócio. A grande maioria tem ensino superior completo, possui algum tipo de formação, e trabalham na empresa pelo menos cinco anos. No entanto, quanto ao histórico de cargos, metade trabalha onde iniciou e a outra metade já passou por uma ou mais funções.

Atualmente a empresa é composta por onze sócios, todos do sexo masculino, dos quais quatro detém metade das cotas e os outros sete detém a outra metade. Essa divisão existe devido ao fato da empresa ter sido fundada por dois irmãos, cada um com 50% da empresa. A direção da empresa é constituída de quatro sócios, estes que também compõem o conselho administrativo, o qual realiza as tomadas de decisões por meio de reuniões.

O processo sucessório precisa ser planejado, devem-se considerar todas as partes interessadas e cada indivíduo envolvido deve ter suas responsabilidades e funções delineadas (BERNHOEFT, 1987).

A respeito da sucessão familiar, os entrevistados da terceira geração pensam que é um momento delicado e significa a passagem e/ou transferência da gestão da empresa passada de pai para filho ou para um membro da família:

[...] É um processo que toda empresa familiar está sujeita e é um momento bastante complexo [...], [...] sucessão familiar é quando o gestor passa as suas atribuições para futuras gerações, ficando assim o comando da empresa na mão de familiares e não de profissionais externos.

Oliveira (2006) afirma que o processo de sucessão é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa familiar e se esse momento não oferecer os resultados esperados, a eficiência da organização pode estar muito comprometida.

Quanto ao processo de sucessão da empresa, o sócio entrevistado menciona que ocorreu naturalmente: “[...] a empresa era composta por dois sócios, um deles já era falecido. Os filhos dos sócios que trabalhavam foram assumindo cargos gradativamente, até que assumiram 100% da gestão da empresa.” De acordo com Leone (2005), a sucessão familiar pode acontecer de duas maneiras, gradativa e planejada. No modo planejado o fundador planeja como e quando acontecerá a sucessão. Enquanto que a forma gradativa o fundador inicialmente conduz os filhos a como dirigir a empresa e após verificar que eles já estão preparados para assumir o comando do negocio, realiza a transição.

O fundador que ainda estava vivo na época deixou o cargo da empresa, passando o comando aos seus filhos homens e aos filhos homens do seu irmão, fundador já falecido naquele momento. O sócio ainda ressalta que

seu pai se afastou da empresa, mas continuou trabalhando em um negocio apenas seu, até o dia em que ficou doente e não teve mais condições de trabalhar. Dessa maneira, verifica-se que a sucessão aconteceu de maneira gradativa, mas sem planejamento, onde o fundador foi deixando os sucessores assumirem cargos na empresa, até que estivessem preparados para assumir o total comando da gestão.

4.2 A TERCEIRA GERAÇÃO *VERSUS* SUCESSÃO FAMILIAR

Ao contrário do que ocorreu na primeira sucessão da empresa, os membros da terceira geração acreditam que o processo deve ser planejado e realizado com antecedência, havendo troca de conhecimento e experiência entre sucedido e sucessor.

[...] deve ser planejada com antecedência e bastante participação. Eu acho que a principal tarefa da atual geração de uma empresa para dar continuidade é conseguir fazer uma sucessão, porque gestor nenhum pode dizer que foi um grande gestor se quando ele passar o comando para a geração seguinte, a empresa falir. Caso isso ocorra, ele tem culpa. No nosso caso, se quando passar para a terceira geração da família a empresa falir, com certeza a culpa será do atual conselho de administração, pois, é função deles preparar a sucessão, ter visão, saber que leva tempo, e às vezes é preciso contratar uma consultoria para auxiliar as pessoas envolvidas. Os sucessores precisam estar cientes e preparados para esse momento.

Pode-se dizer então que, a sucessão deve ser preparada e planejada com antecedência e com grande participação do(s) sucedido(s), pois, eles são os grandes responsáveis para que a empresa tenha continuidade, claro que, com a colaboração do sucedido e demais membros.

A sucessão deveria acontecer de maneira gradual, com o treinamento do sucedido, sucessor e da equipe para a transferência do poder, facilitando assim o seu sucesso. No entanto, observa-se que o processo de sucessão não deve se restringir a uma visão operacional da administração, e não deve se limitar a organização e seu ambiente interno, pois, faz-se necessário também, um treinamento a respeito das ações estratégicas (LODI, 1989). Na sucessão da empresa, o sucessor foi escolhido pelo critério da idade, assumindo os dois sucessores mais velhos, estes primeiros não tiveram êxito na gestão e foram retirados, assumindo o próximo na escala de idade,

que permanece até hoje. Entre os entrevistados da terceira geração, a maioria desconhece como ocorreu o processo sucessório.

No que se refere ao futuro sucessor, o sócio entrevistado menciona que ele deverá ter um perfil de líder e muita capacidade de persuasão, além de conhecimento de mercado e tino administrativo. Sobre a seleção do sucessor o mesmo afirma que "[...] sua escolha deverá ocorrer por meio de uma votação entre os sócios.". Os membros da terceira geração afirmam que o sucessor deve ser preparado e treinado para o cargo, com muita antecedência, "[...] é importante e prudente o sucessor crescer e acompanhar o sucedido em todos os processos, e não só quando houver a necessidade [...]". O sucessor deve, segundo os entrevistados, ser uma pessoa capacitada e com boa formação, ter experiência e conhecimento de todo o processo de gestão de uma empresa. "[...] o sucessor tem de ter conhecimento do que a empresa é e saber exatamente o que está ocorrendo no seu atual momento, para que posteriormente possa tomar as decisões corretas na sua gestão.". Deve ser escolhida a pessoa que estiver mais bem preparada para as responsabilidades do cargo e tenha vontade de crescer. "É preciso analisar o perfil dos pretendentes e sua vontade de crescer junto à empresa. Alguém que saiba liderar e não somente mandar, dar ordens, que seja capacitado para o cargo, tenha visão de futuro."

Observou-se que as principais características para o próximo sucessor são entre outras, a sua formação, a capacidade de assumir a função, a sua experiência, o poder de persuasão, o conhecimento de mercado, a vontade de assumir o comando e o perfil de liderança.

Quando indagados sobre estarem enquadrados nas características para assumirem o comando da empresa, grande parte dos entrevistados respondeu que ainda não se enquadra ou se enquadra apenas em partes, ou não se sente preparado, porém, alguns mostraram ambição e /ou vontade de chegar ao topo e dizem estar se preparando para isso.

[...] ainda não me enquadro, pois, me considero novo, e esse cargo exige experiência, mas estou me preparando para isso, quero muito um dia assumir essa função.". "[...] ainda não me considero preparada, pois, me vejo um pouco imatura para isso, mas força de vontade não me falta.

Observou-se que os futuros sucessores ainda sentem-se despreparados para assumir a responsabilidade de gerir uma empresa, seja pelo fato de ainda não se enquadrar nas características de um gestor, seja pela pouca idade ou pela falta de experiência.

Em relação ao processo sucessório, sabe-se que existem dois tipos de sucessão: a sucessão familiar, onde a gestão passa para um membro da família; e a sucessão profissionalizada, onde um profissional externo assume o comando e os membros da família ficam em um conselho administrativo (OLIVEIRA, 2006).

Quando questionados sobre qual seria a melhor opção de sucessão para a empresa, a maioria acredita que o ideal seria a sucessão familiar, principalmente pelo fato da confiança em ter alguém da família no poder e também por achar que existem membros capacitados para a função. Outros acreditam que seja o ideal, porém, caso não tenha um familiar capacitado, não existiriam problema em profissionalizar.

O sócio entrevistado acredita que "[...] o ideal seria continuar com a sucessão familiar, entretanto, caso isso não seja possível, não vejo problemas em optar pela sucessão profissionalizada. Fazer uma administração terceirizada, mas assistida.". Um membro da terceira geração pensa da seguinte maneira:

Eu acho que ela deve ser profissional independente de qualquer uma das opções, pode ser profissional com pessoas da família ou com pessoas de fora da família. As pessoas que possivelmente assumirão os cargos de topo da empresa devem ser profissionais e precisam entender o que vão fazer no cargo. Se houver alguém da família capacitado para assumir a função, ótimo, se não houver, tem de procurar profissionais externos.

Outro membro da terceira geração compartilha do mesmo pensamento, e ainda fala a respeito do fato de escolher um sucessor simplesmente por ser familiar, o que pode trazer problemas futuros.

Com certeza deve optar pela sucessão profissionalizada, apesar de que o ideal para a empresa seria uma sucessão profissionalizada com um membro da família, ter um sucessor capacitado, especializado e profissionalizado na área, pois teria também a confiança, mas caso isso não seja possível, o certo é contratar um profissional externo para assumir essa função. Temos muitos casos de sucessão familiar em que a empresa faliu, pois o sucessor não era capacitado. É aquele velho ditado: "Avô rico, pai nobre e filho podre", pois muitas vezes sucessor da família não é capacitado, mas acaba assumindo a gestão simplesmente porque é da família.

Isso confirma que os entrevistados, mesmo tendo interesses individuais em assumir a gestão da empresa, pensam no melhor para o futuro da mesma quando afirmam que, se não estiverem preparados ou se caso não haja um familiar a altura do cargo, o ideal é profissionalizar a administração da empresa, para que alguma pessoa externa da família, preparada e com capacidade, possa assumir o comando, dando continuidade ao negócio, e assim, obtendo êxito na sucessão.

No que diz respeito às expectativas do sócio com relação aos sucessores, enquanto pessoas, que sejam humildes, comprometidas, responsáveis, éticas, educadas, transparentes e principalmente gostem do que fazem. Pois, segundo ele “[...] somente com essas características eles terão condições de administrar e de tratar com pessoas, que na minha visão, é o fator principal dentro de uma organização”.

Enquanto administradores, o entrevistado entende que eles deverão ser estratégicos para desenvolver os papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios.

[...] sejam empreendedores, alocadores de recursos, bons negociadores, tenham habilidades técnicas e humanas. Também sejam comunicativos, proativos, inovadores, sejam capacitados e tenham certificação, entendam bem do processo industrial, busquem sempre aprimoramento profissional e por último, que reverenciem sempre os antepassados, que foram o início de tudo [...] [...] que eles nunca esqueçam que tudo nasceu de mentes brilhantes, que iniciaram do nada e possibilitaram tudo.

As expectativas do sócio em relação à terceira geração são visando os membros como pessoas e profissionais, esperando que sejam indivíduos com boas intenções, que tenham habilidades e capacidades para assumirem a empresa, e principalmente que deem continuidade ao que foi criado pelos seus antepassados. “Gostaria de vê-los assumindo com o mesmo objetivo dos nossos antepassados. Trabalhando com afinco, sempre pensando no coletivo e nunca esqueçam de serem corretos e honestos”.

Bornholdt (2005) observa que quando diversos familiares trabalham em uma mesma organização, provavelmente haverá conflitos, visto que são pessoas de idade, sexo, valores e objetivos diferentes. É necessária a convivência e compreensão destas individualidades para que não interfira no âmbito da empresa.

No caso da empresa em estudo, o relacionamento entre as gerações é considerado bom, se da de maneira pacífica, apesar das divergências de ideias e outros conflitos naturais de qualquer relacionamento familiar. O sócio entrevistado que não trabalha na empresa, tem pouco contato com os demais membros, porém esta ciente do relacionamento.

Não tenho contato diário com a terceira geração, mas o pouco contato que tenho, e o que eu sei através dos outros sócios, é que o nosso relacionamento com a terceira geração se dá se forma pacífica, tentamos da melhor forma possível passar-lhes o nosso conhecimento para que vivenciem na prática.

Sabe-se que o relacionamento diário em uma empresa muitas vezes gera conflitos e discussões, o que é natural no convívio entre indivíduos. Quando na empresa envolve principalmente relacionamento familiar, especialmente entre duas gerações diferentes, o convívio torna-se um pouco mais complexo, uma vez que são muitas pessoas envolvidas, com diferença de idade, diferentes formas de administrar, pensamentos e interesses distintos. A terceira geração pensa da mesma maneira que o sócio, os membros consideram, apesar dos atritos entre as gerações, que é um bom relacionamento.

Considero uma relação saudável.

[...] é igual em qualquer outro lugar, tem coisas boas e ruins, mistura o relacionamento familiar com o profissional, havendo divergências [...] [...] são questões complexas, pois envolve família, mas acho que é um relacionamento bom e saudável.

Apesar do bom relacionamento, alguns entrevistados mencionaram pontos negativos na relação entre as gerações, como o fato da subordinação da terceira com a segunda “Em minha opinião a relação entre essas gerações é de subordinação da terceira em relação à segunda”, e a forte imposição da segunda geração em relação às atividades dos membros da terceira “É tranquila, há alguns conflitos que são naturais em se tratando de relacionamento familiar, mas a segunda geração tem forte imposição sobre a terceira”. Outro entrevistado afirma que quando chegar a hora do processo de sucessão, o relacionamento pode se tornar ainda mais complicado “[...] a partir do momento em que começar o processo de sucessão pode complicar um pouco, pois quando se trata de dinheiro e poder, do ser humano não se espera nada”.

Essas afirmações corroboram com o que apresenta a literatura a cerca do assunto, mostrando que apesar do bom relacionamento, as empresas familiares enfrentam problemas naturais na relação entre membros de uma família.

4.3 A TERCEIRA GERAÇÃO *VERSUS* DIFICULDADES E DESAFIOS

Quando se fala em sucessão familiar, é de suma importância ressaltar e considerar as dificuldades e desafios enfrentados pela família no momento em que ocorre a transição de uma geração para a outra, o que de certa forma é muito comum de acontecer, principalmente nas empresas onde não há um planejamento para esse processo. Ao serem indagados a respeito desse assunto, tanto o sócio quanto os membros da terceira geração compartilham de pensamento semelhantes, o primeiro acredita que “[...] as dificuldades estão nas diferentes maneiras de pensar e administrar das duas gerações, a disputa de poder entre os futuros sucessores e o grande número de membros familiares sócios da futura geração para gerir a empresa”. Indo de encontro com esse pensamento, alguns entrevistados afirmam que possam existir na sucessão dificuldades devido aos “[...] conflitos de egos, disputa pelo poder, resistência da segunda geração em ceder o comando para a terceira, divergência de interesses e pensamentos e grande número de pessoas no comando”. Outros mencionam o fato de o sucessor assumir o comando simplesmente por ser filho de sucedido, mesmo sem ser capacitado para a função.

A principal dificuldade será o fato de os sucedidos passarem a gestão aos filhos simplesmente porque são filhos, mesmo que não tenham capacidade e não sejam profissionais. Pode ser que muitos queiram estar na administração simplesmente porque são donos. Outras dificuldades são também que a geração sucedida dificilmente aceita a próxima geração de braços aberto [...] [...] conflito de egos, pela vontade de ser o sucessor e a disputa pelo poder.

Alguns entrevistados pensam que na hora da escolha do sucessor acontecerão conflitos entre os familiares, atrapalhando o processo de sucessão.

Os motivos que levam as empresas a enfrentarem dificuldades e conflitos são muitos, e os mais frequentes são o conflito de egos e a disputa

pelo poder. Mesmo quando se fala em conflitos gerados pelo processo de sucessão, esses conflitos e disputas estão presentes e podem gerar discórdias.

Leone (2005) cita que os desafios encarados pelo sucessor são, além de ter que defrontar o ciúme e a resistência dos outros membros na escolha, ganhar a confiança dos colaboradores da empresa, principalmente dos antigos e a disputa pelo poder e lugar entre pai e filhos e outras pessoas relacionadas no processo sucessório. Avaliando que o poder não é herdado, compete ao sucessor conquistá-lo.

Os entrevistados, quando questionados sobre os possíveis desafios a serem enfrentados por eles no processo sucessório, mencionaram que alguns desafios são: manter um bom relacionamento entre os indivíduos, pois, a cada troca de geração aumenta o número de familiares, o que pode piorar a relação dentro da organização; a visão diferenciada dos sucessores sobre o negócio da empresa; a rivalidade entre os familiares na busca pelo poder e “[...] talvez o principal desafio seja a pressão da segunda geração na gestão da terceira, querendo que saibam dar continuidade ao trabalho na empresa e qual o rumo certo”, afirmou um entrevistado.

O desafio dos conflitos pela busca do poder, principalmente entre as duas famílias, para decidir qual família vai ter o sucessor escolhido. Por isso a sucessão tem de ser bem planejada, o sucessor deve ser escolhido com calma, para que ele possa conhecer as funções do gestor, para que também os que não forem escolhidos entendam o porque da escolha de tal sucessor, e para dar tempo de definir exatamente os outros cargos da empresa. Isso tudo para tentar evitar conflitos no processo.

Outros desafios foram citados, tais quais: fazer com que a sucessão ocorra da melhor forma possível; saber o que vai ser melhor para a empresa no futuro e entender do negócio da empresa, pois “[...] acho que a futura geração ainda é muito imatura para assumir a gestão da empresa, e esses desafios podem ser enfrentados”. Isso *confirma* o que a maioria dos membros da terceira geração afirmou nas entrevistas, dizendo que não se sentem preparados para assumir o comando da empresa, uns por falta de experiência ou por serem ainda muito jovens e *outros* por ainda não se enquadrarem nas características do futuro gestor.

Um entrevistado se aprofundou ainda mais a respeito dos desafios e mencionou uma possível divisão na empresa, onde os netos de um fundador

ficariam com 50% do negocio da empresa e os outros netos do outro fundador ficariam com os 50% restantes. “[...] talvez o principal desafio que possamos enfrentar é que a empresa sofra uma possível divisão, e isso nem sempre é saudável”. Essa alusão foi feita devido ao fato a empresa já ter sofrido uma divisão na sua fundação, pois a empresa quando fundada, era constituída por quatro irmãos sócios, mas logo o inicio dois irmãos saíram da sociedade, ficando com outros negócios da família. Este mesmo entrevistado acredita porem, que mesmo nem sempre saudável, uma divisão bem esclarecida e bem feita, onde ambas as partes sintam que seja justa, pode ocorrer de maneira pacifica e trazer benefícios para o futuro dos negócios.

Em síntese, as principais dificuldades e desafios que foram mencionadas pelos entrevistados podem ser observados a seguir, conforme apresenta o Quadro 12.

Quadro 12 - Principais dificuldades e desafios da terceira geração na sucessão.

Principais dificuldades e desafios
Disputa pelo poder;
Conflitos de egos;
Diferentes maneiras de pensar e administrar;
Interesses distintos;
Grande número de sucessores para administrar;
Ciúme entre sucessores no momento da escolha do sucessor;
Resistência dos sucedidos em passarem o comando;
Manter um bom relacionamento;
Dar continuidade aos negócios;
Saber qual o melhor rumo para a empresa.

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2013).

Todos os membros familiares, tanto da segunda como da terceira geração, precisam estar cientes de que não serão, isoladamente, donos da empresa, e os conflitos existentes não podem ser deixados de lado. Eles devem ser debatidos, sempre buscando a construção de soluções concretas e amadurecidas, para garantir o sucesso dos negócios e das relações familiares na organização.

Bernhoeft (2002) destaca que para resolver e administrar esses conflitos é necessário passar pela profissionalização, onde todos os indivíduos

relacionados devem procurar o aperfeiçoamento de suas capacidades gerenciais, buscando exercitar suas aptidões de estabelecer constantemente uma organização societária empenhada com os objetivos da empresa. Para tanto, é essencial que tanto os administradores quanto seus sucessores sejam transparentes e maduros, pois, somente com a união destes é que garantirão a continuidade da empresa no mercado.

Com relação à próxima sucessão familiar na empresa em estudo, o sócio afirma que os atuais gestores ainda não iniciaram o planejamento do processo e também não colocaram o assunto em pauta de reuniões. E quando questionado a respeito do momento ideal para ser realizada a sucessão, o mesmo afirma que "O momento ideal será quando a terceira geração estiver com maturidade e conhecimento para assumir a gestão da empresa". Um potencial sucessor, porém, acredita que essa maturidade ainda não tenha sido alcançada, apesar de que, ele afirma que a empresa já está no momento de passar pelo processo de sucessão, pois, a segunda geração está ficando acomodada com as responsabilidades e tarefas atribuídas.

Existem dois lados sobre essa questão do momento ideal: saber se a próxima geração está relativamente preparada para fazer o papel dela e a geração que está passando o comando sinta que não quer mais se incomodar, estar todo dia na empresa tomando decisões, e é nesse momento de acomodação da atual gestão que a empresa perde oportunidades, deixa de crescer e acaba sendo prejudicada, e quando chega nesse ponto é hora de pensar na sucessão, preparar a empresa para esse processo. E acho que estamos nesse momento, está na hora de começar a preparar a empresa para a sucessão, pois a segunda geração está um pouco acomodada, o que eu acho natural, porém, a terceira geração ainda é imatura para assumir tanta responsabilidade e não está preparada.

A grande maioria dos entrevistados mencionou que a empresa já está no momento ideal para planejar o processo sucessório, alguns acreditam que a sucessão deve ocorrer quando a empresa necessitar de novas diretrizes e novos planos, e os sucedidos sentirem que os sucessores estão realmente preparados para assumirem o comando. "[...] quando o gestor não conseguir mais gerenciar a empresa de forma a zelar por sua estrutura como um todo e seu substituto estiver apto a assumir o cargo".

Leone (2005) afirma que quando a sucessão é esquematizada, fazendo com que haja a preparação da família e, especialmente que o sucessor receba treinamento, o processo se dá sem grandes conflitos e

traumas. Indo de encontro com o autor, um entrevistado menciona que "Acredito que já estamos atrasados em relação ao processo de sucessão [...] [...] o correto seria que um possível sucessor estivesse sendo treinado e acompanhado, que estivesse trabalhando junto aos atuais gestores, buscando conhecimento e experiência, aprendendo na prática o que faz um líder, quais suas responsabilidades e como tomar as decisões corretas [...] [...] acredito que não exista um momento ideal, isso acontece naturalmente com um planejamento bem executado".

Assim, fica evidente que a empresa encontra-se no momento de iniciar a preparação para o processo sucessório, onde os sucessores precisam ser treinados, a fim de que sintam-se maduros e preparados para assumirem o comando, e que os atuais gestores sintam segurança e confiança para passarem o poder.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares estão cada vez mais ganhando espaço no mercado nacional e estrangeiro, prova disso é o grande número de organizações dirigidas por famílias existentes no mundo todo.

Por meio deste estudo, foi possível verificar que as empresas familiares raramente passam da sua terceira geração, e sua sobrevivência está relacionada, dentre outros fatores, ao seu processo de sucessão, um momento delicado para a organização e que se refere à transferência do comando da empresa a um sucessor membro da família, no caso da sucessão familiar, ou a um profissional externo, na opção de sucessão profissionalizada.

Diante deste contexto, este trabalho objetivou analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar. Para tanto, foi envolvida uma empresa familiar que já passou por um processo de sucessão, está atualmente sendo dirigida por membros da sua segunda geração, mas com a terceira geração fazendo parte do quadro de colaboradores em vários setores da organização e já possuem opiniões formadas respeito do processo de sucessão que a empresa poderá enfrentar.

Nesse sentido, em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que na visão do sócio entrevistado, e que possivelmente seja também dos outros sócios da empresa, as expectativas em relação à terceira geração são, visando-os como pessoas e profissionais, que sejam indivíduos com boas intenções, que tenham habilidades e capacidades para assumirem a empresa, que sejam honestos e trabalhem em grupo, e principalmente que deem continuidade ao que foi criado pelos seus antepassados, nunca esquecendo de que foram eles que iniciaram tudo e proporcionaram o grande empreendimento que existe hoje.

No que se refere ao segundo objetivo específico, foi possível verificar que, ao contrário do que ocorreu no primeiro processo de sucessão da empresa, os membros da terceira geração afirmam que a processo sucessório é um momento bastante complicado, que precisa ser preparado e planejado com bastante antecedência, e com a participação tanto do sucedido como do

sucessor, este devendo ser preparado e treinado para assumir o cargo. Ainda em relação à sucessão, foi possível analisar que deve ser profissionalizada, independentemente de ser um membro da família ou um profissional externo. Os entrevistados acreditam que o ideal seria um familiar suceder a geração atual, porém, se isso não se tornar possível, não existe problema em se contratar um profissional não membro da família, o que comprova o interesse em comum de querer o melhor para a empresa. Verificou-se também que, segundo a terceira geração, a empresa já deveria estar planejando sua próxima sucessão, preparando-se para esse momento, e treinando o futuro sucessor. Porém, a atual gestão ainda não está planejando esse processo sucessório.

Contemplando-se do terceiro objetivo específico, foi possível identificar que as dificuldades e desafios que a terceira geração pensa que pode enfrentar no processo de sucessão estão relacionadas, principalmente, ao poder, à segunda geração e aos membros da sua própria geração. Podendo ser identificados, entre outros, os conflitos de ego, a busca pelo poder, a resistência da segunda geração em passar o comando, divergência de ideias, ciúme entre sucessores na escolha do sucessor e saber dar continuidade e o rumo certo para a empresa. Foi possível verificar também, que esses desafios podem ser evitados ou minimizados por meio de uma sucessão preparada e bem planejada.

Neste sentido, sugere-se que a empresa inicie a preparação do próximo processo sucessório, ainda que não pense a respeito do assunto, pois, uma sucessão bem estruturada e planejada com antecedência, possibilita que a empresa evite ou minimize os conflitos existentes nesse momento tão delicado, e também que os sucessores possam se preparar de maneira que estejam capacitados para assumirem o comando e consigam enfrentar todos os desafios advindos deste processo, bem como solucionar problemas futuros, dando continuidade ao negócio da empresa. Assim, planejando a sucessão e preparando seu sucessor, possivelmente a organização obterá sucesso nesta transição de poder.

Para que o tema sucessão familiar e os desafios enfrentados pela terceira geração no processo sucessório possa ser debatido e ampliado,

sugere-se para as futuras pesquisas o estudo envolvendo outras empresas familiares que já tenham passado o comando para a terceira geração, verificando como ocorreram seus processos sucessórios, quais os desafios foram enfrentados por essa geração, e como foram enfrentados, e quais as sugestões para que não ocorram ou que sejam minimizados.

Diante disso, acredita-se que o presente trabalho foi capaz de alcançar os objetivos esperados, como também responder à pergunta de pesquisa, podendo-se analisar que o a sucessão é um processo natural dentro das empresas familiares e que, provavelmente, as organizações enfrentarão dificuldades e desafios durante esse período.

REFERÊNCIA

ADACHI, Pedro Podboi. “**Família S.A.:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos”. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, Atlas, 1993.

ANTONI, Verner Luis In. GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo, RS: UPF, 2000.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneir Thomson Learning, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987.

_____, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.

_____; GALLO, M.A. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A Profissionalização da Empresa Familiar.** João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2000.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BERTOLUCCI, J.L.O; CAMPOS, E.A.S; PIMENTEL, T.D; PEREIRA, R.D. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol.11, Núm.31, abril-junho, 2009, PP.152-167.

CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

_____, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAVIS, John. A. **De geração em geração, empresas feitas para durar.** Intermanagers, 2006. Disponível em:

< <http://www.intermanagers.com.br/artigos/de-geracao-em-geracao-empresas-feitas-para-durar> >. Acesso em: 27 ago 2013.

DIAS, Cláudia. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Nov. 1999. 16p.

DONNELLEY, Robert 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.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, vol.10 no.4 Curitiba Out./Dez. 2006.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000400005&script=sci_ar_text> Acesso em: 05 nov 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva. 2001.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.

_____. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.

_____. **Empresa Familiar ou ... Inferno Familiar?** 2. Ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS , ano 2, v. 2, n. 1 , p. 31-43, jan. 2005.

_____; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, art. 11, p. 713-736, 2010.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreedimento e otimizar o processo sucessório.** 2006. 125 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2006.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GAUTHIER, B. **Investigação social** - Da problemática à colheita de dados. 3 ed. Loures: Lusociência, 2003.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A; HAMPTON, M.; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio Calor. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR**. 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

GUARESCHI, Pedrinho. **Ideologia**. In: JACQUES, Maria das Graças C.; STREY, Marlene N.; BERNARDES, Nara M. G. *Psicologia Social Contemporânea*. 6ª Ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

JESUS, Marcos Junior Ferreira de; MACHADO, Hilka Vier; JESUS, Anderson Ferreira de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de Turismo. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 11, nº 2, p. 142 – 156, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/310>> Acesso em: 27 ago 2013.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, Atlas S. A., 1991.

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

LEMOS, Mônica de Faria Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5 abril, 2003. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/gestao_oproces_sodesucessaoemempfamiliares.pdf> Acesso em 27 ago 2013.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Revista_do_BNDES/199706_1.html> Acesso em 10 maio 2013.

LONGARESI, Tânia. Como será o amanhã. **Revista de negócios dos atacadistas distribuidores**. nº 163, agosto 2006.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Universitária da UFPE, 2006. 303 p.

MACCARI, Emerson Antonio, *et al.* **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador-BA, 2006.

MACHADO, Hilka Vier. **Empresas familiares e a formação de sucessoras**. 30º ANPAD, 23 a 27 de Setembro de 2006, Salvador-BA, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de pesquisa de Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 3. Outubro/Dezembro 2001.

_____. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva 2007.

MULLER, A.N. CARLIN, E. L.B. **As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares**. Curitiba-PR: FAE, n.3, set. 2002- P. 32-34.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação (Mestrado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 320 p.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

PASSOS, Édio, *et al.* **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Artigo. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista**

Contabilidade & Finanças. São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, janeiro/abril 2009.

RICCA, Domingos de. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções.** CLA, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Dr. Luis Maurício; PILATTI, Dr. Luis Alberto. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade.** In: SIMPEP. 15., 2004, Bauru – SP, 2004.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.107-117, mar. 2006. Trimestral.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas.** São Paulo. Gente. 2003.

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

VENTURA, Luciano Carvalho. O conselho de administração na empresa familiar. **Acionista**, jul. 2006. Disponível em:

<http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm>

Acesso em: 18 set 2013.

VIANA, Ilca Oliveira de. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: EPU, 2001.

WARD, John L. **A sabedoria não convencional da empresa familiar.** São Paulo, HSM Management nº. 56, maio/junho 2006.

_____. Planejar para prosseguir. **Revista HSM Management.** São Paulo: HSM Management, 2003.

ZILBER, S. N.; MACCARI, E. A.; CARNEIRO FILHO, J. V.; NOHARA, J. J. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 88-111, 2010.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

- 1 - Gênero:
- 2 - Idade:
- 3 - Formação:
- 4 - Quantos anos faz que atua na empresa? Qual o cargo que ocupa na empresa e há quanto tempo? Qual é o seu histórico dentro da empresa?
- 5 - A empresa é composta por quantas famílias? Como é composta a sociedade da empresa?
- 6 - Qual é a composição da direção da empresa? Quantos membros da família estão participando da gestão?
- 7 - Como são realizadas as tomadas de decisões da empresa?
- 8 - Existem familiares trabalhando na empresa? Se existem, em que posições (diretoria/gerencia/coordenação/operacional)?
- 9 - Em relação ao processo sucessório, existiu planejamento? Se existiu como o mesmo foi conduzido?
- 10 - Como ocorreu o processo de sucessão?
- 11 - Como o sucessor foi identificado? Existiram treinamento e preparação do mesmo? Se sim, como ocorreu?
- 12 - A empresa já planeja a próxima sucessão? Se sim, como esta sendo este planejamento?
- 13 - Quais as características deve ter o próximo sucessor? E como ele será escolhido?
- 14 - Quais são as suas expectativas em relação aos membros da terceira geração? Você poderia dizer quais as expectativas dos outros membros?
- 15 - Como é o relacionamento entre os membros da segunda e terceira geração?
- 16 - Entre as opções de sucessão familiar e sucessão profissionalizada, qual você acha que a empresa deveria optar no futuro?
- 17 - Podem ocorrer dificuldades e conflitos no processo sucessório? Se sim, quais?
- 18 - Qual seria o momento ideal de passar a gestão para a próxima geração?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

1 - Gênero:

2 - Idade:

3 - Formação:

4 - Qual o cargo que ocupa na empresa e há quanto tempo ocupa? Qual o seu histórico na empresa?

5 - Em sua opinião, qual é a principal característica do atual gestor da empresa?

6 - O que você entende por sucessão familiar?

7 - Em sua opinião, a sucessão deve ocorrer após a morte do administrador ou deve ser planejada e realizada com antecedência?

8 - Você tem conhecimento de como ocorreu o processo sucessório na empresa? Se sim, comente-o.

9 - Em sua opinião, como deve acontecer o processo sucessório dentro de uma empresa familiar? Deve haver preparação e treinamento do sucessor?

10 - Quais critérios devem ser usados na escolha do sucessor? Quais características o sucessor deve possuir? E você se enquadra?

11 - Como é o relacionamento entre os membros da segunda e terceira geração da família?

12 - Entre as opções de sucessão familiar e sucessão profissionalizada, qual você acha que a empresa deve optar no futuro?

13 - Em relação ao processo sucessório, quais as dificuldades você pensa que a empresa e seus membros podem enfrentar? E que conflitos podem ocorrer nesse processo?

14 - E quais os desafios a terceira geração pode enfrentar com o processo sucessório familiar?

15 - Em sua opinião, qual seria o momento ideal para a sucessão na empresa?