

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GESTÃO DE
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

ANA PAULA FRASSON DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES DA REGIÃO DE CRICIÚMA.**

CRICIÚMA

2014

ANA PAULA FRASSON DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES DA REGIÃO DE CRICIÚMA.**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientadora: Prof.^a Esp. Tânia Aquino A. Martins.

CRICIÚMA

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos diretores das empresas que participaram da pesquisa, por contribuir com o conhecimento e compartilhar suas histórias de vida e empresariais.

À minha orientadora, Tânia Aquino Martins, pelos ensinamentos e parceria ao longo dessa caminhada.

E, aos meus queridos colegas da pós-graduação, pela disposição e ânimo divididos nos bons e maus momentos.

**“O sucesso depende sempre de garra,
entusiasmo e sonhos!”**

Victor Civita

RESUMO

Este estudo buscou analisar como se dá o processo sucessório nas empresas familiares da região de Criciúma/SC. Elencando os fatores que contribuem para o investimento, ou não, em programas de sucessão, identificando de que forma as empresas lidam com essa questão. Também, procurou evidenciar as vantagens e desvantagens das empresas familiares. Frente à realidade do fechamento de muitas empresas e das estatísticas de que as empresas familiares dificilmente chegam a terceira geração, se faz necessário esse estudo. Já que a questão da sucessão é um aspecto crucial para a continuidade aos negócios e perpetuação da empresa familiar. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa ou participante do Conselho de Administração. A partir do relato dos entrevistados e relacionando-os com o referencial teórico, constatou-se que a iniciativa do planejamento da sucessão tem que partir do próprio sucedido e que ele, nem sempre, está convencido de que isso é necessário. Além disso, verificou-se que algumas características que representam vantagens à empresa familiar, podem se tornar desvantagens quando não são bem administradas. E, que a figura do sucessor está, via de regra, atrelada a um herdeiro do negócio. Dessa forma, se faz necessário um esclarecimento maior sobre o tema, por meio de novas pesquisas e discussão de casos de sucesso e experiências correlatas.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Processo Sucessório.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	14
Figura 2 – O Eixo da Propriedade	16
Figura 3 – O Eixo da Família	17
Figura 4 – O Eixo da Empresa	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do Processo de Sucessão.....	14
Quadro 2 – Descrição de Cases de Sucesso em Sucessão Familiar	35
Quadro 3 – Caracterização das Empresas Familiares da Pesquisa.....	38
Quadro 4 – Gráfico da situação sucessória nas empresas pesquisadas..	39
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares segundo os entrevistados.....	40
Quadro 6 – Respostas quanto a necessidade do sucessor ser um herdeiro	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC – Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A EMPRESA FAMILIAR	12
2.1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	12
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.2.1 O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional	14
2.2.1.1 O Eixo da Propriedade	15
2.2.1.2 O Eixo da Família	17
2.2.1.1 O Eixo da Empresa	18
3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	21
3.1 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	21
3.2 DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	23
4 O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	25
4.1. ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO.....	27
4.2. PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES	31
4.3.CASES DE SUCESSO EM PROCESSO SUCESSÓRIO NO BRASIL.....	33
5 METODOLOGIA	37
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
7 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE(S)	47
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	48

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), 70% das empresas brasileiras caracterizam-se como familiares e, no mundo, estima-se que 90% das organizações são conduzidas por laços de família. O que seria apenas um número, se não estivessem envolvidas as relações familiares além dos muros das companhias.

Como em todo negócio, numa empresa familiar, existem as vantagens e desvantagens em sua administração e o processo sucessório sempre foi um tema que despertou o interesse dos pesquisadores, devido as suas dificuldades e as mudanças que o acompanham. Sendo que, normalmente, ele ocorre sem um planejamento ou acompanhamento de um profissional especializado.

Além disso, as estatísticas indicam que de cada 100 empresas familiares, fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem a segunda geração, 15 a terceira e 4 a quarta. Desse modo, a questão da sucessão seria um diferencial estratégico entre as empresas que fracassam e as que permanecem no mercado.

Considerando o grande número de empresas familiares, que vão desde grandes grupos como: Votorantim e Pão de Açúcar, até pequenos comércios, padarias, etc., essas empresas juntas possuem grande representação no PIB – Produto Interno Bruto e no desenvolvimento econômico e social do país, além de gerar milhões de empregos, dos quais os trabalhadores necessitam para sobreviver.

Diante desse contexto, de que forma as empresas familiares vêm tratando a questão da sucessão? Visto que, este é um aspecto crucial para o sucesso da perpetuação da empresa familiar.

Dentro dos objetivos deste trabalho estão analisar os fatores que contribuem para que as empresas privadas familiares, da região de Criciúma, invistam, ou não, em programas de sucessão familiar; descrevendo como se dá o processo de sucessão e identificando se existem estratégias de sucessão e de que forma são aplicadas nestas empresas pesquisadas.

Além disso, o estudou buscou verificar quais seriam as vantagens e desvantagens das empresas familiares na visão dos entrevistados e relatar se há a necessidade de que os sucessores sejam os herdeiros ou não.

Frente à realidade do fechamento da maioria das empresas familiares, que dificilmente chegam à terceira geração, se faz necessário um estudo sobre

como se dá o processo sucessório nas empresas familiares de nossa região, caracterizando as organizações, identificando suas relações familiares e descrevendo aspectos relevantes ao planejamento sucessório das empresas familiares.

2 A EMPRESA FAMILIAR

A grande maioria das empresas de Criciúma e região são empresas familiares. Surgiram a partir do empreendedorismo de seus fundadores e foram se solidificando ao longo dos anos. E, assim, as gerações seguintes foram se incorporando aos negócios da família, de geração em geração, criando relações família X empresa para além das paredes das organizações. Desse modo, para compreender o funcionamento das empresas familiares torna-se necessário estudar alguns conceitos relativos ao tema.

2.1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Quando perguntaram a Freud o que ele considerava o segredo de uma vida plena, ele respondeu que seriam: amar e trabalhar. E, realmente, para grande maioria das pessoas estas são as coisas mais importantes da vida. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas, afinal, o papel do presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai e, sua mãe e irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar. (DAVIS *et al*, 1999).

Para definir a origem do conceito de empresa familiar, Floriani e Rodrigues (1999) remontam à época de quando ainda se usava a prática do “escambo”, isto é, a troca entre os indivíduos, de: produto por produto, produto por serviço, serviço por serviço e serviço por produto.

Os autores referem que as famílias transmitiam uma herança de pai para filho que, além do sobrenome, identificava a atividade produtiva do indivíduo, exemplo: o pescador possuía o sobrenome de Fisher, o madeireiro de Woods, etc., quanto melhor e mais visada sua atividade, mais conhecido era o seu nome. Em outros termos, a família era uma verdadeira empresa, de produção de alguma coisa ou prestação de algum tipo de serviço.

Assim, independentemente do ramo, da atividade, do tamanho, todas as empresas familiares tem um traço em comum: um fundador. Aquele que com seu trabalho, inspiração, dedicação e habilidade deu início à obra. (JOBIM, 2006)

Desse modo, para ser considerada como uma empresa familiar, alguns aspectos devem ser levados em conta, como citam Bortoli Neto e Moreira Júnior

(2001) a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da firma precisam identificar-se com um sobrenome e com a figura de um fundador.

Além disso, esses autores elencam outras características, a saber: a empresa ter o seu início através da participação de um membro da família, os familiares estarem presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade e os valores do fundador ou da família estarem identificados com os da firma.

Corroborando, Estol e Ferreira (2006) argumentam que embora tais empresas apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central: tem sua origem e história, vinculados a uma família, cujos membros encontram a frente da sua administração dos negócios e mantendo expectativas acerca de sua continuidade na organização.

Moreira Junior (1999, *apud* BERTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001) define a empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente, os integrantes da família.

Assim, é relevante para as empresas familiares o papel que os valores de uma família exercem sobre a cultura da organização, dando à ela identidade, mantendo tradições e perpetuando costumes.

Como ressalta Ricca (1998, *apud* Magdaleno, 2012) quando refere que este seja o valor mais importante de uma empresa familiar: a própria família e seus valores.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo, os trabalhos nessa área foram iniciados a partir das descrições de casos de empresas familiares por consultores. (DAVIS *et al*, 1997).

Conforme os estudos foram se desenvolvendo, as teorias foram se aperfeiçoando dando origem aos conceitos apresentados a seguir.

2.2.1 O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

O chamado modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Como representado pela figura abaixo:

Figura 1: Modelo De Três Círculos Da Empresa Familiar



Fonte: DAVIS *et al* (1997)

Nesse modelo, identificam-se sete setores: setor 1 – membro da família, que não é proprietário, nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família, nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário, nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa. (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Os autores referem que ao localizar o papel que cada pessoa ocupa dentro de um desses sete setores é possível entender melhor a maneira como ela percebe a organização, como ela se compromete e interage dentro da organização.

Assim, conclui-se que o modelo dos três círculos possibilita a visualização de todos para verem como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; já que o autor acredita que os conflitos de personalidade não são a única explicação.” (DAVIS *et al*, 1997).

Os círculos de gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Este pode ser um valioso primeiro passo na compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. (DAVIS *et al*, 1997).

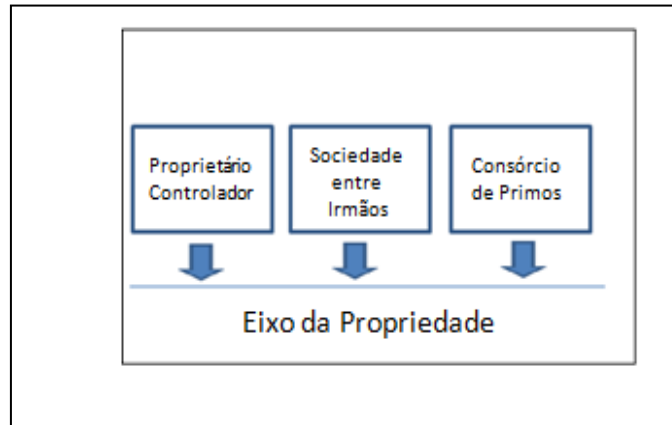
Também é importante ver como toda empresa familiar muda à medida que as pessoas se movimentam nos limites internos do sistema. Em outras palavras, a movimentação de uma pessoa de um setor para o outro, por exemplo: de “membro da família” para “membro da família/funcionário”, ou de “funcionário” para “funcionário/proprietário”, também pode gerar uma reação geral em todo o sistema. (DAVIS *et al*, 1997).

O autor ainda subdivide cada um dos três subsistemas – propriedade, família e empresa – existindo uma dimensão separada de desenvolvimento para cada um, onde passam por uma sequência de estágios. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, que serão descritos a seguir:

2.2.1.1 O Eixo da Propriedade

Davis *et al* (1997) define as diferentes formas de propriedade da família, que resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. As questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre irmãos e Consórcio de primos.

Figura 2: O Eixo da Propriedade



Fonte: DAVIS *et al* (1997, p.19)

1 - Proprietário Controlador: nas quais a propriedade é controlada por um dono ou casal, outros proprietários, caso existam, possuem somente participação simbólica. O conselho de administração, em especial, na primeira geração de uma empresa, normalmente existem apenas “no papel”, isto é, para preencher requisitos legais, não desempenhando qualquer papel de aconselhamento.

2 - Sociedade entre irmãos: nesse estágio o controle é partilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser ativos na empresa. Há o desafio de desenvolver um processo para controle dividido entre sócios e definir o papel dos sócios não-funcionários.

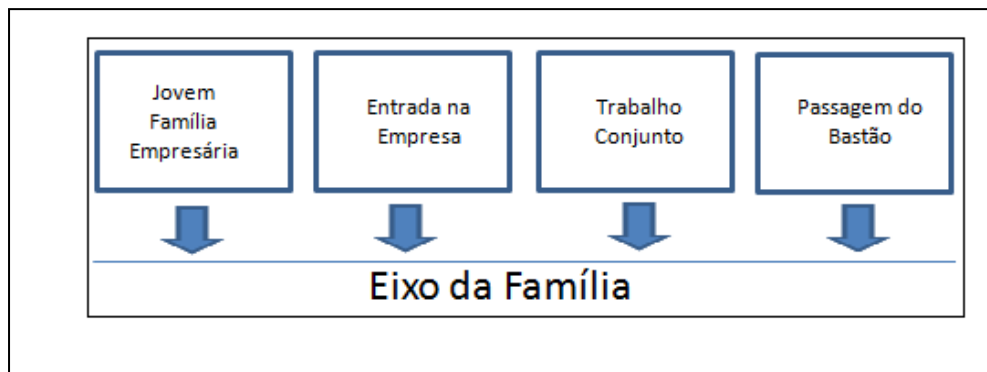
3 - Consórcio de Primos: o controle da empresa é exercido por muitos primos, de diferentes ramos da família. Sendo que nenhum possui, sozinho, ações com direito e voto suficientes para controlar as decisões. Mais uma vez, os modelos se misturam. É necessário administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas e criar um mercado de capital para a empresa familiar.

O autor ressalta que muitas empresas são fundadas e possuídas por combinações de mais de uma geração da família e podem passar de uma combinação para qualquer outra, lembrando que os ciclos são dinâmicos e estão em constante mudança.

2.2.1.2 O Eixo da Família

A segunda dimensão do modelo descrito por Davis *et al* (1997) caracteriza o desenvolvimento da família ao longo do tempo, captando o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família. Chamamos esses estágios de: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

Figura 3: O Eixo da Família



Fonte: Davis *et al* (1997, p.21)

1 - Jovem família empresária: é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel do proprietário-gerente; decisão sobre ter ou não ter filhos; de formar novo relacionamento com os pais que envelhecem. Nesse estágio a geração adulta está abaixo dos 40 anos.

2 - Entrada na Empresa: cada geração é dez a quinze anos mais velha do que aquela do estágio da Jovem Empresa Familiar, tendo entre 35 e 55 anos. Nesse estágio as famílias estão preocupadas com a criação de critérios de entrada como o planejamento de carreira para a geração de jovens adultos; incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.

3 - Trabalho Conjunto: é quando a geração dos pais avança na direção dos cinquenta e a mais jovem está na faixa dos 20-45 anos e a mais antiga entre 50-65 anos. Há a administração de complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades amplamente variadas.

4 - Passagem do Bastão: nesse estágio todos estão preocupados com a transição. A geração mais velha está com 60 anos ou mais. Embora a sucessão seja frequentemente considerada uma questão de negócios, há uma grande importância também no círculo da família. Se a família se preparar bem e tiver forças para superar as muitas resistências essas grandes mudanças, então esse estágio poderá ser concluído com sucesso.

O autor argumenta que o afastamento da geração mais velha da empresa é um processo muito mais complicado que a simples determinação do momento, pois ele envolve vários outros aspectos relacionados ao sucessor e sucedido. E está refletido em duas palavras: sucessão e continuidade. Mas esses dois conceitos abrangem dois processos diferentes, apesar de complementares, e é a dialética entre eles que torna o processo tão complicado e dinâmico:

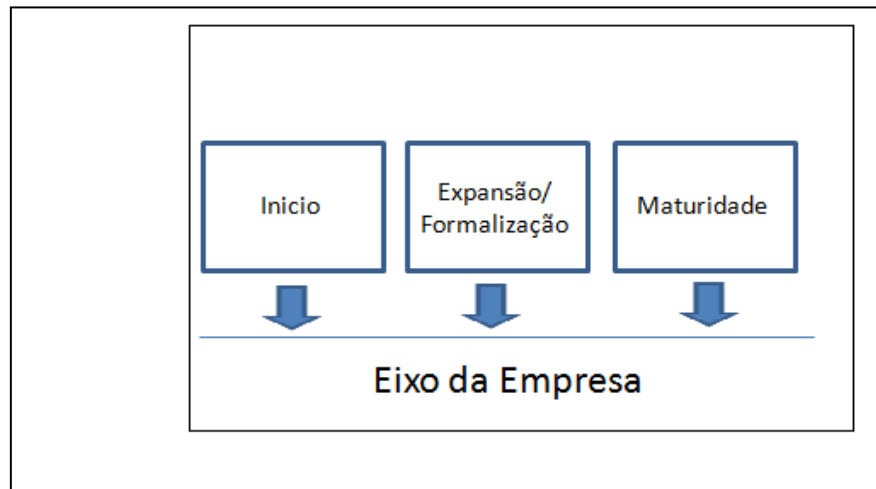
Sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser “sucedida” por outra nova. E, continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações. (DAVIS *et al*, 1997, p. 97)

De qualquer maneira, quer as empresas estejam ou não preparadas – cedo ou tarde demais, ou no momento exato –, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos começam.

2.2.1.1 O Eixo da Empresa

Ao longo das dimensões de desenvolvimento da propriedade e da família, é preciso levar em conta porte, idade, estrutura e desempenho financeiro da empresa em si para que se compreenda como o sistema está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver. A última dimensão descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo:

Figura 4: O Eixo da Empresa



Fonte: DAVIS *et al* (1997, p.19)

- Início: esse estágio abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. É inegável que sempre existe um período inicial com características únicas e bem definidas. Com estrutura organizacional informal, um produto, e o proprietário-gerente no centro.

- Expansão/Formalização: cobre um amplo espectro de empresas. Ele inclui todas as empresas no momento em que se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina previsível. É a época em que as empresas familiares procuram moldar a sua curva de crescimento e a sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e a família em desenvolvimento. Há consequências positivas e negativas nesse estágio, que irão orientar a empresa aos rumos que deve seguir e vai surgindo uma estrutura cada vez mais funcional.

- Maturidade: suas raízes estão na avaliação de mercado, é um estágio de estagnação e estabilidade numa empresa familiar, quando as operações e rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, ao ponto do comportamento automático. Há uma base de clientes estável e as expectativas de crescimento são muito modestas. Existem duas saídas desse estágio: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

Após a apresentação de seu modelo tridimensional para explicar o ciclo de vida das empresas familiares, Davis *et al* (1997) faz uma colocação muito importante, ao se referir ao excesso de ênfase na categorização das empresas, pois este pode conduzir a um excesso de simplificação, já que as empresas familiares estão em movimentos constantes. É importante visualizar os estágios onde as empresas se encontram para poder analisar a dinâmica familiar, lembrando que há condições que o autor denomina como “híbridas”, onde a empresa ocupa duas dimensões ao mesmo tempo. Portanto, os modelos são uma referência para auxiliar a análise da dinâmica familiar e da empresa, em sua três dimensões.

3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas. Desse modo, cabe ao estudo uma discussão sobre as vantagens e desvantagens da empresa familiar.

3.1 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Dentre as coisas que os seres humanos consideram de maior importância estão: a convivência com sua família e o desempenho de suas atividades profissionais. A empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo. (CENTURION; VIANA, [2007 ?])

Nesse sentido, os autores referem que quando os vários cargos são preenchidos com integrantes da própria família, facilita-se o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados. Assim, a empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso.

Donnelley (1976, *apud* FREIRE; TOMPSITTI, 2006) classifica como paradoxal o fato de que o interesse familiar, fonte de debilidade financeira em algumas firmas, em outras circunstâncias é um fator importante de poderio financeiro. Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade à família como os responsáveis pelo funcionamento ininterrupto através de períodos difíceis, quando considerações com base em lucros e perdas poderiam facilmente ter determinado o encerramento das atividades.

Desse modo, o autor enfatiza que não somente a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia. Em muitos casos de indústrias que passam por dificuldades, a reputação da família proprietária é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos da

localidade. Apesar da incerteza desses negócios, os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência anterior com a família.

Gallo & Ribeiro (1996, *apud* GALLI, 2006), descrevem algumas vantagens e desvantagens apresentadas em relação às empresas familiares, a saber:

a) Interesses comuns entre os membros da família – explicitar para os membros da família quais são os limites dentro da organização, para que alguns não se sintam injustiçados por algumas atitudes tomadas por quem está no comando.

b) Flexibilidade de processos devido a maior simplicidade da estrutura da organização - quanto mais complexa for à estrutura da organização, maiores serão as dificuldades no processo sucessório.

c) Permanência da cultura e dos valores do fundador - quando a empresa foi fundada o fundador incutiu certos valores e cultura na organização, e esta, com a união de seus membros, deve permanecer com a empresa, como um vínculo entre o fundador e seus descendentes.

Notam-se ainda, outros pontos considerados como forças da empresa familiar, segundo Lodi (1993, *apud* CENTURION; VIANA, [2007 ?]):

a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;

b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;

c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa;

d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;

e) O sistema de decisão é mais rápido;

f) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. (DAVIS *et al*, 1997).

Desse modo, podemos destacar a questão do “espírito de família” que é peculiar dentro das empresas familiares. Essa situação pode gerar bons resultados para as empresas familiares, pois enaltece o envolvimento das pessoas nos negócios da empresa.

3.2 DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Porém, em contrapartida, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios, que se não forem adequadamente enfrentados podem vir a destruir a organização.

A mesma intimidade pode trabalhar contra o profissionalismo e comportamento empresarial, como destaca Davis *et al* (1997):

- Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios;
- Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes;
- Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos;
- As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, podem criar tensão, raiva, confusão que podem destruir de alguma forma, boas empresas e famílias sadias.

Entre as desvantagens encontradas nas empresas familiares, Galli (2006), acrescenta:

a) Confusão entre propriedade da empresa e a capacidade para gerir - a capacidade de gerir a organização é muito confusa para aqueles que não estão preparadas para tal cargo, porque ao mesmo tempo em que é uma empresa com mais sócios, também é propriedade da pessoa, e não estando preparada pode facilmente tomar decisões que coloquem em risco a organização;

b) Isolamento face ao ambiente e aos acontecimentos externos – os membros de empresas familiares devem estar em sintonia com o ambiente interno da empresa, como também aos acontecimentos externos, porque é entre estes dois ambientes que a empresa esta inserida, e para que ela funcione perfeitamente estes dois ambientes devem estar em sintonia;

c) Incerteza entre os laços de afeto e os laços contratuais - este é um desafio para os membros da empresa familiar, que estão na gestão da empresa; a hora de dizer não a um filho ou sobrinho;

d) Problemas com a sucessão - é necessário romper as raízes que estão causando problemas para que a sucessão possa acontecer sem muitos problemas;

e) Falta de clareza nos processos - a falta de transparência nas fases do processo sucessório, geram muitos conflitos entre os envolvidos. Para que isto não ocorra é necessário que antes de se iniciar o processo, os membros envolvidos tenham uma linha a seguir e alguém nomeado como ouvinte, este deve ser nomeado pelos acionistas, para fazer a figura de pai perante os futuros sucessores.

Corroborando, Lodi (1987, *apud* GALLI, 2006) refere que o pior dos conflitos que se manifestam nas empresas familiares, é o conflito na fase de sucessão, que quase sempre é o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Dessa forma, cabe uma análise sobre os processos sucessórios nas empresas familiares.

4 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Dentro do ciclo de vida de uma empresa familiar, existe um momento onde o poder e o capital são transferidos da atual geração dirigente para a que virá a dirigir, esse rito é chamado de sucessão. (Leone 1992 *apud* BERTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001).

Floriani e Rodrigues (1999, p. 40) argumentam que: “o processo sucessório nas empresas familiares pode ser denominado de ‘ponto crítico’ do bom desempenho destas e, principalmente, da sua perpetuação”.

O Small Business Administration (1996 *apud* BERTOLI NETO; MOREIRA JR, 2006, p. 4) define a sucessão como: “a passagem da liderança para a geração posterior, destacando que ela é um processo e não um único evento”.

Corroborando, Casillas Bueno; Díaz; Vázquez Sánchez; (2007) definem a sucessão familiar como um dos processos mais críticos e mais importantes, que deve ser realizado para garantir a continuidade dos negócios nas mãos da família empresária, pois determinará a transmissão do poder de decisão e de propriedade para a geração seguinte.

Com relação ao processo sucessório, Jobim (2006, p.92) alerta que: “a empresa familiar que não está preparada para a sucessão corre alto risco de não sobreviver, de ser vendida ou encerrar as suas atividades”. A autora destaca que para a organização perpetuar é necessário discutir sobre o tema e planejar quem assumirá o comando após a sucessão, evitando que a empresa cometa erros e não sobreviva à segunda geração.

Analisando as relações humanas dentro da empresa familiar, observa-se que o forte vínculo emocional faz da sucessão uma das questões mais importantes para os membros da família, tanto para os sucessores, como principalmente, para o líder – sobretudo se for o fundador. (CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Floriani e Rodrigues (1999) argumentam que a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa sua história de vida e sua estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

Desse modo, o processo sucessório não pode ser considerado com base em apenas critérios objetivos, pois ele é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre membros da família. (BORTOLI NETO; MOREIRA JR,

2001).

Jobim (2006, p. 94): acrescenta que: “a sucessão é um processo e não um ato isolado. É difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelar”. A autora ainda enfatiza o fato de não esperar que o problema aconteça, pois a falta de planejamento pode prejudicar os negócios, e nesses casos, trazer prejuízos também para a convivência familiar.

Gersick (1997 *apud* ESTOL; FERREIRA, 2006) relata que nas empresas familiares, durante o processo sucessório, existe o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais antiga de transferir o comando e a dificuldade da geração mais nova para esperar.

A falta de planejamento sucessório coloca em risco não só o processo de transferência de mando em si, como também e principalmente, a perpetuação do negócio. Um plano de sucessão mal sucedido pode pôr a perder rapidamente todo o esforço, por vezes de décadas, do fundador. (FLORIANI; RODRIGUES, 1999)

Na mesma direção, Lansberg (1997 *apud* BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001) menciona que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado as suas necessidades.

Entre os fatores críticos do processo sucessório elencamos: a atitude do líder para assumir seu progressivo afastamento, a relação entre ele e seus sucessores em potencial, o planejamento e a administração do processo de transferência do controle à geração seguinte para garantir a continuidade da família empresária na empresa familiar. (CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Scheffer (1997 *apud* BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001) avaliou os obstáculos ao processo sucessório e identificou alguns fatores como: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Além dos aspectos apresentados que dificultam o processo sucessório, quando se trata de sucessão em empresas familiares, podem ser observadas:

Divergências entre sócios, número excessivo de sucessores, falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores, desinteresse dos sucessores pelo negócio, diferenças muito marcantes na participação

acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores, o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos, divergências familiares muito marcantes, insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. (BERNHOEFT 1989, *apud* BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001)

Kignel (1993 *apud* FLORIANI; RODRIGUES, 1999, p. 43): “é necessário entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens”. Cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-as antes que esta se faça obrigatória por força de lei, ou seja, em caso de morte.

Na mesma linha de discussão Mello (1995 *apud* BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001) tratará sobre o planejamento preventivo, que é conceituado como um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro. Incluindo as seguintes etapas:

- a participação da família na empresa;
- o planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia) e dos sucessores (divisão da sociedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo sucessório);
- um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Com relação aos comentários, percebe-se nitidamente a importância do planejamento sucessório para a obtenção de um resultado favorável de sucessão. Entretanto, o planejamento não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são muitas vezes imprevisíveis. (BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001)

4.1. ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO

Quando a empresa começa a voltar sua atenção para a sucessão, inicia um planejamento e definição de objetivos a fim de elencar as estratégias de

sucessão.

Na visão de Bernhoeft (1987, p. 164), o processo se inicia com o sucedido, por meio do autoconvencimento de que chegou a hora de parar: “Sem esse desprendimento não adianta. [...] Faça de conta que você morreu.” O autor coloca sua experiência e cita que o local onde mais se fala no assunto é na sala de UTI dos hospitais, contudo, mesmo sendo um assunto difícil e contrangedor, o melhor remédio é tratar abertamente sobre o tema.

Antigamente não existia esse problema, pois segundo Martins *et al* (*apud* OLIVEIRA JR, 2009), nos primórdios da era empresarial, quando existiam as capitâneas, elas eram transmitidas de pai para filho, não levando em consideração o direito dos outros filhos. Assim, eliminavam-se os problemas com relação a sucessão, já que não era preciso escolher um sucessor, as terras e propriedades ficavam automaticamente com o filho primogênito. Contudo com a evolução dos negócios, viu-se a necessidade de uma transição mais igualitária.

Através de sua experiência como consultor, Bernhoeft (1987, p. 35) alerta:

A expectativa de muitos fundadores, de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequada. Os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou venda para outras tem ocorrido com maior frequência do que seria aceitável. A sucessão quando não resolvida de forma adequada, pode vir a ser matéria de conflitos jurídicos, que vão parar nos tribunais.

Corroborando, Oliveira (2010) enfatiza que essa difícil tarefa de pensar na sucessão sempre caberá àquele que será sucedido. Mesmo sendo uma decisão muito difícil, com planejamento e preparação ela se torna mais simples.

Hoje, de acordo com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011, p. 12): “há um amplo consenso de que a responsabilidade pelo processo sucessório do principal executivo e das demais posições-chave da organização é do Conselho de Administração.” Então, entre as suas atribuições estariam definir o perfil do candidato, detalhando os requisitos e critérios para selecionar o candidato ideal. Contando com o auxílio do diretor-presidente, a fim de preparar e avaliar possíveis sucessores, porém a decisão final seria do Conselho de Administração.

Bernhoeft (1987, p. 33) ressalta que: “não existem receitas mágicas ou fórmulas que possam ser aplicadas invariavelmente a todos os casos. Cada caso é

um caso! [...] deve ser tratado no seu devido tempo.” Caso contrário, se a sucessão não for tratada com respeito, considerando-se todas as variáveis envolvidas, a empresa pode comprometer a sua sobrevivência e até sua própria imagem.

Como não há uma “receita de bolo”, Oliveira Jr (2009) sugere algumas orientações para o planejamento sucessório na empresa familiar, que foram elencadas em um quadro para melhor entendimento, a saber:

Quadro 1 – Fases do Processo de Sucessão

1° Preparação do sucedido para o processo de sucessão:	
Objetivo:	Características:
Autoconvencimento do sucedido sobre a responsabilidade no planejamento da continuidade da empresa após sua saída.	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização do sucedido sobre a necessidade do planejamento; - Criação de um conselho administrativo na empresa.
Planejamento do futuro do sucedido e acompanhamento neste momento de mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de um consultor externo; - Maior dedicação do sucedido para planejar a sua aposentadoria.
2° Necessidade de profissionalização da empresa:	
Objetivo:	Características:
Assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes; - Preparação do sucessor através de estágios fora da empresa; - Criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros; - Integração de um profissional na direção da empresa (não necessariamente da família); - Reuniões formais para discussão dos interesses da família.
3° Capacitação do Sucessor:	
Objetivo:	Características:

Capacitação tanto teórica quanto prática do sucessor.	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa; - Início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais; - Estímulo a formação gerencial e ao desenvolvimento da liderança do sucessor;
4º Envolvimento da família no processo de sucessão	
Objetivo:	Características:
Abrange principalmente a discussão e comunicação dos planos a todos os seus membros, ativos ou inativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros; - Participação da família no planejamento sucessório.
5º Critérios do Processo Sucessório	
Objetivo:	Características:
Há a definição prévia do momento da sucessão. A passagem do comando da empresa fica previamente estabelecida e deve realizar-se quando o então condutor completar determinada idade, além de haver a formalização de critérios que nortearão a escolha do sucessor da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do limite de idade para os executivos da empresa; - Fixação de critérios para a escolha do sucessor.
6º Assessoramento da equipe interna da empresa:	
Objetivo:	Características:
Fornecer suporte e assessoramento a equipe interna da empresa e ao sucessor.	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período; - Assessoramento ao sucessor feito por um executivo experiente.

Fonte: Oliveira Junior, (2009)

Outra ferramenta que está sendo muito utilizada nos dias de hoje, conforme Oliveira (2010) é conhecida como: “protocolo familiar”, nesse documento são definidos os valores, as regras e os objetivos da empresa, para que cada membro integrante da empresa saiba distinguir a separação exata entre os negócios e a empresa.

Outras orientações para a sucessão familiar foram publicadas na Revista Amanhã, por Müller (2009 *apud* OLIVEIRA, 2010), a autora denominou como: “Os mandamentos da sucessão familiar” e estão apresentados a seguir:

1 - Não deixarás para amanhã – não existe “hora certa” para se pensar em sucessão. O ideal é que o processo seja planejado sem pressa ou urgência. Lembre-se: amanhã pode ser tarde demais.

2 - Manterás o foco nos resultados: a continuidade e a saúde financeira da empresa são a prioridade. Todas as decisões que coloquem em risco essa premissa podem (e devem) ser questionadas.

3 - Adotarás critérios claros e justos: duelos de vaidade devem ser evitados por meio de estatutos ou códigos que esclareçam quais são os critérios que estarão em jogo durante uma sucessão – e depois dela.

4 - Evitarás restrições desnecessárias: os executivos da empresa serão aqueles que se mostrarem mais preparados para a função, pouco importando se são membros da família ou não.

5 - Não forçarás a barra com herdeiros: é preciso respeitar a vocação e as características pessoais dos herdeiros. Muitas vezes, eles simplesmente não querem assumir cargos executivos. Forçá-los é um passo para o fracasso.

A autora ainda recomenda que planejar a sucessão é primordial para a continuidade dos negócios da família. Além disso, um bom planejamento proporciona a preservação do patrimônio e harmonia entre os envolvidos, já que serão estabelecidas as regras que nortearão a sucessão, trazendo clareza aos processos.

4.2. PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES

É consenso entre os autores pesquisados, que dentro das estratégias de sucessão que geram sucesso no processo sucessório, está a preparação dos sucessores.

Dentro da preparação de sucessores, a formação para tornar-se um membro da alta diretoria deve abranger três aspectos básicos: compreender os negócios da empresa e como administrá-los, saber dirigir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização. (Gallo, 1995 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁSQUEZ, 2007).

Scheffer (1995 *apud* OLIVEIRA JR, 2009, p.61) enfatiza que:

A capacitação do sucessor para assumir a empresa como um dos principais fatores facilitadores ao processo de sucessão, devendo a preparação abranger os aspectos teóricos e práticos relacionados ao negócio. Para a autora esta fase tem como objetivo o treinamento do sucessor nas mais diversas áreas da empresa, iniciando sua participação por cargos operacionais; o estímulo à sua formação gerencial e o desenvolvimento de suas condições de liderança.

Oliveira (2010, p. 1) alerta que: “se quiserem sucessores, devem fazer sucessores. E eles não nascem prontos, são educados e preparados para isso”. A autora argumenta sobre o papel dos pais nesse momento, de conduzir, preparar e incentivar seus filhos a conhecerem os negócios da família. Para que além de herdeiros, tenham a visão de possíveis sucessores, compreendendo o esforço que seus pais, avós, etc. tiveram para construir a empresa e que futuramente eles possam fazer parte dela.

Alguns autores também recomendam experiências fora da empresa, caso as circunstâncias permitam, os membros mais jovens podem ingressar em outras empresas, onde terão a oportunidade de aprender e construir uma carreira por seu próprio mérito. Essa experiência irá beneficiar inclusive a empresa familiar, pois caso o jovem resolva voltar para a empresa da família, ele estará indo não por falta de opção, mas por escolha própria. (CASILLAS; DÍAZ; VÁSQUEZ, 2007)

A partir do momento de definição do perfil do sucessor, é necessário se ater a algumas orientações, como recomenda Bernhoeft (1987):

- 1- O sucessor precisa gostar do negócio que vai assumir;
- 2- A família precisa se reunir para discutir sobre a sucessão;
- 3- O sucessor tem que conquistar seu espaço na empresa, não basta apenas ser o filho do dono, é preciso ter o mérito;

4- Importância de avaliar como o processo sucessório está sendo acompanhado fora da empresa, por clientes, fornecedores e a comunidade;

Corroborando, Casillas *et al* (2007) ressaltam sobre a importância de proporcionar orientação e submeter o sucessor à supervisão direta, sendo possível a instrução e correção do novato em suas novas funções. Outro ponto é avaliá-lo regularmente em função de seu desempenho e delegar responsabilidades, passando confiança a ele. Afinal, não existe melhor maneira de aprender do que fazendo o trabalho.

Além disso, no momento de passar o bastão o sucedido deve estar junto ao sucessor, não deixando a peteca cair diante de possíveis dificuldades, sendo crítico, observador e negociador em suas ações, tendo clareza e objetividade em seus ensinamentos, considerando a cultura organizacional da empresa, avaliando o desempenho do sucessor em tempo real e não esperando grandes resultados a curto prazo, sabendo administrar os conflitos e sabendo distinguir os diferentes papéis dentro do contexto da empresa. (BERNHOEFT, 1987)

Casillas *et al* (2007) recomenda que nesta fase de sucessão quem venha a ocupar o cargo deve atuar com prudência e cautela, para conquistar seu espaço na empresa; tenha força de vontade para se dedicar ao que é adequado à empresa, afastando-se do que não é; evitando discussões com os demais membros da empresa, principalmente os da família e busque pelo aperfeiçoamento contínuo, sabendo distinguir o que é bom ou ruim para a empresa.

E para o sucedido a orientação é que após a passagem do bastão, como descreve Bernhoeft (1987), aos poucos ele deve se afastar do antigo cargo e função, avaliando o que venha a acontecer na empresa, tendo uma alternativa na manga, caso necessário e, preferencialmente, passando para o herdeiro uma empresa saudável e bem estruturada.

4.3. CASES DE SUCESSO EM PROCESSO SUCESSÓRIO NO BRASIL

No Brasil existem várias histórias que servem de exemplo quando o assunto é sucessão familiar, como enfatiza Oliveira (2010, p.1) essas histórias são: “[...] exemplo de reflexão e que podem auxiliar e incentivar àqueles que desejam ter

uma sucessão tranqüila e sem conflitos, pois não é recomendável adiar a discussão sobre o tema, tanto na família, como na empresa”.

Um case de sucesso em sucessão familiar, é o da empresa “Dudalina”. Uma camisaria catarinense, com lojas em todo o país, inclusive no exterior. Em entrevista concedida a Ribeiro (2013, p.1), Sônia Hess, atual diretora da Dudalina, coloca que:

Temos na empresa um programa de preparação de sucessores em que todos os executivos em cargos de decisão precisam fazer. Cada vez mais a gestão profissional e a governança estruturada, fazem parte do no dia a dia da companhia. De todos os 16 irmãos da nossa família, só eu e mais um estamos na diretoria e duas pessoas da terceira geração trabalham aqui. Acredito que no conselho vou estar mais perto da estratégia, trazendo mais conteúdo. Olhando de fora, fica mais fácil contribuir com a empresa.

A empresária planeja sua sucessão e o novo presidente já está sendo treinado para ocupar o cargo em 2016. Atualmente, ele é diretor comercial da empresa, está na organização há 30 anos e não pertence a família. Após 56 anos o comando irá para alguém fora da família.

Ela acredita que o seu papel e o de sua família foi o de deixar um legado à Dudalina, mas que a marca não precisa necessariamente ser administrada pela família. “Uma Chanel tem o legado da Coco Chanel, mas ela não está mais viva. É comandada por alguém de fora”, diz ela em entrevista a Murilo Aguiar, comparando a história da marca francesa à da Dudalina. (AGUIAR, 2013).

Após passar o comando da empresa ao seu sucessor a atual presidente da Dudalina fará parte do Conselho de Administração da empresa e pretende se dedicar aos projetos sociais para melhorar e contribuir com o país.

Outro case de sucesso é o da empresa Randon, David Randon [2010/] considera que para manter a saúde de uma empresa familiar é preciso adotar algumas medidas: ele acredita que boa parte dos problemas poderiam ser resolvidos se as empresas investissem na profissionalização e no planejamento a longo prazo. Estima-se que menos de 50% das empresas investem em planos de sucessão.

Não foi o caso da Randon, que preparou cuidadosamente a sucessão com o acompanhamento de consultorias especializadas. Segundo o fundador da empresa:

Em tese, uma empresa familiar tem alguns caminhos a escolher, inclusive a venda do controle acionário para terceiros. A corporação também pode adotar medidas menos extremas, como a contratação de um profissional

externo ou a promoção de um executivo da empresa que não pertença a família. Também pode ser adotada a transferência do comando para alguém da família. Todos esses casos podem ocorrer de forma planejada ou não. (RANDON, David. [2010?])

As Empresas Randon optaram pela criação de um Conselho de Família que, entre outras atribuições, zela pela manutenção do controle acionário e planeja a definição de sucessores.

Em uma publicação de Müller (2009 *apud* OLIVEIRA, 2010), há alguns exemplos de empresas que lidaram ou vem lidando com o assunto da sucessão e de que forma isto tem se dado, a saber:

Quadro 2 – Descrição de Cases de Sucesso em Processos Sucessórios

Empresa	Descrição do Processo Sucessório
WEG	A busca por um novo projeto de vida foi primordial para uma saída tranqüila de Décio Silva, presidente da empresa. Ele poderia ficar no cargo até os 65 anos, conforme o estatuto da empresa, mas aos 51 anos, deixou a presidência e foi se dedicar a um novo negócio, a holding Weg Participações, que administra o patrimônio da família, e a presidência da empresa Weg foi transferida para um gestor profissional.
MARCOPOLO	Conta com plano de sucessão que consiste em atividades de qualificação e treinamento de quatro herdeiros, os quais participam das reuniões mensais de resultados e cumprem uma maratona de eventos e cursos especializados. Aquele escolhido para suceder cumpre agenda diferenciada, é integrante do Comitê de Estratégia e Inovação e assiste às reuniões do Comitê Executivo e do Conselho de Administração da Marcopolo.
GRUPO TIGRE	Mantém uma estrutura organizacional profissional, e está satisfeito com a escolha. Ou seja, o importante é preparar a sucessão seja ela familiar ou profissional para que não haja além do sofrimento pela perda do ente querido, ainda o despreparo e conflito na condução dos negócios da família

Fonte: Müller (2009 *apud* OLIVEIRA, 2010)

Alguns autores referem ser comum as empresas deixarem o assunto sobre sucessão de lado, ou adiar o quanto for possível, pois como já descrito o primeiro passo deve ser dado pelo sucedido.

Oliveira (2010, p.1) acrescenta, falando sobre o sucedido, que: “normalmente acredita que será eterna, e não chega a vislumbrar um projeto de vida sem o trabalho diário na empresa, não consegue visualizar outra forma de vida que não seja aquela que conquistou através do trabalho diário”.

Todas essas orientações visam facilitar o processo sucessório, buscando preparar a família e demais envolvidos, evitando conflitos que são tão comuns nessa fase da empresa, quando não há planejamento e discussão do assunto.

5 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em seis empresas familiares da região de Criciúma, dentre elas duas empresas que estão na primeira geração, três na segunda geração e uma na terceira geração de governança familiar.

Segundo seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois permitiu ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema, partindo de uma hipótese e aprofundando seu estudo nos limites de uma realidade específica, que poderão confirmar ou excluir a hipótese. Também partiu de uma necessidade de se explorar uma situação desconhecida, onde se buscou maiores informações sobre o problema, assim, ao explorar essa realidade a pesquisa foi denominada como descritiva. (LEOPARDI, 2002).

Quanto à caracterização da pesquisa, sua abordagem é denominada qualitativa e quantitativa. É qualitativa, pois se preocupou em compreender um problema segundo a perspectiva dos sujeitos que o vivenciam, captando dados psicológicos reprimidos e de difícil articulação. (LEOPARDI, 2002).

E quantitativa, pois buscou trazer dados e tendências observáveis. E seus dados, podem ser generalizáveis para o conjunto da comunidade. Por isso, é relevante utilizar dados obtidos por métodos qualitativos e quantitativos, permitindo um grau razoável de validade externa e interna. (SERAPIONI, 2000).

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com o principal gestor da empresa ou participante do Conselho de Administração da empresa. O instrumento utilizado para a aplicação da pesquisa foi uma entrevista semiestruturada (Apêndice 1), com perguntas abertas e fechadas, a qual segue um roteiro previamente preparado, porém, está aberta para que o informante aborde livremente o tema proposto. (GIL, 1991).

O estudo foi realizado em empresas privadas familiares de médio e grande porte, que possuem mais de cem funcionários e atuam em ramos de atividade diferenciadas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas nas empresas e coleta de dados, a autora procurou responder ao objetivo geral da pesquisa que foi identificar se as empresas familiares investiam ou não em processos sucessórios. Inicialmente, foi necessário caracterizar as empresas para contextualização da pesquisa, informando área de atuação, número aproximado de funcionários, qual a geração que está no controle da empresa, se o fundador é vivo e se ele atua na empresa ou já é falecido. Esses dados estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3 – Caracterização das Empresas Familiares da Pesquisa

Empresa	Área/Segmento	N.º Funcionários	Geração	Fundador	Ano Fundação
A	Construtora	1.200	1 ^a	Fundador presente e diretor.	1986
B	Concessionária de Automóveis	160	2 ^a	Fundador presente, mas não atuante.	1967
C	Tintas e Solventes	300	2 ^a	Fundador presente, mas não atuante.	1986
D	Máquinas e Equipamentos	550	2 ^a	Fundador presente e atuante.	1972
E	Transporte Coletivo	120	2 ^a	Fundador falecido.	1961
F	Carbonífera	800	3 ^a	Fundador falecido.	1941

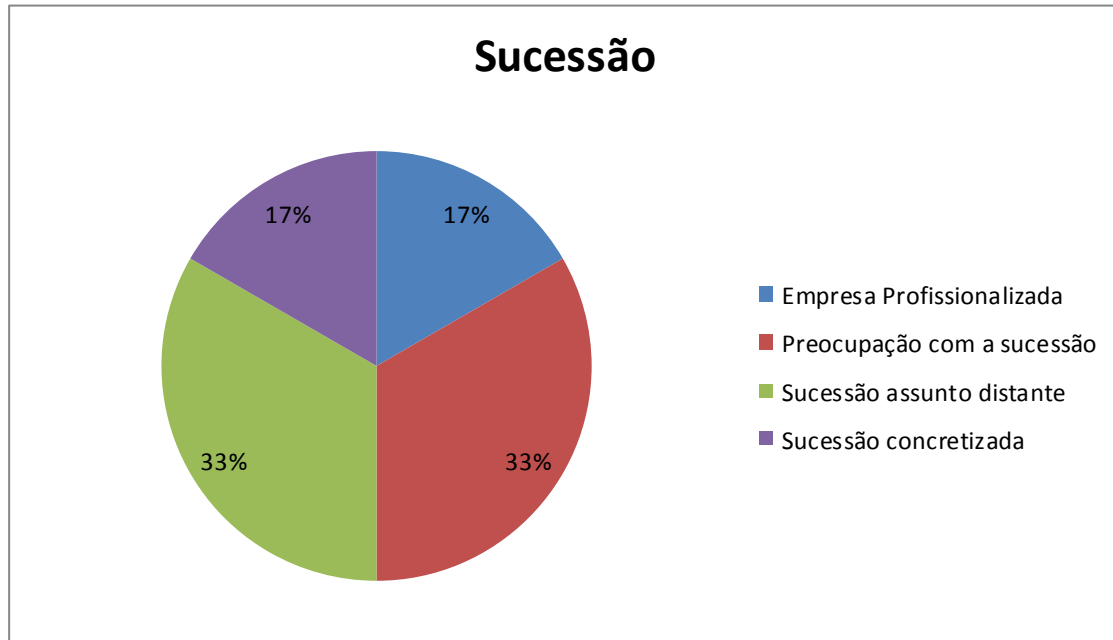
Fonte: da autora

As empresas familiares participantes da pesquisa representam diferentes segmentos de atuação e todas tiveram sua origem na cidade de Criciúma/SC, os nomes foram preservados, já que algumas informações fornecidas para a pesquisa são de caráter sigiloso. Desse modo, as empresas foram nomeadas pelas letras: A, B, C, D, E e F, como representado na descrição do quadro acima (Quadro 3).

Os entrevistados foram questionados quanto ao tema da sucessão, por meio de perguntas como: Há previsibilidade de sucessão? Existe alguma preocupação com relação à sucessão? E, a sucessão está sendo planejada? E, a

partir das respostas sobre esse assunto, foram tabulados os dados descritos no gráfico abaixo:

Quadro 4 – Gráfico da situação sucessória nas empresas pesquisadas



Fonte: da autora

Como descrito no gráfico, das empresas pesquisadas, 17% (uma empresa) tem a gestão profissionalizada, sendo controlada pelo Conselho de Administração formado por representantes da família, que baseiam suas decisões em torno dos resultados da empresa. E, outros 17% (uma empresa) já formalizaram a sucessão oficialmente, com o fundador desligando-se da empresa e seu filho assumindo a gestão. Nesta empresa, houve várias ações no sentido de preparação do sucessor e investimentos no planejamento do processo sucessório.

Já para 33% (duas) das empresas, há uma certa preocupação com relação a sucessão, pois os diretores que são da segunda geração, preocupam-se com os negócios da família, e, de alguma forma, estão conscientes de que alguém terá que dirigir a empresa, e vislumbram que os filhos assumam os negócios. Contudo, esse projeto está apenas na especulação, não havendo nada de concreto ou planejado.

E, os demais 33% (duas) das empresas, até pensam em sucessão, mas com menor preocupação, não sendo uma das prioridades da empresa no momento. Relacionando estes dados ao referencial teórico, conclui-se que essa preocupação com a sucessão tem muito a ver com a postura do atual controlador da empresa e

do seu convencimento de que uma hora terá que parar. Bernhoeft (1987, p. 164) é bem radical nesse sentido, ele diz: “faça de conta que você morreu”. Sem desprendimento não adianta, muitos casos são decididos numa sala de UTI, mesmo sendo um assunto difícil e constrangedor, falar sobre ele abertamente é o melhor remédio.

Nesse sentido, Lodi (1987 *apud* GALLI 2006) acrescenta que nessa fase de sucessão, é onde ocorrem os maiores conflitos nas empresas familiares, que quase sempre é resultado de problemas estruturais da família, que há muitas décadas vem se arrastando. Isso, poderia justificar o fato de algumas empresas preferirem não pensar antecipadamente nessa questão, para não interferir na harmonia da família.

Por essas razões, Jobim (2006, p. 94) refere que: “a sucessão é um processo e não é um ato isolado. É difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelar”. Corroborando Bertoli Neto; Moreira Jr (2001) ressaltam que o processo sucessório não pode ser considerado apenas com base em critérios objetivos, pois ele é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos com os membros da família.

Por meio das entrevistas, ficou claro que, os fatores que levam as empresas a não investirem em programas de planejamento sucessório estão relacionados ao não convencimento do sucedido de que precisará parar ou são relativos a problemas de ordem comportamental e conflitos familiares que levam ao adiamento desse assunto, a fim de preservar a harmonia da família.

Frente a estas considerações é relevante uma análise sobre as vantagens e desvantagens das empresas familiares, onde a partir do relato dos entrevistados, foi formulado o quadro abaixo:

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares segundo os entrevistados.

EMPRESA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
A	- Amor, apego, ideal	- Remunerar o acionista
B	- Família consciente, - Decisões mais rápidas, - Agilidade, - Tendência a um melhor tratamento com os funcionários, pelo carisma do	- Tende ao não profissionalismo, - Picuinhas, ciúmes, - Necessidades financeiras da família,

	fundador.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa não cresce na mesma proporção da família, - Familiares se pendurando na empresa, - Família conhecida na cidade, mal comportamento dos familiares reflete na empresa, - Administração empírica.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da família, - Ter que dar conta, pelo fato da empresa ser seu ganha pão, - Ter que fazer acontecer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões emocionais da família interferindo na empresa, - Confusão de papéis existenciais, - Ter que se submeter as regras da companhia.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades, - Novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desejos do fundador
E	<ul style="list-style-type: none"> - Perpetuação da empresa, - Amor à empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Separar o que é família e o que é empresa, - Emocional interfere nas decisões.
F	<ul style="list-style-type: none"> - Controle, - Confiança, - Decisões mais rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando não se separa a família e a empresa.

Fonte: da autora

Entre as respostas dadas, os fatores que atribuem vantagem às empresas familiares foram nas palavras de um dos entrevistados “amor, apego e ideal”. E estas palavras resumem os pontos positivos das empresas familiares que surgem a partir do empreendedorismo de um familiar, que conta com a ajuda dos demais para que a empresa cresça, amadureça e se estabeleça em um ramo de negócios.

Na visão de Davis *et al* (1997) quando uma família trabalha em harmonia, há um nível de comprometimento, investimentos a longo prazo, ações rápidas e dedicação que são ansiados pelas empresas não-familiares, mas raramente alcançados. É o “espírito de família” que se torna peculiar nestas empresas, enaltecendo o envolvimento das pessoas com os negócios, criando vínculos e propiciando a lealdade dos funcionários.

Além disso, Ricca (1998 *apud* MAGDALENO, 2012) ressalta que o valor mais importante da empresa familiar são a própria família e seus valores, pois estes permanecem e se perpetuam na cultura organizacional. E os valores incutidos pelo fundador que irão fundamentar a missão, visão e valores da empresa, para um âmbito mais estratégico.

Outro fator que cabe análise é relacionado a imagem da família, pois foi considerada pelos entrevistados na presente pesquisa como uma desvantagem da empresa familiar, pelo fato de que o mal comportamento de alguns familiares pode refletir na reputação da empresa frente à sociedade. Porém, alguns autores consideram que muitas empresas cresceram na base da tradição do sobrenome da família proprietária, o que, em certos momentos de dificuldades, possibilitou a obtenção de empréstimos em bancos, que representaram um impacto direto nas operações da companhia, demonstrando uma certa vantagem da empresa familiar. (DONNELLEY, 1976 *apud* FREIRE; TOMPSITTI, 2006).

Quanto aos fatores das desvantagens, ficou claro o quanto para algumas empresas o relacionamento familiar interfere nos negócios e o quanto é difícil separar a empresa e a família. Como esclarece Davis *et al* (1997) quando refere que o mesma intimidade que pode ser vantajosa, pode trabalhar contra o profissionalismo prejudicando os negócios, dificultando a autoridade dos parentes que estão no comando, tornando confusos os papéis dentro da empresa, podendo sobrecarregar e destruir os relacionamentos familiares. Assim, o relacionamento familiar exige atenção e estratégias para que os conflitos não interfiram nos negócios da família.

Outra questão que cabe destaque na presente análise refere-se ao sucessor. Os entrevistados foram questionados se havia necessidade de o sucessor ser um herdeiro, num primeiro momento todos responderam que “não”, mas logo, se justificaram:

Quadro 6 – Respostas quanto a necessidade do sucessor ser um herdeiro

Empresa	Há necessidade de o sucessor ser um herdeiro?
A	“Não, mas estou preparando meu filho... se for da sua vontade e ele apresentar os critérios necessários, pode vir a ser ele”.
B	“Não necessariamente, mas eu gostaria que fosse um de meus filhos...”

C	“Não é necessário. Mas, daí apareceu o “Fulano” (filho) com o perfil certo para ocupar o cargo.”
D	“Não, mas é como dizem: o olho do dono engorda o gado.”
E	“Não.” (mas informalmente, o nome lembrado para a sucessão foi o do irmão mais novo).
F	“Não”. (E realmente não é.)

Analisando o quadro fica claro o quanto nas empresas familiares os herdeiros tendem a assumir os cargos de diretoria. Mesmo sem se dar conta, todos imaginam ver seus herdeiros assumindo os negócios. Contudo, Oliveira (2010, p.1) é bem enfática do colocar que: “se quiserem sucessores, devem fazer sucessores. Eles não nascem prontos, são educados e preparados para isso.”

Dessa forma, sugere-se que as empresas invistam em programas de preparação para os sucessores, pois quanto mais a empresa tratar sobre todos estes temas abordados na pesquisa, com mais facilidade se dará todo o processo sucessório e as chances da empresa prosperar e obter sucesso serão ainda maiores.

7 CONCLUSÃO

Diante do presente estudo algumas questões levaram a reflexão sobre a peculiaridade das empresas familiares, onde as expressões utilizadas por Bernhoeft (1987) dão a mais próxima descrição de uma empresa familiar e o seu processo sucessório: “cada caso é um caso” e “não há receitas mágicas”.

Através do contato com os entrevistados, ficou claro que cada empresa possui um modo de funcionar e visualizar a questão sucessória, que tem muito a ver com os valores e cultura organizacional inculcados e idealizados pelo fundador da empresa, que apostou num sonho, trabalhou duro e conquistou um legado.

Outro aspecto relevante é no que diz respeito a tentativa de categorizar e classificar uma empresa familiar, pois pode acabar simplificando algo tão dinâmico e cíclico, que é o movimento das empresas familiares, que estão em constante mudanças com a entrada e saída de pessoas na família e que devem ser envolvidas com a sucessão e participar e discutir sobre o processo sucessório.

Não foi um tema fácil de se tratar, pois ao falar em “sucessão”, há um entendimento de algo pejorativo, “mas por que falar em sucessão? Eu ainda pretendo ficar muito tempo na empresa!”. Não há uma visão estratégica voltada para a preparação de sucessores. Assim, como na maioria dos casos, não há um “autoconvencimento” de que o sucedido um dia terá que deixar a empresa e esse dia não se sabe ao certo quando será, diante da própria incerteza que é vida. E essa difícil tarefa de se pensar a sucessão, sempre caberá aquele que será sucedido.

Além disso, sugere-se que sejam feitas mais pesquisas nessa área, para que se possam obter mais dados de diferentes regiões e promover uma maior discussão sobre o tema da sucessão em empresas familiares como uma estratégia de negócio, tamanha a sua importância para a perpetuação das empresas familiares que são a grande maioria das empresas existentes e responsáveis por grande parte da economia e geração de empregos em nosso país.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Murilo. Eleita 6ª mulher mais poderosa do país, presidente da dudalina prepara sucessor. **IG**, São Paulo, set. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-07-23/eleita-6-mulher-mais-poderosa-do-pais-presidente-da-dudalina-prepara-sucessor.html>> Acesso em 20 mar. 2014.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR. Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, SP, v. 08, n. 4, p. 1-11, out./dez./2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>, acesso em 15 de maio de 2013.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CENTURION, Júnior de Andrade.; VIANA, José Jair Soares. Viana. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil, [2007?]

DAVIS, John A.; GERSICK, Kelin E. (et al). **De geração para geração**: Ciclos de Vida das Empresas Familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997. 308p.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v.10, n.4, p.93-110, out./dez./2006.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC: v.4, n.3, p. 39-50, dez., 1999.

FREIRE, Francine S.; TOMPSITTI, Camila C. **Vantagens e Desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes**. 2006. 29p. Instituto de Ciências Humanas - Universidade Paulista, Araçatuba.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 124 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10). 68p.

JOBIM, Cynthia. Pais e herdeiros: qual o papel de cada um no processo de sucessão da empresa familiar. **Revista Racine**, São Paulo, v. 16, n. 90, p. 92-94, fev./ 2006.

LEOPARDI, Maria Tereza. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria, RS: Pallotti, 2002. 294 p.

MAGDALENO, Julianna Santolin de Aguiar. Desafios Da Área De Recursos Humanos Na Implementação E Processo Sucessório Em Empresa Familiar: Um Estudo De Caso. **Gestão & Sociedade**, Belford Roxo, v. I, n. 1, jan./jul. 2012.

OLIVEIRA, Jane Resina F. De. Planejamento sucessório decisão que não pode ser adiada. **Resina & Marcon Advogados Associados**, São Paulo, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.resinamarcon.com.br/artigo/181/planejamento-sucessorio-decis-o-que-n-o-pode-ser-adiada/>> Acesso em 5 abr. 2014.

OLIVEIRA JR., Luiz Augusto de. **Ações Facilitadoras ao Processo de Sucessão e o Êxito de Empresas Familiares na Terceira Geração em Diante**. 88 f. Monografia (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Rio de Janeiro, 2009.

PETRY, Luiz Inácio. NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr. 2009.

RIBEIRO, Érica. Dudalina Prepara Sua Sucessão e Mira Mercado Internacional. **Brasil Econômico**, São Paulo, set. 2013. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/dudalina-prepara-sua-sucessao-e-mira-mercado-internacional_135985.html> Acesso em 27 mar. 2014.

RANDON, Empresas. (Informativo) O Segredo da Longevidade da Empresa Familiar. **Informativo Empresas Randon**. [2010?]. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/DSEmpresafamiliar/admin/arquivos/cases/3/case_08eaa771ea71baced341ddb3aa303a06.pdf> Acesso em 20 mar. 2014.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração**. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2000, vol.5, n.1, pp. 187-192.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

UNESC – UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
MBA. DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Trata-se de uma pesquisa de campo, da acadêmica Ana Paula Frasson dos Santos, sobre o tema: “O processo sucessório em Empresas Familiares da região de Criciúma”.

Questões:

- 1- Histórico da Empresa.
- 2- Visão, missão, valores da empresa.
- 3- História do Fundador.
- 4- Há previsibilidade de sucessão?
- 5- Foi pensado antecipadamente sobre a sucessão, de que forma?
- 6- Qual o tipo de preocupação com relação a sucessão?
- 7- Quais as dificuldades no processo de definir o sucessor?
- 8- Há necessidade de o sucessor ser um herdeiro?
- 9- Observam a necessidade de uma legislação própria para as empresas familiares?
- 10- Existe um Plano Contingencial de sucessão?
- 11- Qual a interferência do relacionamento familiar nos negócios?
- 12- Comente se há possíveis resistências do sucedido em desligar-se da empresa.
- 13- Existem restrições à profissionalização na empresa?
- 14- Em sua opinião, quais os vantagens e desvantagens da empresa familiar?
- 15- Quanto a empresa já investiu ou tem investido em Planos de processos sucessórios? Qual a relevância para a empresa?