



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Gestão Empresarial

Bianca dos Santos Alexandre

**DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE PEQUENAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Gestão Empresarial

Bianca dos Santos Alexandre

**DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE PEQUENAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

Americana, S. P.

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

A369d ALEXANDRE, Bianca dos Santos
 Dificuldades no processo sucessório de
 pequenas empresas familiares. / Bianca dos
 Santos Alexandre. – Americana: 2016.
 65f.

 Monografia (Curso de Tecnologia em
 Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia
 de Americana – Centro Estadual de Educação
 Tecnológica Paula Souza.

 Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral
 Moreira

 1. Administração de empresas – sucessão I.
 MOREIRA, Carlos Augusto Amaral II. Centro
 Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –
 Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.008.8

Bianca dos Santos Alexandre

DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.


Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

Americana, 6 de dezembro de 2016.

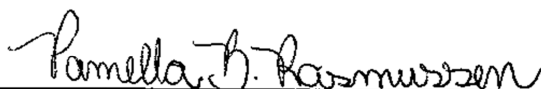
Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira
Doutor
Fatec Americana



Marcelo Cândido de Azevedo
Mestre
Fatec Americana



Pamella Barboza Rasmussen
Especialista

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, por me dar forças para concluir o curso.

Ao professor Carlos Augusto, pela orientação, confiança e disposição, me transmitindo seus conhecimentos referentes a este trabalho, possibilitando o desenvolvimento do mesmo.

Aos meus pais, meus heróis, Aderval e Rosana, que me deram apoio e palavras de incentivo nos momentos de desânimo e cansaço.

Às minhas amigas Ana Luísa, Beatriz, Jaqueline e Edenice pela amizade e companheirismo durante os anos de estudo juntas.

A todos aqueles que, com palavras de encorajamento, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo abordar as principais dificuldades que podem ser encontradas no processo sucessório de pequenas empresas familiares. Para atingir tal objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os diversos conceitos de empresa familiar, sucessão e planejamento sucessório, além das dificuldades citadas pelos autores. Com a finalidade de comprovar a existência dessas adversidades estudadas conforme a bibliografia, foram realizados dois estudos de caso em empresas familiares: na primeira o processo sucessório se encontra travado, enquanto na segunda já ocorreu. Foram entrevistados os pais e filhos dos fundadores das empresas com o intuito de analisar a sucessão através de ambas as visões. As principais dificuldades enfrentadas foram: desinteresse do sucessor, falta de profissionalização, favoritismo, conflitos pessoais, hesitação e pressa do fundador em se afastar e falta de comunicação. Muitos deles foram de acordo com a bibliografia pesquisada, outros não foram perceptíveis na mesma. Através do desenvolvimento deste trabalho foi possível verificar que a consciência das possíveis adversidades enfrentadas durante o processo sucessório é extremamente importante, pois permite aos proprietários das empresas familiares maior preparo, capacidade de previsão e controle, tendo em vista que estas empresas estão mais suscetíveis a impactos negativos de longa duração, devido ao fato de a relação dos indivíduos não se dar somente no ambiente de trabalho, mas também na convivência familiar. Portanto, é de suma importância que a sucessão empresarial seja bem encaminhada, garantindo a estabilidade não só da organização, mas também dos relacionados a ela.

Palavras-chave: sucessão familiar; sucessão; empresa familiar

ABSTRACT

This work aims to address the main difficulties that can be found in the succession process of small family businesses. In order to reach this objective, a bibliographic research was carried out on the various concepts of family business, succession and succession planning, besides the difficulties cited by the authors. With the purpose of proving the existence of these adversities studied according to the bibliography, two case studies were carried out in family companies: in the first, the inheritance process was blocked, while in the second it occurred. The parents and children of the founders of the companies were interviewed in order to analyze the succession through both views. The main difficulties faced were disinterest of the successor, lack of professionalization, favoritism, personal conflicts, hesitation and haste of the founder to move away and lack of communication. Many of them were according to the bibliography searched, others were not perceptible in the same. Through the development of this work it was possible to verify that the awareness of the possible adversities faced during the succession process is extremely important, since it allows owners of family companies greater preparation, predictability and control, considering that these companies are more susceptible to negative impacts of long duration, due to the fact that the relation of the individuals is not only in the working environment, but also in the familiar coexistence. Therefore, it is of the utmost importance that the business succession be well guided, guaranteeing the stability not only of the organization, but also of those related to it.

Keywords: *Family succession; succession; family business*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Porcentagem de trabalhadores nas Empresas Familiares _____16

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEF: Associação Portuguesa de Empresas Familiares

ERP: Enterprise Resource Planning

EVA: Espuma Vinílica Acetinada

FFI: Family Firm Institute

ME: Microempresa

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Justificativa	9
1.2	Situação Problema	11
1.3	Objetivo (s)	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivo (s) específico (s)	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	A empresa familiar	14
2.2	Sucessão nas empresas familiares	18
2.3	Planejamento sucessório	20
2.4	Possíveis dificuldades no processo sucessório	25
3	METODOLOGIA	36
4	ESTUDOS DE CASO	39
4.1	Descrição dos objetos de estudo	39
4.2	Apresentação de resultados	41
4.3	Análise dos resultados	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	51
	APENDICES	57

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis por empregar grande parte dos trabalhadores no mundo todo. O surgimento dessas empresas se dá por diversos motivos, que vão desde o desejo de independência dos fundadores até o sentimento de não se encaixarem em organizações cujos valores organizacionais não condizem com seus valores pessoais. A característica mais marcante em uma empresa familiar é, assim como o nome sugere, a participação da família no cotidiano da mesma, trabalhando em prol da renda familiar e o crescimento da organização. É de se supor que, nesse tipo de empresa, a linha entre o racional e o emocional é muito tênue, muitas vezes pendendo para a emoção.

Com o avanço da globalização e a constante mudança do mercado se torna necessário que os proprietários de empresas familiares estejam preparados para se adequarem ao mercado e, caso não estejam, garantir que seus filhos – ou possíveis sucessores – se preparem. A sucessão empresarial é um tema pouco abordado em empresas familiares, muitas vezes obtendo resultados desastrosos devido à falta de consciência e preparo quanto às possíveis dificuldades enfrentadas no processo. O presente trabalho irá tratar sobre esses possíveis problemas e a importância de um planejamento antes que a sucessão se inicie. Apesar de parecer simples o processo sucessório envolve muitas questões e riscos tanto para a organização quanto para as relações dos envolvidos como uma família.

A partir destas ideias, serão apresentados os conceitos de empresa familiar, tal como suas características mais marcantes e o impacto que a família possui na empresa (e vice-versa). Logo a seguir serão apresentados os conceitos de sucessão conforme bibliografia pesquisada, com foco em empresas familiares. A seguir o trabalho trará conceitos de planejamento sucessório, tal como sua importância e impacto nas organizações (especialmente familiares).

Dadas as informações sobre planejamento sucessório, serão elencadas as dificuldades que possivelmente as empresas familiares enfrentam ou enfrentarão ao iniciarem o processo de sucessão. Tais empecilhos podem ser evitados ou amenizados através do planejamento anteriormente mencionado.

Com a intenção de analisar a fundamentação teórica aplicada à vida real de uma organização, foram realizados dois estudos de caso. O primeiro caso se deu numa desenvolvedora de ERP's, enquanto o segundo ocorreu num estabelecimento especializado em soluções de limpeza de veículos, ambas pequenas empresas familiares. Foram aplicadas, no total, quatro entrevistas, sendo duas para cada respectivo fundador e duas para seus filhos. Através destas entrevistas foi possível identificar quais dificuldades citadas na bibliografia estudada eram enfrentadas durante o processo sucessório, além de detectar outras não mencionadas por autores anteriormente. Dessa forma, os casos estudados contribuíram na formulação da resposta para a pergunta norteadora do trabalho.

Antes de partir para a bibliografia estudada, torna-se necessário justificar a iniciativa do presente projeto, comprovando a importância do mesmo no âmbito acadêmico, social e individual. Após as justificativas, serão apresentados os objetivos gerais e específicos do mesmo, além da apresentação dos métodos de pesquisa e de realização dos estudos de caso. Também serão apresentadas as empresas participantes do trabalho e haverá exposição dos resultados obtidos com as entrevistas, além da análise da autora a respeito das dificuldades enfrentadas pelas mesmas quanto ao processo sucessório. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

1.1. Justificativa

Embora a sucessão em empresas familiares seja um assunto comumente abordado por diversos autores e especialistas da área, poucas empresas familiares, especialmente as pequenas, ousam sentar à mesa e iniciar a pauta.

O foco na pequena empresa familiar que este trabalho possui pode trazer, através de um novo olhar, a conscientização e incentivo aos predecessores e sucessores, podendo aumentar as chances de maior permanência no mercado ou até mesmo crescimento das pequenas organizações. A perpetuação dessas empresas é de grande importância para o cenário econômico brasileiro, visto que as empresas familiares são contribuintes de parte considerável do PIB do país e provedoras de muitos empregos.

No universo acadêmico o conhecimento adquirido através da mesma será uma importante bagagem, em especial para os alunos dos cursos de administração que buscam, ou buscarão, planejar a continuidade de suas famílias em suas empresas, ou simplesmente obter conhecimento a respeito, considerando que para de fato planejar o processo sucessório é necessário ter ciência a respeito das dificuldades que podem ser encontradas. Dessa forma, ações preventivas podem ser tomadas e medidas de contingência pré-estabelecidas.

Esses problemas serão abordados de forma a despertar o olhar crítico e panorâmico do estudante como gestor, uma vez que o comodismo e despreparo para cargos altos são muito presentes em organizações familiares, muitas vezes passando despercebidos ou ignorados, podendo levar a resultados catastróficos para a empresa e a família. Aquele que aspira se tornar um gestor de sucesso não deve apenas enxergar as situações de forma criteriosa: a autocrítica deve ser constante também.

Alguns assuntos serão estudados com profundidade no decorrer do trabalho para melhor compreensão das dificuldades enfrentadas por esse tipo de empresa, como, por exemplo, questões sobre profissionalização dentro da empresa familiar, conflitos pessoais e de poder, desinteresse do sucessor e entre outros.

Quanto ao cunho social, a importância deste trabalho se dá no alerta e conscientização dos interessados sobre as dificuldades que podem ser encontradas quando pequenas organizações familiares entram em processo de sucessão. É comum um cidadão abrir um novo negócio (ou já ser proprietário de um) na esperança de crescimento e herança familiar, acreditando que todos da família partilham dessa mesma visão. Também é comum que essas mesmas pessoas não compreendam ou pensem a respeito dos riscos e problemas que enfrentarão, visto que não afetam apenas ao proprietário, mas também à sua família e possíveis funcionários externos. Pode ser que essas dificuldades se manifestem numa empresa já existente e aquele que a sucedeu (possivelmente o filho) não saiba como solucioná-los, tampouco compreenda a gravidade da situação. Isso é proveniente do despreparo ou até mesmo descaso, o que leva muitas pequenas empresas brasileiras a fecharem as portas sem condições de continuidade.

O estudo de caso realizado tem o intuito de analisar e listar esses desafios enfrentados, não apenas auxiliando os proprietários das empresas e seus possíveis sucessores, mas também servindo como prática para a autora, contribuindo para o

seu interesse pessoal ao realizar esta pesquisa: profissionalidade e aprimoramento dos conhecimentos sobre empresas familiares e seus conflitos, mais especificamente em relação à sucessão. Como uma futura gestora, é importante conhecer as possibilidades do ambiente empresarial, além de adquirir capacidade de planejamento de forma a considerar o máximo de desafios que possam surgir diante de uma situação.

1.2. Situação Problema

Ao observar as empresas participantes do trabalho foi possível notar similaridades (positivas e negativas) e soluções para problemas que também podem ser úteis para outras empresas interessadas no presente projeto, uma vez que a atualidade exige que os empresários (especialmente os pequenos) deixem o comodismo de lado e arregacem as mangas, dispostos a competir à altura com seus concorrentes e substitutos. Entretanto, muitos possuem certa resistência em relação a essas exigências.

Poucas vezes o empresário tem a mente aberta o suficiente para perscrutar o futuro e “adivinhar” o que o aguarda. Menores ainda são as chances de uma mudança ocorrer no modo de pensar do empreendedor, que geralmente é: se deu certo assim até agora, por que eu mudaria? Quando há sucessão, esse modo de pensar é transmitido ou de certa forma as ideias do herdeiro são abafadas, principalmente quando ela é familiar.

São obstáculos psicológicos. O modo inconsciente de achar que a empresa sempre conseguirá seguir em frente mantendo sua tradição intacta ao longo dos anos pode ser prejudicial tanto quanto mudanças radicais impostas numa organização, onde pode haver rejeição por parte dos contratados. Outra forma de obstáculo psicológico – vinda dos empregados.

O sucessor deve assumir o cargo por escolha própria, mas também precisa ter em mente que entusiasmo e força de vontade não são suficientes para sustentar uma empresa – as esquinas estariam abarrotadas delas se fosse o caso. É indispensável que esteja preparado para tal.

O preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. O quando ou de que tipo de

cada um se precisa é difícil de especificar. Diferentes tipos de iniciativas exigem preparações diferentes. A formação ou as habilidades necessárias para iniciar uma empresa para produzir software de computador são, obviamente diferentes daquelas necessárias para abrir uma oficina de automóveis (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p.14).

A sucessão é uma mudança como todas as outras (nem sempre é fácil ou rápida) e quando bem-sucedida não significa que o gestor deve sossegar. Isso deve servir como incentivo para que faça alterações benéficas, consiga o respeito dos colaboradores e aprimore seus produtos/serviços fazendo com que a empresa esteja atualizada no mercado, acompanhando as preferências dos clientes e propensa a contornar dificuldades e manter a concorrência sem muitos problemas. A liderança deve ser maleável para se adaptar ao mercado. Mattos (2002, p. 70) concorda com isso ao alegar que, para se adaptarem, as empresas precisam enxergar as mudanças ambientais como oportunidades, já que é onde a inovação e a criatividade entram. A organização deve mudar frequentemente, acompanhando essas transformações que exigem respostas rápidas, ou seja, o empresário deve ser flexível, criativo e objetivo, sendo essas características cruciais para o êxito de uma mudança. Não deve haver hesitação por parte do predecessor ao se afastar da empresa, visto que isso atrapalha o desenvolvimento do sucessor como proprietário e pode causar dependência.

Sabendo da necessidade de planejamento, devem ser analisados os imprevistos para que uma reação por parte da empresa seja considerada. É aí que entra a questão norteadora da presente pesquisa: Quais dificuldades os pequenos empresários encontram no processo de sucessão familiar?

1.3. Objetivos

Este subcapítulo apresentará o objetivo geral da pesquisa, tal como suas especificações.

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é, através de levantamento teórico e estudo de caso, verificar as dificuldades que podem ser encontradas no processo sucessório.

1.3.2. Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral o trabalho seguirá as seguintes etapas:

- Apresentar os conceitos de empresa familiar e sucessão nas empresas familiares;
- Apresentar o que é planejamento sucessório;
- Levantar questões a serem consideradas no planejamento;
- Abordar as possíveis dificuldades encontradas no processo;
- Fazer um estudo de caso detalhado em duas empresas familiares atuantes nos seguintes setores: desenvolvimento de sistemas informatizados e fabricação de equipamentos para lavagem de veículos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos de empresa familiar, planejamento e sucessão conforme a bibliografia estudada. Além disso, será tratada a importância do planejamento para a sucessão em empresas familiares, visto que isso é um problema com consequências de longo prazo e, muitas vezes, irreversíveis.

Ao final do capítulo serão elencadas as possíveis dificuldades que o predecessor e o sucessor podem se deparar durante a passagem da liderança, não podendo deixar de lado os impactos que as decisões podem ter sobre a família e a empresa.

2.1. A Empresa Familiar

São inúmeras as definições e características para uma empresa familiar. Muitos autores refletem sobre o tema e não há uma definição unânime para tal, entretanto, as ideias a respeito entram em consenso a respeito de duas coisas:

- É um tipo particular de empresa;
- A família é presente no negócio.

De acordo com a APEF (2010), “são Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controle, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”, ou seja, são caracterizadas pela integração de uma família nos cargos, geralmente de nível estratégico. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 135), no que se refere a empresa familiar entende-se que esta pertença a dois ou mais integrantes de uma família, cujo envolvimento e participação é constante no seu funcionamento.

“A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador” (LODI, 1987, p. 6).

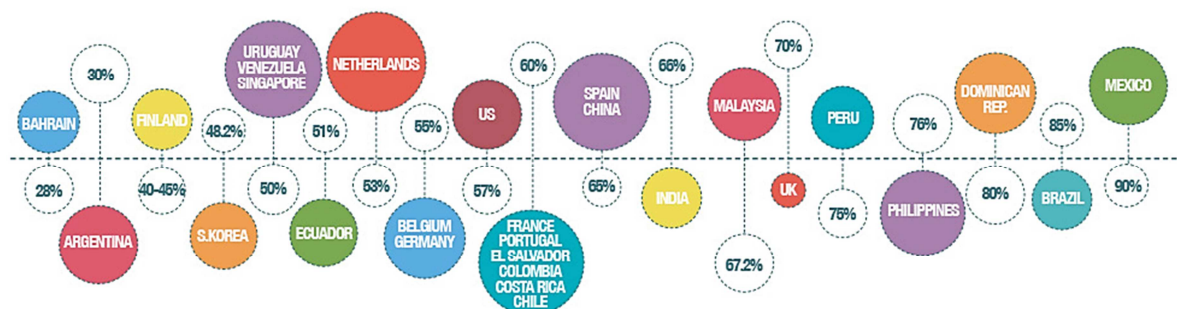
Com relação ao surgimento dessas empresas, “As histórias de como nascem as empresas familiares têm os mais diferentes enredos. Algumas surgem para atender a escassez ou falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região, num segmento da sociedade (GARCIA, 2001, p. 5). Além disso, é possível que o indivíduo que tenha detectado essa escassez ou falta sequer tenha pensado em ser empresário. Entretanto, ainda segundo Garcia (2001, p. 6) pode ser que a vontade de se tornar independente, abandonando a ideia de estar empregado é que leva homens e mulheres a abrirem seus próprios negócios.

São ricas e abundantes as histórias de como surgem ou surgiram as empresas familiares brasileiras e podem ser contadas sobre diversos enfoques. São não só exemplos de senso de oportunidade, de perseverança na busca de sonhos, de sacrifícios pessoais, mostram também casos de superação pessoal, de esperança e fé na possibilidade de ser alguém na vida, de conquistas nem sempre reconhecidas, mas que certamente tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento do país (GARCIA, 2001, p.3).

Segundo Martendal (2004, p. 17) este tipo de empresa é uma das formas de constituição de sociedade mais antigas, uma vez que geralmente surge como pequena (ou micro) empresa e é muito importante na situação econômica e social do país, gerando emprego e aumentando o mercado consumidor. “Grande parte do mercado empreendedor é representado pela gestão familiar, ou seja, são empresas familiares. São pequenas, médias e empresas de grande porte, ou grupos, que movimentam a economia” (RIBEIRO, 2008, p. 9).

Segundo o *site* Family Firm Institute, estima-se que 70% a 90% do PIB mundial por ano é gerado por empresas familiares e que 85% dos brasileiros trabalham nessas empresas.

Figura 1 - Porcentagem de trabalhadores nas Empresas Familiares



Fonte: Family Firm Institute (s.d.)

A empresa familiar está inserida num ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições chaves na gestão. Também devemos considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias (PWC, 2010, p. 10).

Segundo Henrique (2008, p. 8), o maior desafio dessas empresas é satisfazer, ao mesmo tempo, a família e a empresa, visto que tal satisfação pode ser de grande auxílio na continuidade da organização.

Lodi (1987, p. 4) alega que duas das principais fraquezas das organizações familiares são os conflitos de interesse (entre empresa e família) e o favoritismo, ou seja, a facilidade com que atritos surgem na família dentro do ambiente empresarial. Dessa forma as relações interpessoais nas empresas familiares são extremamente importantes, visto que os integrantes vivem no contínuo antagonismo entre razão e emoção (NAJJAR, 2011, p. 11, 15). A manutenção da boa relação entre a família proprietária é estratégica, visto que, quanto maior a harmonia, mais agradável se torna o ambiente de trabalho e menores as preocupações com intrigas pessoais.

Essa manutenção de relações aumenta a possibilidade de perpetuação da empresa e estimula o espírito de equipe, já que em empresas familiares (especialmente as de pequeno porte) os papéis desempenhados são totalmente interligados e os integrantes realizam múltiplas funções. É importante que cada um encontre e exerça seu papel corretamente (NAJJAR, 2011, p. 15-16).

Uma das peculiaridades dessas organizações é que, geralmente, a liderança é passada de pais para filhos e os ideais da família estão inseridos nelas. Segundo Barreto, Leone e Angeloni (2016, p. 303), desde o nascimento as empresas familiares possuem tendência à continuidade, uma vez que acaba se tornando uma extensão da família e possuem raízes mais profundas: a criação de riqueza de geração para geração.

O papel da família, como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão. (RIBEIRO, 2008, p. 12).

As empresas familiares também costumam ser altamente centralizadas. Segundo Freitas e Barth (2012, p. 551-552) isso é um erro administrativo e é crucial que haja descentralização para evitar problemas que possam influenciar a família e os colaboradores.

As dificuldades de empresas familiares “envolvem problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de profissionalização e os conflitos entre os familiares” (NETO; MOREIRA JR, p. 1, 2001), que comprometem a continuidade da organização.

Leone (2004, p. 152) fala sobre a aceitação internacional do conceito de empresa familiar dividido em três vertentes.

1ª vertente: ao nível da propriedade - define que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital);

2ª vertente: ao nível da gestão - enfoca que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;

3ª vertente: ao nível da sucessão- determina que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente (LEONE, 2004, p. 152).

Segundo Najjar (p. 14, 2011), o grau de mortalidade de empresas familiares é elevado: no mundo todo, apenas 15 % conseguem perdurar até a terceira geração. Isso é preocupante, pois a principal causa se encontra nos conflitos familiares que, na maioria das vezes, não são resolvidos da maneira correta. Oliveira (1999, p. 22) alega que as brigas de sucessão podem ser tóxicas à empresa familiar, além de ser um dos maiores motivos do elevado grau de mortalidade dessas empresas.

É fato que essas empresas possuem vantagens e desvantagens, entretanto, cabe ao fundador (ou aquele que se encontra no comando da mesma) usar suas experiências e conhecimentos para lidar com tais forças e fraquezas e fazer com que a empresa atinja seus objetivos, contornando as dificuldades. Para tudo isso, é necessário planejamento em todas as áreas, incluindo no processo sucessório, visto que o mesmo é enraizado em empresas familiares desde sua fundação.

2.2. Sucessão nas empresas familiares

Um dos momentos mais críticos no mundo empresarial é a perpetuação de uma empresa: a sucessão. Sucessão nada mais é do que a “passagem do bastão” para que outro indivíduo possa gerir, à sua maneira, o que lhe foi designado (SEBRAE, 2014).

A sucessão será sempre uma questão emocional, principal razão pela qual ela precisa ser gerenciada de maneira profissional, não pessoal. Muitas empresas familiares ainda estão tratando essa questão como um evento único, não como um processo de longo prazo (PWC, 2014, p. 19).

Se uma situação comum pode envolver uma série de conflitos, a sucessão familiar pode ser ainda mais complicada, pois envolve pessoas que não apenas são funcionárias, mas que também convivem como uma família. Sendo assim, o desenrolar da sucessão é diretamente influenciado pelas relações familiares.

Como tudo que diz respeito a família envolve muita emoção e pouca razão, a sucessão em empresas familiares não é diferente. Daí a importância de o processo ser conduzido de maneira planejada, assegurando o envolvimento de todos os interessados e transparência nas decisões (CAETANO, 2014, p. 5)

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 147), a sucessão familiar é um processo que envolve vários estágios, considerando que geralmente não se herda a empresa dos pais de um dia para o outro. Embora esses estágios nem sempre sejam notados pelos envolvidos, eles existem e vão desde a inclusão do filho (a) na empresa até o momento em que ele assume as tarefas de supervisão, é nomeado e finalmente não mais influenciado pelo antigo proprietário. Só então “[...] o processo de sucessão se completou. O sucessor é líder de fato, bem como nominalmente. [...]” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 147).

Para alguns, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento de transferência, muitas medidas devem ser tomadas (LODI, 1987, p. 9)

Segundo Barthasar et al (2014, p. 2) e Sebrae (2014) quando fundador ainda é vivo a separação do que é profissional e emocional dificilmente é feita. O intuitivo é um grande influenciador nas relações da organização, mas Garcia (2001, p. 14-15) complementa que o correto é, depois de tomada uma decisão, buscar informações que corroborem com o que foi decidido de forma intuitiva.

A maneira como os fundadores tomam decisões é em geral intuitiva. No entanto, seguir a intuição não significa que os resultados serão ruins. Ao contrário, decidir com base no *feeling* pode agilizar o processo decisório e se tornar uma importante vantagem competitiva (GARCIA, 2001, p. 13-14).

Já na segunda geração de líderes, ainda segundo Sebrae (2014), a falta de planejamento, capacitação e compromisso são três dos considerados maiores pontos fracos de uma empresa familiar que passou pela sucessão. Entretanto, “Não é preciso pensar a sucessão empresarial como o fim de uma era, pois o preparo para encarar os novos desafios faz com que o foco não seja o passado, e sim o futuro promissor que a nova gestão tem pela frente” (ENDEAVOR, 2015).

A forma que o fundador é visto dentro da empresa, principalmente pelo sucessor, é muito influenciada pelo relacionamento da família proprietária fora do ambiente de trabalho. Geralmente é visto com admiração e respeito, um exemplo a se seguir no âmbito profissional. Ele possui grande influência nos valores do presente e do futuro na empresa.

O fundador forma um legado que inspira gerações a transferirem valores e crenças no futuro para outras gerações, tornando-se uma referência simbólica. Seu histórico de lutas e conquistas que marca inicialmente a empresa gera nos funcionários, por vezes, um sentimento de admiração (MUZZIO; SILVA JÚNIOR, p. 6, 2014).

A sucessão é um momento de grande expectativa, tanto pelos integrantes da liderança quanto por aqueles que desejam uma oportunidade de ir além, pois é um processo que pode impulsionar a empresa rumo ao sucesso ou ao fracasso. (HUNGER et al, 2016). Os pais que pretendem passar o bastão da empresa para os filhos possuem um papel muito importante desde cedo nesse processo. Tal papel é, muitas vezes, menosprezado e o planejamento da sucessão é sempre adiado.

[...] entendemos que os pais são especialmente responsáveis por criar as condições e conversar com seus filhos sobre seu futuro, transmitindo-lhes lições básicas, tratando de valores fundamentais que entendam úteis a eles. Esse assunto foi muito bem abordado, inclusive de forma bastante lúdica, no filme *Rei Leão*. Na verdade, o filme trata o tempo todo da questão sucessória. Mostra o pai transmitindo lições ao filho, mostrando limites, fazendo compreender a dimensão do seu papel. Mostra também os erros que esse filho comete, seja ultrapassando os limites que seu pai havia lhe mostrado, seja ao se juntar às companhias inadequadas ou não compreendendo sua missão diante da vida e de seus semelhantes (GARCIA, 2001, p. 43).

Tratar a questão da sucessão desde o início é sobre a continuidade da propriedade familiar e a garantia de emprego para a família, sendo assim o sucessor deve estar preparado para lidar com o confronto entre a razão e a emoção presente no ambiente da empresa familiar. Dessa forma é importante que a sucessão familiar seja uma pauta nessas empresas e inteiramente planejada.

2.3. Planejamento Sucessório

É fato que a ausência de planejamento afeta a empresa a longo prazo e, embora o empresário não veja isso no presente, os efeitos surgirão futuramente com riscos de não poderem ser reparados. Floriani e Rodrigues (2000, p. 301) alegam que o fato de a maioria dos empresários menosprezarem a sucessão faz com que a mesma se torne “muito mais um problema do que um processo de continuidade”.

São muitos os casos de líderes empresariais, fundadores ou não, que resistem e não tratam de planejar a transição. Deixam para que o tempo se encarregue, pelos mais diversos motivos. Talvez porque não queiram se deparar com seu próprio envelhecimento. Lidar com sucessão implica, de alguma maneira, admitir a própria morte e isto assusta a nós todos (GARCIA, 2001, p. 231).

Para que a sucessão possa ser concluída com êxito, assim como qualquer mudança, deve ser planejada após sua decisão, ou seja, ela não deve surgir abruptamente de uma ideia do dia para a noite. Deve ser uma ideia compartilhada, com intenções claras e o consentimento dos envolvidos. “A identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado” (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

A consolidação do processo sucessório como um grande projeto é crucial, com determinação de datas de início e término, declaração de resultados finais desejados, recursos disponibilizados e coordenador responsável pelo desenvolvimento do processo. Naturalmente, segundo Oliveira (1999, p. 37), esse coordenador acaba sendo o próprio executivo predecessor.

A sucessão familiar deve ser antes aceita, e assim planejada. Para que isso ocorra é necessário interesse por parte do sucessor, profissionalização, ter responsabilidade para continuar o negócio que um dia esteve nas mãos de outra pessoa, e demonstrar a sua imagem na organização. Deve deixar bem claras as mudanças, as divergências de pensamento, que são normais nesse tipo de caso, para que o bom funcionamento da empresa fique em primeiro lugar. Ao ser inserido na organização o sucessor apresenta sua visão e missão, assim como sua imagem, que pode seguir o mesmo raciocínio do sucedido, ou não (RIBEIRO, 2008, p. 9-10).

No planejamento para sucessão em empresas familiares o objetivo é fazer com que o processo ocorra sem conflitos, ou que os mesmos sejam resolvidos sem demora. Também é imprescindível que o sucessor seja aberto e disposto ao aprendizado para levar a empresa ao sucesso, mantendo certa parte da cultura organizacional, mas descartando costumes antigos que possam atrapalhar o desenvolvimento da mesma.

Avaliar se o sucessor está habilitado para herdar o cargo é muito importante e na maioria das vezes, uma etapa ignorada em empresas familiares, afinal a intenção é fazer com que esta continue sendo da família e mesmo não havendo qualificação o herdeiro acaba assumindo o controle.

O Sebrae (2015) afirma que o diálogo deve existir constantemente, para que tudo seja decidido em consenso, de forma pacífica e correta. O diálogo é um meio de se certificar que o planejamento e a ação em si estão alinhados, além disso “nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, envolvendo todo o rigor científico, supre as deficiências no relacionamento humano. Sem o contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz” (MATOS, 1980, p. 151).

Além do diálogo, a paciência é um atributo extremamente importante. O gestor deve ter tolerância à espera, estar preparado para trabalhar em um curto período de tempo e saber que os resultados desse trabalho podem demorar ou até mesmo não surgirem (GAUDENCIO, p. 95-96, 2007), ou seja, mesmo que tudo seja planejado, não significa que tudo vá sair conforme o esperado, por isso tudo deve ser esclarecido com diálogo.

Com isso observa-se que até mesmo os critérios de escolha do sucessor devem estar inclusos no planejamento, uma vez que nem sempre a opção mais desejada pelo predecessor será a melhor para o bem da empresa. O diálogo, mais uma vez, deve estar sempre presente para que haja consenso e conflitos sejam evitados.

Após o diálogo e a decisão de sucessão inicia-se o planejamento: é onde os interesses da família e os interesses da empresa, de alguma forma, devem se alinhar. Segundo Freitas e Barth (2012, p. 552), o planejamento nas empresas familiares é de suma importância e deve ser valorizado, pois ele se trata do futuro da empresa e da família administradora, sendo assim devem ser considerados os impactos que as mudanças terão em ambos.

Lodi (1987, p. 22) afirma que a entrada do sucessor não deve ser forçada. Isso ocorre frequentemente quando a sucessão é feita de pais para filhos, através de pressões psicológicas e a sensação de “estar preso” à empresa familiar. Nem todo indivíduo tem em si a vontade ou atributos favoráveis à continuação do negócio familiar. Isso deve ser levado em consideração, pois “feliz é o empresário que encontra em seus descendentes, as qualificações necessárias à continuação da empresa e inicia a preparação desde cedo. A preparação do sucessor exige paciência, dedicação e tempo” (LISBOA, 1992, p. 42). Caso ocorra uma sucessão forçada os efeitos colaterais não demorarão a surgir, podendo ser irreversíveis.

Martendal (2004, p. 23) acrescenta que, se necessário deve surgir a formalização de normas e técnicas para a organização, uma vez que isso pode levar à padronização e ao aumento das chances de continuidade. Tudo isso pode ser dialogado antes ou durante o planejamento sucessório.

As políticas correspondem aos parâmetros auxiliares para o processo decisório dos executivos. Portanto, servem para estabelecer os muros dentro dos quais o processo sucessório vai desenvolver-se. Um adequado conjunto de políticas pode facilitar a consolidação do processo decisório dentro de uma filosofia de administração previamente estabelecida (OLIVEIRA, 1999, p. 37).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 141), vários tópicos devem ser considerados pelos predecessores ao planejar uma sucessão, principalmente se os candidatos forem os próprios filhos. O temperamento e habilidades necessárias para liderança da empresa, os métodos de motivação que a serem utilizados no preparo, o que delegar aos mesmos para que adquiram experiência, como evitar o favoritismo e como evitar que a carreira profissional afete o relacionamento familiar como pais e filhos são tópicos que devem ser seriamente considerados.

Será que o perfil do atual ocupante do cargo é realmente o ideal para a empresa familiar? (Se não for, é muito tarde para efetuar a brilhante descoberta); e será que é válido o executivo sucessor ter exatamente o mesmo perfil do atual executivo? (Talvez uma alteração do perfil do executivo provoque uma balança interessante na empresa) (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

Já o Sebrae (2015) acrescenta outros tópicos como: quando acontecerá, quais responsabilidades serão cabidas a quem, o que fazer caso a sucessão não ocorra conforme o planejado e as definições de limites.

Barreto, Leone e Angeloni (2016, p. 305) acreditam que as atitudes são referenciais importantes e devem ser inclusas nos critérios de avaliação para o herdeiro, uma vez que elas demonstrarão o que o sucessor pensa a respeito da empresa e se está realmente comprometido com o sucesso da mesma.

Martendal (2004, p. 22) alega que além de o herdeiro precisar ter capacidade para o gerenciamento dos negócios da família, é de suma importância que ele tenha afinidade com os mesmos, caso contrário isso pode levar à má administração, ocasionando conflitos familiares que podem fazer com que a empresa fique em segundo plano.

Se os valores pessoais forem compatíveis com os da empresa, a probabilidade de o indivíduo se tornar um bom líder aumenta. “Esses valores incluem uma postura de servir, de trabalhar em equipe, de ser útil e de contribuir, aspectos que se percebem mais na pessoa do que no profissional” (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016, p. 305).

Lodi (1987, p. 22) também considera muito importante o aprendizado dos filhos em outra organização (que não seja da família) e que “começar por baixo” para ter uma visão mais panorâmica da empresa é essencial. Dessa forma o herdeiro passa a valorizar ainda mais o cargo a ser ocupado e a possibilidade de trabalhar com a família, de forma mais aberta. Além disso, ele assim ele fica ciente de todos os processos e adquire empatia pelos outros colaboradores (sejam eles da família ou não).

Nas empresas familiares que pretendem “fabricar” um sucessor, é indicado que o escolhido passe por todos os níveis da empresa e vivencie as distintas atividades de cada área. Isso contribuirá não só para melhorar a competência como também para ganhar a confiança de funcionários e clientes (LOPES, 2014, p. 24).

Sintetizando o planejamento para a transferência de poder em empresas familiares, mais especificamente quanto à sucessão de pai para filho, Lodi (1987, p. 8-9), faz as seguintes considerações:

1. O pai não deve permitir que seus problemas existenciais influenciem a visão do filho e o filho deve desenvolver sua própria personalidade e forma de reagir às rivalidades;
2. Os parentes não são os melhores sócios, portanto deve haver respeito e organização para que a empresa não seja descapitalizada;
3. O pai deve analisar a sucessão de forma crítica: o sucessor atende ao perfil?
4. O ponto de vista do sucessor deve ser levado em consideração: ele teve base adequada para suceder?
5. A consultoria é importante, pois traz consigo profissionalidade na empresa.

Neto e Moreira Jr. (2001, p. 5) afirma que vale a pena lembrar que o planejamento não é uma ferramenta imune a problemas, já que em empresas familiares, mais que em outras, o comportamento de cada indivíduo varia e normalmente é imprevisível. Essas variações comportamentais influenciam a organização e a família em si, impactando mais que aparenta.

Entretanto, ainda segundo Neto e Moreira Jr. (2001, p. 5) o planejamento não deve ser deixado de lado em hipótese alguma, e sim feito conscientemente, pois ele cria um clima mais oportuno para o desenvolvimento do processo, além de incluir contingências para evitar ou superar possíveis dificuldades. O próximo capítulo abordará tais dificuldades, listando-as e tratando mais profundamente cada uma delas.

2.4. Possíveis dificuldades no processo sucessório

A sucessão em empresas familiares é um processo arriscado, entretanto muito importante e ansiado. Muitas vezes os empresários encaram as mudanças como empecilhos, quando na verdade poderiam considerá-las um grande aprendizado e crescimento, tanto para si quanto para os relacionados à empresa. É onde a organização estará em constante reavaliação crítica de seus processos, detectando suas forças e fraquezas, assim como analisando e tentando reparar seus erros já cometidos para que não sejam repetidos. Isso é o que afirma Mattos (2002, p. 70). Ainda segundo Matos (1980, p. 34) mudar também é necessário para a sobrevivência e eficácia, pois a empresa não adaptável logo é superada e não se mantém firme no mercado.

Segundo Barreto, Leone e Angeloni (2016, p. 303), “a capacidade de revitalização de uma empresa familiar, através das gerações, é um fator chave para responder à nova realidade econômica e social e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar”. Ou seja, é necessário que a organização se adapte rapidamente às mudanças impostas sem grandes resistências, estando em constante atualização, não necessariamente tecnológica, mas também no modo de gestão para atender às exigências do mercado - que mudam constantemente. Isso é uma prova de que nem sempre a divergência de opiniões ou modo de gestão entre o sucessor e o predecessor devem ser encaradas de forma negativa: o mercado muda, e com ele são necessárias novas ideias.

A falta de planejamento para a transição de liderança em si é um dos principais problemas enfrentados nas pequenas empresas familiares, uma vez que, segundo Martendal (2004, p. 21), nesse processo muitas empresas deixam de existir. É importante que a sucessão seja um dos maiores objetivos a serem atingidos na empresa familiar, recebendo a atenção e esforço necessários por parte dos envolvidos, mas principalmente do predecessor e sucessor, que devem estar acompanhados.

A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20-30 anos quando esse pai/presidente dedicou tanto engenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como os de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos sacrificados por essa “drenagem de talento” não tiveram orientação, crescendo desamorniosamente (LODI, 1987, p. 22).

Segundo Tavares et al (2009, p. 2), quando há trabalho com a família envolvida, muitos ideais surgem quanto à continuidade do trabalho do fundador, mas para que os mesmos sejam atingidos é necessário o compartilhamento de uma visão que alinhe a empresa e a família num objetivo só, de forma que tenha harmonia no ambiente, caso contrário é altamente provável que maus momentos surjam devido à perda de foco e controle. Isso pode levar a empresa a se tornar pública (membros da família saindo e trabalhadores de fora entrando), falida ou liquidada.

Foram encontradas na literatura estudada uma série de dificuldades comuns, que podem ser agrupadas em seis pontos:

- A. Desinteresse ou hesitação do sucessor no momento da sucessão;
- B. Falta de profissionalização;
- C. Favoritismo;
- D. Conflitos pessoais e de poder;
- E. Aumento do grau de dificuldade ao passar das gerações;
- F. Hesitação ou recusa do predecessor ao se afastar.

A) Quanto ao desinteresse do sucessor, Lisboa (1992, p. 42) alega que nem sempre os filhos partilham do interesse em dar continuidade no patrimônio empresarial que os pais têm. Muitas vezes não suportam a pressão, preferem fazer seus próprios planos e seguirem seus próprios caminhos, escolhem profissões mais liberais ou até mesmo não herdaram as características necessárias para assumir a empresa da família.

De um lado, podem querer fazer parte da empresa, sentem orgulho de ver o nome da família ligado a um empreendimento de sucesso. De outro, sabem que se optarem por uma vida fora do negócio familiar terão menos cobrança em relação ao seu desempenho, mas poderão mais tarde serem cobrados justamente por não assumirem um papel que lhes estava destinado (GARCIA, 2001, p. 50).

Há também aqueles que, à contragosto ou com medo de desapontar os pais, aceitam o cargo de liderança. Sobre isso, Freitas e Barth (2012, p. 553-554) alegam que herdeiros desinteressados são capazes de provocar grandes estragos na organização e estes podem não ser reparáveis, comprometendo a continuidade do empreendimento, ou seja, destruindo as chances de futuro da empresa.

Existem jovens que se sentem pressionados a não decepcionar os seus pais. Essa insegurança é perigosa e, na maioria dos casos, não é devidamente compreendida pelos pais. De um lado, o pai confia na capacidade do filho e, por conta disso, concede liberdade para que ele faça o que bem entender na empresa. De outro lado, o filho está desesperado, pois tem noção que não tem preparo suficiente. Acontece que o filho não consegue falar isso a seus pais, por medo de decepcioná-los, assim recomenda-se não projetar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, e aos filhos é necessário ter diálogo. (SALAMACHA, 2007 APUD RIBEIRO, 2008, p. 15).

A sucessão não deve ser vista pelo filho como uma obrigação. O pai não deve ser visto ou agir como o único responsável pela decisão. Essa visão é muito presente nas pequenas empresas familiares e segundo Matos (1980, p. 74) esse tipo de dominação só obtém resultados enquanto houver empurrões, vigilância e pressão sobre os processos, prazos e resultados.

O processo sucessório deve ser visto como uma delegação. Segundo Matos (1980, p. 100), delegação é a “designação de tarefas com responsabilidade e autoridade de decisão”. Para que a mesma ocorra, ainda segundo Matos (1980, p. 100), é necessário que haja o consentimento do indivíduo designado, fornecimento de informação e condições necessárias para a realização da tarefa, comunicação constante e acompanhamento.

A delegação não é uma escolha simples, não depende exclusivamente de intenções românticas da chefia, exige esforço de educação e investimento no potencial humano. À medida que as pessoas crescem, aumentam suas disponibilidades para o exercício decisório, para assumir novas responsabilidades (MATOS, 1980, p. 103).

Para que o sucessor se sinta à vontade para decidir se herdará ou não a empresa, é preciso que haja motivação. Uma forma simples de fazer com que o indivíduo se sinta motivado (considerando que ele já esteja trabalhando na empresa) é o predecessor analisar suas atitudes e, quando necessário e com sinceridade, criticar em particular e elogiar em público. É muito comum nas empresas (principalmente familiares) que aconteça o contrário. Isso é o que alega Matos (1980, p. 92) e ainda de acordo com o autor, não há receita melhor para a desmotivação, assim como não há correção e desenvolvimento dos métodos de trabalho do indivíduo.

Pode ser que o herdeiro se sinta inseguro quanto a suceder o pai ou não. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 142), ele pode sentir a necessidade de se afastar dos negócios familiares temporariamente para provar que é capaz, ganhar autoestima, buscar a originalidade ou até mesmo saber se há possibilidade de atuar de forma independente, podendo abrir uma empresa própria. A essa altura, retornar à empresa familiar pode se tornar um tanto sufocante.

A sucessão muitas vezes é mal compreendida pelos pais e filhos, uma vez que muitas famílias tem a tendência de presumir que a mesma ocorre automaticamente, sem necessidade de mérito ou conhecimento sobre a área. Esse pensamento geralmente está alinhado à visão da empresa como sendo apenas uma fonte de poder e riqueza pessoal. Portanto é importante que os familiares a encarem como a origem da renda para sustentabilidade, então “os herdeiros devem, em primeiro lugar, descobrir se desejam e se possuem aptidão para comandar os negócios no futuro” (MARTENDAL, 2004, p. 22).

Algumas vezes é muito difícil para os filhos aceitarem fazer parte da empresa e nela investirem seu futuro. Tem medo de serem discriminados como filhos do dono e serem reconhecidos como pessoas que apenas herdaram um negócio, sendo constantemente questionados se realmente saberão dar continuidade ao legado de seus pais. Isso pode assustá-los, fazendo com que desistam da empresa ou então coloca-los sob pressão, dificultando sua ação. É preciso dar-lhes o direito de viverem as dúvidas e angústias naturais do processo, evitando cobranças precipitadas, se possível apoiando para que não se sintam solitários para enfrentarem tarefa tão complexa (GARCIA, 2001, p. 50).

B) Quanto à falta de profissionalização, a ideia de que anos de permanência no mercado é o suficiente para levar uma organização familiar ao sucesso após a transferência de poder é muito presente em empresas familiares, já que na maioria das vezes os predecessores continuam a palpitar sobre as decisões do sucessor. Ter experiência no ramo não basta, considerando que segundo Freitas e Barth (2012, p. 553-554), a falta de profissionalização faz com que a competitividade e os desafios desapareçam, surgindo o comodismo.

A profissionalização na empresa familiar necessita de cuidados extras, visto que nessas empresas os laços familiares entre os envolvidos (sócios, familiares, herdeiros e colaboradores) são muito fortes. “Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, gerar uma provável desconfiança entre os familiares” (FREITAS; BARTH, 2012, p. 553).

Para Lodi (1987, p. 25-26) a plena profissionalização nas empresas familiares é atingida quando há sucesso na integração dos profissionais familiares a nível de gerência e de direção, na adoção bem-sucedida de práticas mais racionais e no sucesso ao atingir metas dignas de empresas mais avançadas.

As organizações que combinam família e trabalho, ou seja, são propriedade de famílias e por elas administradas, apresentam características peculiares. Tais fatores podem agir tanto positivamente como negativamente em relação aos negócios por elas realizados. Ao mesmo tempo em que a intimidade familiar implica em ganhos na tomada de decisões, pois estão calcadas em tradições e valores comuns à família, podem também comprometer o profissionalismo e gerar conflitos de poder (BIEHL; MOSELE; NOTAR, 2003, p. 428).

Geralmente, na administração dessas empresas, são levados em consideração os desejos dos familiares, ou seja, a opinião pessoal é inclusa nas decisões, assim “o nível de profissionalização é muito baixo, pois o empreendedor, algumas vezes, acaba admitindo parentes por questão de afeição e não de competência” (MARTENDAL, 2004, p. 19).

A capacitação (estudos, habilidades etc.) para exercer uma função em uma empresa, por mais simples que a mesma seja, é essencial para todos os funcionários, não somente aqueles que não fazem parte da família.

É por este motivo que, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 151) e Biehl, Mosele e Notare (2003, p. 430), a empresa familiar deve estar consciente da necessidade de formação e jamais admitir membros de família que não possuam competências ou potencial para progressão dentro da organização. Ser integrante da família “não é o suficiente para satisfazer as exigências de cargos gerenciais em empresas modernas; a competência de um membro da família será sempre discutível” (RODRIGUES, 1991, p. 36).

A capacitação do sucessor também deve ser considerada além da formação profissional. “É preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta. Muitos herdeiros têm uma boa formação acadêmica e acumulam estágios em empresas de elite sem, contudo, apresentarem a vocação e vontade de lutar pela gestão da propriedade” (LODI, 1987, p. 15).

Martendal (2004, p. 23-24) lembra que a importância da capacitação não significa que familiares não qualificados devem ser excluídos do organograma da empresa, mas sim que estes devem buscar o conhecimento para exercer suas funções, assim é necessário que a empresa toda passe pelo processo de profissionalização. Dessa forma, evitam-se desigualdades, visto que até mesmo a formação pode se tornar um problema, uma vez que o indivíduo pode encontrar resistência para aplicar os conhecimentos obtidos na empresa. Pode ser que surjam conflitos, sentimento de superioridade, inferioridade e até mesmo o favoritismo.

[...] a formação dos filhos, vista por seus pais, é motivo de orgulho, mas é, também, a principal fonte de dificuldade na coabitação. Enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se veem neutros, objetivos, profissionais e inovadores. São duas visões que se opõem: os conflitos são inevitáveis. Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que, nas formas de administrar, são diferentes de seus pais. Sua vantagem é uma formação acadêmica mais sólida e a disposição para experimentar inovações e impor uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade. O sucessor, normalmente, possui formação acadêmica e profissional diferente da do fundador, o que resulta em visão diferente da trajetória da empresa, acentuando os conflitos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005 *apud* BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016, p. 303-304).

C) Em relação ao favoritismo, este deve ser evitado, pois faz com que decisões precipitadas sejam tomadas com base nas preferências pessoais do gestor. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 141, 143, 150) alegam que o favoritismo é algo que precisa ser refletido e não deve influenciar nas decisões sobre

a empresa, já que, em caso de filhos sucederem os pais, devem ser tratados com justiça.

A imparcialidade no âmbito profissional é uma habilidade difícil de ser desenvolvida, mas necessária, pois ela evita conflitos emocionais entre os envolvidos, principalmente quando os mesmos convivem até fora do ambiente de trabalho. Entretanto, tal imparcialidade não deve se restringir apenas aos familiares proprietários. “Será que um parente receberia o mesmo tratamento que um funcionário comum da empresa?” (OLIVEIRA, 1999, p. 23).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 140), os colaboradores não integrantes da família também são afetados pelas decisões e sonhos da mesma. Pode acontecer de as chances de crescimento destes funcionários dentro da organização sejam comprometidas com o início do processo sucessório, visto que é raro um pai preferir um externo ao próprio filho. Ainda que o sucessor tenha herdado a empresa de forma justa, através do mérito, muitos trabalhadores podem não enxergar desta maneira. Nessas horas a comunicação deve ser antecipada, evitando mal-entendidos e julgamentos precipitados. Também é possível fazer com que os funcionários (e até mesmo clientes e fornecedores) aceitem mais rapidamente a ideia da nova gestão, não barrando as ideias e mudanças do herdeiro por causa de preconceitos.

A promoção rápida de um parente na empresa, não em virtude de méritos, mas, por causa dos laços familiares, revela a prática do nepotismo ou favoritismo. Este tipo de promoção faz parte de um modo de administração incorreto, no qual cada decisão tomada é como um problema da família, cheio de sentimentos emocionais (RICCA, 1998, apud CAMARGO; FERREIRA, 2007, p. 9).

Dessa forma, o favoritismo, conforme falado anteriormente, pode ocorrer das seguintes maneiras:

- Com membros da família – quando, por exemplo, o pai prefere um irmão ao outro;
- Protecionismo à família – quando o gestor não leva os que não fazem parte da família em consideração na sucessão, sendo que estes se encaixam no perfil.

À medida que a empresa amadurece, a família cresce, surgem mais sucessores potenciais e a possibilidade de conflito aumenta. [...]. Quanto mais a família aumenta, maior é a probabilidade de que existam pessoas que nunca trabalharam no negócio e que não o entendem, nem entendem seus problemas, mas que esperam

receber seus dividendos. Isso tende a causar tensões, especialmente quando as pessoas reagem de maneira emocional, e não racional (PWC, 2014, p. 18).

D) Se tratando de conflitos pessoais e de poder, “Quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de drásticas brigas e disputas familiares” (OLIVEIRA, 1999, p. 29). Chega uma hora em que não há cargos e mordomias suficientes para todos os integrantes, o que dá início a conflitos que vão além de pessoais.

As famílias empresárias conquistam posições sociais e *status* econômico dos quais não mais pretendem abrir mão. A regressão dos padrões de vida é de mito difícil assimilação. Normalmente não é aceito. De outro lado, vive-se uma realidade em que muitas vezes com o crescimento exponencial dessas famílias em número de componentes, exige da empresa recursos para manter esse padrão que excede as possibilidades do negócio. Essa é uma realidade, as empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo não geram lucros suficientes para manter o padrão de vida das novas gerações. A alternativa normalmente encontrada é de possibilitar que os membros da família trabalhem na empresa – já que não se gera resultados suficientes para distribuir título de participação nos lucros, os membros da família são chamados para que, em contrapartida da garantia de renda, prestem serviços para a empresa (GARCIA, 2001, p. 24).

É comum que as decisões não levem o rumo desejado por alguns colaboradores (sendo eles da família ou não), assim os atritos se tornam cada vez mais difíceis de serem evitados e podem atrapalhar o desenvolvimento da sucessão antes, durante e até mesmo depois de ocorrida, necessitando de interferência antes que os efeitos colaterais sejam irreversíveis.

Segundo Oliveira (1999, p. 41) e Lodi (1987, p. 81) é natural que haja conflitos de poder ou interesse dentro da empresa familiar, até porque há diferença de gerações e percepções. Além disso, segundo Garcia (2001, p. 93) esses conflitos muitas vezes possuem origem nos assuntos mal-entendidos ou resolvidos da infância e adolescência. Ainda segundo o autor, geralmente os conflitos são repetições inconscientes das disputas do passado. O importante é que alguém seja capaz de gerenciá-los.

O ideal é que essa pessoa seja uma terceira, ou seja, não associada à família, de preferência sendo uma estranha, de forma que haja maior imparcialidade. Garcia (2001, p. 44) faz referência ao filme *Rei Leão*, onde além da figura de pai e filho outra possui um importante papel: o macaco.

Na história, o macaco assume um papel que vem se tornando presente em algumas empresas familiares. Muitas famílias empresárias e, em alguns casos muitos herdeiros, têm buscado pessoas que possam auxiliá-los em seu processo de desenvolvimento. São pessoas que têm sensibilidade para compreender profundamente o que se passa com seus herdeiros. Seus sentimentos, seus conflitos, seus desejos e ambições, suas fraquezas [...] (GARCIA, 2001, p. 44).

Para Garcia (2001, p. 50) o reconhecimento dos conflitos existentes contribui para a minimização das cobranças e responsabilidades, além de tornar as tarefas da empresa mais fáceis. Por outro lado, negar os mesmos é correr riscos desnecessários, sempre sobrando para alguém o papel de 'bode expiatório' em caso de fracasso.

[...] a existência de conflitos não representa algo vexatório. Aliás, estes são próprios das relações familiares. Não há que se ter vergonha de reconhecê-los, até porque negá-los é imprudente. De outro lado, não há como negá-los por muito tempo. Se evitarmos demonstrá-lo diante de terceiros, no íntimo se sabe da sua existência. No entanto, o reconhecimento da sua existência, a coragem de enfrenta-los e a busca das possibilidades de resolvê-los são atitudes elogiáveis e promissoras (LODI, 1987, p. 98).

Segundo Lodi (1987, p. 92), em empresas familiares as disputas mais acirradas são entre irmãos e primos, mas por mais que esse seja um saber comum, poucos gestores se previnem quanto às consequências dessas disputas, que podem acontecer a qualquer momento e por muitos motivos. Ainda segundo o autor, a ambição sem limites (beirando a obsessão) proveniente do instinto de sobrevivência, principalmente numa família com muitos irmãos e primos, é um dos maiores gatilhos de conflitos.

Uma ideia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos e de forma intensa, em várias atividades alocadas nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa. Essa situação também proporciona vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros. [...]. Para minimizar ainda mais os problemas inerentes às disputas é interessante fazer com que esse processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos outros envolvidos. Se for possível consolidar a aceitação do sucessor escolhido, será eliminada uma das principais desvantagens da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre os membros da família (OLIVEIRA, 1999, p. 29)

É possível encontrar na mídia exemplos de empresas que passaram por situações como essa, em que os conflitos pessoais e de poder falaram mais alto que o desejo de levar a empresa adiante. Um deles é a Pão de Açúcar, cujo fundador desejava que a organização ficasse sob o comando de seus 3 filhos em ações iguais. Houve uma série de conflitos entre eles e, com a empresa enfrentando prejuízo, o fundador voltou à propriedade sob a responsabilidade de reerguer a empresa e melhorá-la. (COSTA; LUZ, 2003, p. 5).

A Pão de Açúcar é exemplo de sucesso na permanência no mercado, assim como de que sonhos e objetivos nem sempre são fáceis de serem alcançados. Entretanto, também é um exemplo de que nada adianta se o fundador deseja que a sucessão seja pacífica se antes não há consenso e preparação para a mesma.

Para resolver disputas de poder, conflitos de interesse e outras questões próprias do ambiente das empresas familiares, torna-se fundamental desenvolver a capacidade de negociação e o estabelecimento de valores e critérios que privilegiam a perpetuação do negócio [...]. Nem sempre essas soluções atendem às necessidades pessoais de todos os envolvidos, mas certamente aumentam a possibilidade de que os interesses patrimoniais dessas mesmas pessoas sejam preservados (GARCIA, 2001, p. 98).

E) Com relação ao aumento do grau de dificuldade com o passar das gerações, nota-se que há uma maior taxa de mortalidade das empresas familiares a partir da segunda e terceira geração, que é quando a família aumenta e o processo sucessório se torna mais difícil e conflituoso.

Segundo o FFI (s.d.) na primeira geração o “pessoal” é muito característico em empresas familiares, ou seja, a empresa é tratada como uma extensão do fundador e a opinião pessoal tem grande influência nas decisões tomadas. “A transição da 1ª para a 2ª é a mais fácil. Depois disso, vai ficando cada vez mais difícil. Quanto mais a família aumenta, maior é a probabilidade de que existam pessoas que nunca trabalharam no negócio e que não o entendem” (PWC, 2014, p. 18)

Na segunda geração, segundo o FFI (s.d.), o fator hereditário passa a ser mais intrínseco nos integrantes da família, ou seja, o desejo de suceder passa a ser mais forte após ocorrida a primeira sucessão. O orgulho de carregar o sobrenome da família e compartilhar dos valores da empresa também são fortes, entretanto quando há múltiplos sucessores esses desejos podem gerar competitividade possivelmente nociva à organização. Os conflitos surgem a partir daí.

De acordo com Oliveira (1999, p. 19), no Brasil a vida média de empresas familiares é de nove anos, ao passo que as empresas não familiares vivem, em média, por 12 anos. Dessas empresas, apenas 30% passam pela primeira sucessão (indo para a segunda geração) e apenas 5% sobrevivem ao segundo processo sucessório.

F) Com relação ao afastamento do predecessor, este pode ser dividido em três etapas: “o momento de iniciar o planejamento do processo sucessório; o momento de dividir o bastão (que corresponde a estar junto no processo sucessório e o momento de passar o bastão (que corresponde ao não perturbar o executivo sucessor)” (OLIVEIRA, 1999, p. 42).

A necessidade de afastamento do ‘pai’ é consciente em toda empresa familiar, seja por velhice ou não. Entretanto é comum que o predecessor, principalmente quando é o fundador, tenha apego à empresa e a trate como uma extensão de si mesmo, de forma que a ideia de ‘perder o poder’ lhe cause sensação de vazio, talvez até mesmo de valor. É possível que “essa perda de poder pode ser associada à sensação de perda de potência, chegando a uma sensação de desespero, onde tudo pode estar errado” (GARCIA, 2001, p. 232).

Dessa forma, quais mudanças que o sucessor possa realizar passam a serem rejeitadas na mente do predecessor e ocorre o protecionismo.

Alguns não conseguem se afastar da empresa que criaram, com isso não permitem sua renovação, talvez não percebendo a necessidade de mudança, que não se dá pela vontade interna da organização, mas por necessidades externas. [...]. Os que não percebem insistem em repetir o que deu certo no passado, esqueceram de continuar aprendendo, pensam que ainda têm todas as respostas. Outros percebem a necessidade de mudança, percebem também seu estágio de vida, concluem que já não estão mais preparados para os novos desafios, abrem espaço para novas gerações. Que sempre encontram outras atividades, precisam se manter ocupados (GARCIA, 2001, p. 236).

Pode ser que o predecessor diga estar preparado para o momento do afastamento, mas em seu íntimo não esteja. O restante da família, principalmente o sucessor, possui o dever de apoiá-lo para que enfim a sucessão esteja concluída, não tendo vínculo algum com o fundador senão fatores históricos e talvez, traços da cultura organizacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, uma vez que nela “não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores” (GIL, 2008, p. 175). O trabalho trata fenômenos que dificultam o processo sucessório de pequenas empresas familiares e formas de planejamento para contorná-los, sem preocupação com dados e informações numéricas, ou mesmo rotulações. Também levanta problemas comportamentais típicos de organizações pequenas, mas não deixa de considerar conflitos familiares.

A pesquisa possui objetivo exploratório, considerando que a mesma realiza estudo aprofundado de fatos, relacionando-os a toda pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de analisar o planejamento sucessório na vida real de uma empresa familiar, não apenas na teoria, ou seja, considerando possibilidades comportamentais e levantando hipóteses. Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias desenvolvem, modificam e esclarecem conceitos, levantando hipóteses para possíveis pesquisas futuras. Ainda segundo Gil (2008, p. 27), normalmente pesquisas bibliográficas e de campo são realizados para sustentação do trabalho e o objetivo do mesmo é aproximar o leitor do estudo, fazendo análise de um fato.

Por ser uma pesquisa baseada em periódicos, livros de leitura corrente e entre outros materiais divulgados a mesma possui procedimentos técnicos de caráter bibliográfico. Foram lidos e utilizados artigos retirados da *internet*, livros emprestados da biblioteca da instituição de ensino em que o curso está em andamento, estudos de caso e dissertações.

É possível dizer que este meio é viável para esta pesquisa porque segundo Gil (2008, p. 69), esse tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já disponível. Primeiramente houve a etapa de acumulação dos mesmos. Foram pesquisados vários materiais, para depois serem lidos e selecionados. Após a leitura e interpretação iniciou-se a escrita e solidificação da pesquisa.

Além da pesquisa bibliográfica, também serão realizados estudos de caso em empresas que se encaixam no perfil estudado: uma desenvolvedora de sistemas integrados e uma indústria e prestadora de serviços na área de lavagem de veículos. Segundo Gil (2008, p. 57) esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo estudo aprofundado do objeto em questão (no caso a empresa), de forma a conhecer detalhadamente seus fenômenos.

Segundo Yin (2001, p. 11), os estudos de caso são preferíveis quando o pesquisador levanta as questões do tipo “como” e “por que”, além de não ter muito controle sobre os fatos. Também são preferíveis quando o trabalho é focado em fenômenos de algum contexto da vida real. Ainda segundo o autor, os pesquisadores que fazem uso de estudos de caso devem ser cuidadosos na projeção e realização dos mesmos, estando suscetíveis às críticas tradicionais quanto ao método. É muito comum que entrevistas sejam realizadas como técnicas de pesquisa para um estudo de caso.

No presente trabalho o estudo de caso, acompanhado de entrevistas, visa responder à pergunta norteadora inicial e comparar a bibliografia estudada com o que de fato ocorre nas duas empresas familiares participantes. Visa compreender a relação entre pais e filhos dentro dessas organizações e se há planejamento ou conflitos em relação à sucessão.

A escolha das empresas estudadas foi baseada no objeto de estudo do presente trabalho, ou seja, empresas familiares que planejam ou estão em processo de sucessão. Com o consentimento dos proprietários e seus filhos foram realizadas quatro entrevistas: uma para os dois proprietários e uma para um filho de cada um desses proprietários (possíveis sucessores). O roteiro de entrevista inclui questões sobre sucessão, preparo e conflitos.

A estrutura do roteiro de entrevista se dá da seguinte forma e com os seguintes objetivos:

A entrevista com os proprietários continha quinze questões.

- Questão 1: é identificar se a empresa já passou pelo processo sucessório e em que geração a mesma se encontra;
- Questão 2, 3 e 5: identificar se há formação na área atuante e/ou valorização da mesma;
- Questão 4: identificar se o assunto já foi abordado na família empresária;

- Questão 6, 7 e 8: identificar se o processo sucessório já está sendo planejado ou colocado em prática;
- Questão 9: identificar se o possível sucessor está de acordo em suceder;
- Questão 10 e 11: detectar métodos de planejamento e preparo para o sucessor;
- Questão 12: identificar outros possíveis sucessores;
- Questão 13 e 14: detectar possíveis conflitos e soluções para os mesmos;
- Questão 15: identificar satisfação por parte do decisor quanto às atitudes tomadas.

Já a entrevista com os filhos desses proprietários, que em algum momento foram considerados por eles possíveis sucessores, continha oito questões.

- Questão 1 e 8: identificar se há interesse da parte dos filhos em suceder a empresa familiar, além de saber se há participação (completa ou parcial);
- Questão 2: detectar se há pressão familiar quanto ao assunto, ou até mesmo se a sucessão tende a ser forçada;
- Questão 3: saber se há capacitação por parte destes filhos;
- Questão 4: identificar se há planejamento sucessório na empresa, questão cuja resposta pode ser comparada à entrevista com os proprietários;
- Questão 5 e 6: identificar dificuldades enfrentadas e a relação da família dentro do ambiente de trabalho, além de identificar possíveis rivalidades;
- Questão 7: saber se os filhos já possuem experiência profissional fora do ambiente da empresa familiar.

Para a organização cujo processo sucessório já foi concluído, outras perguntas foram inclusas, como a possibilidade de a herdeira deixar a empresa para o seu filho e quanto a existência de planejamento para tal.

O objetivo dos roteiros é concluir se há preocupação nas empresas quanto ao processo sucessório e detectar dificuldades em relação ao mesmo – tanto as já mencionadas na bibliografia estudada quanto possíveis outras. Os entrevistados tiveram total liberdade de fazer comentários à parte, compartilhando seus pensamentos sobre as empresas familiares em questão.

4. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo serão apresentadas as empresas escolhidas para o estudo, assim como os resultados das entrevistas realizadas com os proprietários e seus respectivos filhos e, por fim, a análise realizada com os resultados obtidos através da mesma.

4.1. Descrição dos objetos de estudo

O primeiro caso estudado ocorre na Delos Informática, uma empresa familiar que trabalha com a criação de ERP's totalmente personalizados para outras organizações, ou seja, não oferece *softwares* já prontos, havendo necessidade de pedidos bem específicos para a elaboração dos mesmos. Dessa forma não é possível mencionar a cartela de produtos da organização.

Para Laudon (2014, p. 50), um ERP (ou sistema integrado) é utilizado na integração de processos de vários departamentos de uma organização. Assim as informações fragmentadas em sistemas diferentes são reunidas num único banco de dados, que poderá ser consultado em várias áreas da empresa.

Presente no mercado há cerca de 30 anos, a empresa já foi maior, mas foi gravemente afetada durante uma das crises enfrentadas pelo país e houve a necessidade de se tornar uma empresa localizada na própria residência da família. Há poucos meses os proprietários tomaram a decisão de alugar uma sala no centro da cidade de Americana para contratar mais funcionários, além de, nesses externos, poderem encontrar um possível sucessor, visto que a família não demonstra interesse na continuidade do negócio.

O fundador e atual proprietário da Delos Informática foi entrevistado juntamente com seu filho (que outrora foi considerado um possível sucessor). Depois da entrevista foi constatado que sua irmã mais velha passou a demonstrar interesse na sucessão, mas não foi possível entrevistar a mesma.

O segundo caso se dá na Tecnoserv, localizada na cidade de Limeira - SP e que atua no mercado de limpeza de veículos, seja fabricando máquinas para lavagem de ônibus, caminhões, vans e carros ou prestando serviços de assistência técnica para equipamentos do tipo. Ela está presente no mercado desde 1997, se mantendo como empresa familiar até os dias de hoje.

Os principais clientes desta empresa são lava-jatos e auto postos, visto que os produtos fabricados por ela são necessários nesses estabelecimentos. Sua cartela de produtos é dividida por linhas e o cliente tem possibilidade de escolher se os equipamentos vêm acompanhados ou não do economizador de água, mas todos os equipamentos necessitam de baixa manutenção e possuem alto nível de eficiência. Suas linhas são:

- Linha New Combo - equipamentos especiais para a lavagem externa e contínua de ônibus (sejam urbanos ou rodoviários) com baixo custo operacional;
- Linha Compacta – possui as mesmas características que a linha anterior, entretanto pode ser instalado em áreas menores, sendo mais acessível para outras empresas;
- Linha Triton – assim como as anteriores, é uma linha especial para ônibus (rodoviários ou urbanos), mas sem escapamentos salientes. Essa linha também atende às necessidades de higienização externa de vans e micro-ônibus;
- Linha Orbitha – essa linha possui foco na lavagem externa de ônibus, caminhões baús, *siders*, vans e micro-ônibus. A diferença também se dá no seu funcionamento manual, onde o funcionário realiza a lavagem da maneira que preferir. Além disso, exige um espaço menor para instalação;
- Linha Truck Wash – a linha é projetada para a lavagem de ônibus e caminhões, onde a operação é comandada pelo funcionário a seu critério. Há uma cabine acoplada, onde o indivíduo pode ter uma melhor visão dos pontos a serem lavados;
- Linha Triton Truck – também especial para ônibus e caminhões, mas sem escapamentos salientes, podendo ser instalados em espaços extremamente pequenos;

- Linha Premium – estes equipamentos são especializados na lavagem externa de carros, com borrachas em EVA que evitam riscos na lataria e realçam o brilho. As máquinas são configuráveis e possui acessórios opcionais, se tornando assim personalizável.

Além das linhas de máquinas, a empresa também vende escovas 100% recicláveis (tradicionais e de EVA), produtos químicos para limpeza automotiva, peças de reposição de máquinas, elevadores para lavagem inferior de veículos, mono escovas (escovas gigantes movidas a energia) e alguns equipamentos para estações de tratamento e reuso de efluentes. Atende também às necessidades específicas de empresas, realizando projetos especiais para as mesmas.

O fundador da Tecnoserv foi entrevistado, assim como a sua filha, que sucedeu a empresa juntamente com o esposo no começo do ano de 2016.

4.2. Apresentação dos resultados

Feita a apresentação das empresas, os resultados obtidos através da entrevista com os proprietários e seus respectivos filhos podem ser analisados de uma melhor forma, com uma visão ampla das empresas familiares.

A primeira empresa (Delos Informática) foi fundada pelo atual sucessor, o Sr. Luiz, sendo assim ainda se encontra na primeira geração. Já a empresa número dois (Tecnoserv) foi fundada pelo pai da atual proprietária, o Sr. Carlos.

Feita esta constatação, questionou-se aos respectivos fundadores se possuem formação nas áreas em que atuam ou se já realizaram algum curso extensivo que possa ter contribuído para a área profissional.

O Sr. Luiz (Empresa 1) negou, visto que possui formação em uma área diferente do foco da empresa (Engenharia Mecânica). Já o Sr. Carlos alegou que sim, possui formação na área. Ele cursou Engenharia de Produção, curso que se encaixa perfeitamente na área industrial.

Indagou-se também o que eles mais prezavam: formação ou experiência. O Sr. Luiz alegou que, no caso dele, a experiência foi o que teve maior peso, entretanto atualmente ele não admite funcionários sem formação na área, assim como o restante das empresas no mercado. O Sr. Carlos também respondeu que a experiência lhe é mais valiosa.

Ao questionar se houve ou há conversa sobre o futuro da empresa com as famílias, o fundador nº 1 assentiu, dizendo que são muitas as conversas a respeito. O mesmo ocorreu com o fundador nº 2, já que sempre foi da empresa da família que surgiu o sustento.

Foi discutido se a necessidade de formação abrange os sucessores da empresa. A resposta do Sr. Luiz foi positiva, porém, a do Sr. Carlos apontou o contrário. Ele alegou que, mesmo se não tivesse cursado administração, sua filha ainda teria sucedido a empresa.

Com relação ao momento da sucessão, o Sr. Luiz alegou que pensa a respeito, mas que como não conseguiram encontrar possibilidades de que a mesma ocorra entre a família, há procura de um sucessor externo.

Ao Sr. Carlos, foi questionado se ocorreu planejamento, sendo que este respondeu que a sucessão foi gradual, tanto que, até hoje, todas as manhãs, ele comparece à empresa para oferecer suporte à filha.

Perguntou-se ao Sr. Luiz se já há definição de um sucessor. Ele respondeu que ainda não há, visto que ainda não encontraram um indivíduo que se encaixe no perfil da empresa. Entretanto, ainda segundo ele, não há pressa em definir um sucessor, já que, como o Sr. Luiz deseja se afastar da empresa, mas continuar lucrando com ela, ele tem consciência de que não poderá realizar esta escolha de forma leviana.

Ao Sr. Carlos foi perguntado como foi a escolha do sucessor. Segundo ele, apenas perguntou à filha e seu esposo se desejavam o comando da empresa. Estes concordaram, visto que gostam de trabalhar na empresa

Os critérios utilizados na seleção do sucessor externo foram questionados. Segundo o fundador nº 1, é necessário que o candidato tenha perfil técnico e empreendedor, além de ser responsável. Já segundo o fundador nº 2, o que levou a escolher a filha foi sua competência, além do fato de ela ser da família.

Como não há definição do sucessor ainda, não foi possível constatar se o mesmo concorda com a decisão tomada na primeira empresa estudada. Na segunda, Rafaela (sucessora) concordou juntamente com seu marido em suceder.

Os métodos de planejamento foram questionados. Segundo o Sr. Luiz, a empresa já foi maior, mas enfrentou diversos problemas e passou a ser localizada na própria residência da família. O motivo de terem mudado de endereço para a atual sala em que se encontram é a possibilidade de entrar o sucessor externo e levar profissionalidade à empresa.

Quanto aos métodos de planejamento do Sr. Carlos, ele alegou que não foi uma decisão tomada desde o início da empresa, mas sim foi algo gradual, já que a sucessora é filha única.

Com relação à preparação do sucessor, como ainda não há definição do mesmo, ao questionar sobre isso o Sr. Luiz alegou que o indivíduo passará um tempo na área técnica da empresa e serão delegadas funções a ele até chegar no setor administrativo. Ainda segundo ele, o indivíduo deve ser ambos (técnico e gestor).

Já ao Sr. Carlos foi perguntado o que ele acha do desempenho da sucessora, sua filha. Na opinião dele, considerando o cenário econômico e político do Brasil, Rafaela está indo muito bem, já que está mantendo a empresa em funcionamento sem problemas.

Foi questionado a ambos os fundadores se há mais de um possível sucessor. Na Delos Informática, além de não haver definição do mesmo, será alguém de fora da família, já que as tentativas de encontrar um sucessor dentro da mesma não foram bem-sucedidas. Já na Tecnoserv, não. O predecessor considerou apenas sua filha.

Também lhe foi questionado sobre a existência de conflitos sobre o assunto em questão (sucessão). O Sr. Luiz respondeu que sim, no âmbito familiar os conflitos de interesse são comuns devido à falta de disposição e dedicação dos outros membros da família na empresa. Ele ainda alegou que seria bom para ambos os lados se houvesse interesse, já que a contratação de externos significa que o dinheiro não será repartido entre a família. Um exemplo dado foi o de seu filho Lucas (um possível sucessor), que, segundo o Sr. Luiz, sabe exercer todas as funções da empresa, mas não gosta de fazê-lo. Já o Sr. Carlos alegou que embora sempre tivessem divergências, sempre houve respeito e todas as discussões eram resolvidas dentro da empresa mesmo.

Foi questionado como tais conflitos foram resolvidos e o Sr. Luiz disse que foi de forma simples: decidiram não planejar a sucessão considerando um sucessor dentro da família, devido à falta de interesse. Já na empresa do Sr. Carlos não houve relatos de conflitos com relação ao assunto em especial.

Por fim, foi perguntado aos entrevistados se sentiam que tomaram as decisões corretas até o momento em relação à sucessão. Ambos responderam que sim, acreditam ter tomado a decisão certa sobre este assunto. O Sr. Carlos ainda acrescentou que fez o melhor que podia nos momentos em que as decisões foram tomadas.

Uma pergunta extra foi feita ao fundador da empresa Tecnoserv, visto que a sucessão já ocorreu. Nela, foram questionados quais as dificuldades encontradas no processo da passagem do bastão. O Sr. Carlos alegou que as únicas dificuldades foram a economia do país e a confiança na nova gestão por parte dos *stakeholders*. Entretanto, ele alegou que a segunda dificuldade não é nada grave, visto que a sucessão ocorreu naturalmente e em breve tudo será superado.

O Sr. Luiz ainda compartilhou suas experiências com empresas que passaram pelo processo sucessório, tendo participado de ambos os processos. Uma foi sucesso total, já a outra não.

O primeiro caso foi uma empresa que se preparou a longo prazo, através de consultorias e colocando os filhos para trabalhar no operacional da empresa, subindo de cargos ao adquirir as habilidades necessárias. O processo sucessório foi bem encaminhado, tanto que depois a empresa foi vendida para uma multinacional por um valor absurdamente alto, obtendo lucros. O Sr. Luiz alegou que pretende seguir o exemplo no quesito de planejamento sucessório: iniciar o sucessor no técnico e permitir que suba aos poucos para o administrativo.

No segundo caso eram três empresas sócias dirigidas por pessoas idosas, onde havia oito possíveis sucessores na família, entretanto nenhum deles tinham interesse na sucessão. Um dos proprietários adoeceu e houve tentativa de contratação externa para mediar os departamentos e gerenciá-los, mas não se obteve sucesso, o “cordão umbilical” criado entre enfermeiras e doutores foi cortado. Hoje a empresa é muito centralizada e todo o resultado do trabalho que durou quatro anos para a sucessão foi reduzido pela metade e a empresa deixou de ser familiar.

Aos filhos dos respectivos fundadores foi aplicado um questionário diferente, com a finalidade de comparar as respostas entre pais e filhos, além de detectar outras dificuldades encontradas, analisando a sucessão através de outra visão.

Foi questionado aos filhos quanto ao interesse em suceder a empresa. Lucas (empresa 1) alegou que sim, entretanto não deseja trabalhar da mesma forma que seus pais. Ele prefere ficar na área administrativa e deixar o setor técnico para os funcionários. Já Rafaela (empresa 2) respondeu que sempre foi esperado que ela sucedesse, então ela naturalmente correspondeu às expectativas sem nenhuma objeção.

Com relação à pressão, Lucas respondeu que antigamente sentia, mas atualmente o assunto (sucessão) quase não é mais falado na família. Rafaela alegou que em momento algum se sentiu pressionada a suceder, visto que foi lhe dada a opção.

Foi questionado se os filhos dos fundadores se sentem habilitados para herdar o negócio. Lucas respondeu que sim, mas apenas nas questões administrativas. Já Rafaela alegou que não se sente 100% preparada, visto que trabalhava na empresa, mas em outra área. Ela alegou que está buscando melhorar.

Também foi perguntado se a sucessão sempre foi um assunto tratado, nos dois casos as respostas foram “sim”.

Com relação às relações das famílias no ambiente de trabalho, ambos os filhos responderam que os relacionamentos são saudáveis. Entretanto, Lucas acrescentou que quando há tentativa de parentes trabalharem na empresa familiar, o ambiente já não se torna tão agradável e os problemas são levados para casa. Rafaela alegou que, mesmo que sua família possua suas divergências de opiniões, não há impacto na relação como família, ou seja, eles buscam sempre agirem de forma profissional diante das diferenças.

Indagou-se também sobre as dificuldades enfrentadas por vivenciarem uma empresa familiar. Lucas alegou que havia muita mistura do profissional com o familiar e vice-versa. Já Rafaela respondeu que é o peso de manter ou alterar a cultura organizacional de uma empresa e, ao mesmo tempo, apresentar resultados positivos, visto que a empresa número dois possui 15 anos de sucesso.

Lucas já trabalhou – e atualmente trabalha – em outras empresas. Rafaela não, sendo assim a empresa que sucedeu é seu primeiro emprego. Ela alegou que fora isso, fez apenas um estágio.

Com relação à decisão de participar ou não da empresa familiar, Lucas respondeu que o que o levou a se desligar da Delos Informática foram os comportamentos da família ao lidarem com os problemas da empresa. Segundo ele, tudo era levado para casa. Rafaela respondeu que foi tudo muito natural, começou apenas para ajudar, mas antes que percebesse já se tornara uma funcionária fixa.

Duas perguntas extras foram elaboradas para Rafaela, visto que a sucessão já ocorreu. A primeira era se ela pretende deixar a empresa para seu filho, que atualmente é pequeno demais para dizer se tem interesse ou não, mas grande o suficiente para acompanhar a mãe eventualmente no trabalho e detectar se possui afinidade. Rafaela respondeu que não tem intenção de planejar a sucessão para Giovani (seu filho) a não ser que ele expresse vontade para tal. A segunda pergunta extra era exatamente sobre isso: se já há planejamento para essa possível sucessão. Ela respondeu que nunca pensou a respeito.

Rafaela ainda falou um pouco mais sobre a presença do pai na empresa durante todas as manhãs. Ela alegou que permite que o predecessor expresse suas opiniões sobre determinados assuntos e até mesmo pede por isto, mas nunca permite que seu pai retome o controle sobre a empresa de forma passiva.

4.3. Análise dos resultados

Feita a apresentação dos objetos de estudo e os resultados obtidos através das entrevistas com os fundadores e seus respectivos filhos, torna-se necessário analisá-los segundo bibliografia estudada.

Os estudos de caso permitiram a confirmação das dificuldades mencionadas anteriormente na teoria. De fato, as pequenas empresas familiares enfrentam adversidades no processo sucessório. Muitas destas foram de acordo com o referencial bibliográfico, outras não foram perceptíveis nas pesquisas realizadas. Segundo a teoria apresentada, das seis dificuldades detectadas, cinco se fazem presentes nos casos, não sendo detectado o aumento de dificuldade ao passar das gerações, visto que em uma das empresas a sucessão não ocorreu e na outra, a herdeira é filha única. Os conflitos e a falta de profissionalização são as duas principais dificuldades enfrentadas por ambas. Todas as adversidades (encontradas no referencial teórico ou não) serão tratadas.

Em relação ao desinteresse do sucessor, na primeira empresa estudada foi identificada a necessidade do filho em se desligar do reflexo do pai, deixando de atender às expectativas do mesmo em busca da originalidade, ainda que tal feito seja, claramente, decepcionante para o pai. Tal dificuldade foi anteriormente citada por Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 142). Essa adversidade não foi enfrentada pela segunda empresa participante.

A falta de formação acadêmica em prol da profissionalidade é uma das dificuldades citadas na bibliografia estudada e detectada em ambos os casos, uma vez que os fundadores não buscaram cursos profissionalizantes na área em que atuam e prezam mais pela experiência no ramo. Essa dificuldade ainda é presente, mesmo que seus filhos tenham demonstrado interesse nos estudos, buscando mais capacitação na área administrativa. Foi possível constatar que embora o Sr. Luiz atualmente não contrate indivíduos externos sem formação profissional, seu filho não possui de fato estudo na área (exceto o curso de administração em andamento). Assim, se ele tivesse concordado em suceder o pai, ainda haveria deficiência nesse quesito, pois para Lodi (1987, p. 25-26), a profissionalização só se concreta quando há êxito na integração dos profissionais da família a nível gerencial e de direção.

Foi possível detectar a hesitação por parte dos funcionários, anteriormente mencionada no segundo caso. Esta adversidade se encaixa nas questões do

favoritismo, visto que pode ter sido ocasionada pela falta de esforços na comunicação e na garantia de que os colaboradores se sentissem à vontade no ambiente de trabalho com a nova gestão, faltando diálogo e privilegiando a herdeira. Ainda que a comunicação entre predecessor e sucessora tenha sido efetiva, o restante da empresa não teve muito tempo para processar a mudança (mesmo que inconscientemente soubesse para quem a passagem do bastão seria já que a sucessora é filha única). Se a empresa tivesse investido no preparo não só da herdeira, mas também dos que respondem por ela, seria perfeitamente possível que a aceitação fosse um processo mais rápido e permitiria uma relação sucessor-empresa mais harmoniosa. Pode ser que os colaboradores digam entre si que a sucessora apenas herdou a empresa pelo fato de ser filha, visto que como não houve planejamento anterior à sucessão, aos olhos dos funcionários esta deve ter ocorrido abruptamente e sem mérito algum. O favoritismo é abordado por Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 140) como algo a ser evitado a todo custo, assim como os mal-entendidos em relação aos critérios de escolha do herdeiro.

A ocorrência de eventuais conflitos pessoais se deu em ambas as empresas estudadas, ainda que no segundo caso haja negação da existência dos mesmos, é possível detectá-los quando ambos os entrevistados (pai e filha) falam sobre divergência constante de opiniões que dão origem a discussões. Ainda que tais conflitos no fim do dia sejam dados como resolvidos, não é possível afirmar que não existam. Pelo contrário, Garcia (2001, p. 50) e Lodi (1987, p. 98) defendem que negar a existência dos mesmos é um ato imprudente e a consciência destes abre caminhos para soluções efetivas. O fato de que esses conflitos são geridos da forma correta também deve ser considerado, entretanto deve haver constante cuidado para que esses atritos supostamente resolvidos não estejam sendo acumulados no âmago de algum dos membros, pois isto ocasionaria no desgaste das relações familiares, consequentemente refletindo na empresa.

Ainda no tocante à ocorrência de conflitos é possível afirmar que a base do processo sucessório se dá principalmente nas relações pessoais, especialmente quando envolve pais e filhos. É por este motivo que Najjar (2011, p. 11,16) alega que deve haver manutenção dessas relações. Se há desentendimentos entre os indivíduos fora do ambiente de trabalho, a probabilidade de haver desavenças na empresa familiar é alta. Também deve ser considerada a possibilidade de esta

dificuldade (conflitos pessoais) ser mais um dos fatores que levaram Lucas a não suceder o pai.

Foi possível detectar certa hesitação em se afastar por parte do predecessor no segundo caso. Mesmo após a sucessão ter sido bem encaminhada, ele continua a visitar a empresa diariamente, mas abriu uma cervejaria artesanal como uma forma de ganhar dinheiro e ao mesmo tempo se manter ocupado. Presume-se que se o mesmo não tivesse iniciado seu novo negócio haveria demasiada hesitação nesse afastamento da empresa familiar em que trabalhou por 15 anos. Isso se tornou ameno a partir do momento em que o Sr. Carlos pôde focar suas habilidades em outro lugar, não se sentindo tão apegado à organização, deixando de tratá-la como uma extensão de si mesmo. O sentimento de impotência também pôde ser evitado na abertura do novo empreendimento. Segundo Garcia (2001, p. 232), a possibilidade de que o predecessor sentisse certo vazio era alta, entretanto a lacuna pôde ser preenchida antecipadamente com a cervejaria.

Já no primeiro caso, uma dificuldade contrária à hesitação do fundador em se afastar, abordada anteriormente por Garcia (2001, p. 232, 236), foi detectada: o desejo intenso do fundador em se afastar da empresa. Esta adversidade não foi perceptível no referencial teórico estudado, mas ficou claro que o Sr. Luiz pretende deixar a administração da empresa, participando apenas nos lucros como acionista. Se em um dado momento o fundador se cansar de aguardar o surgimento de um sucessor externo, ele poderá vender a organização para terceiros, assim deixando de ser familiar. Também pode ser que ele se precipite em algum momento na escolha do seu sucessor (ainda que até o momento tenha se demonstrado paciente), podendo haver conflitos entre os dois futuramente.

A comunicação foi dada como falha na primeira empresa, visto que a divergência de interesses, não chegando a uma conciliação, acabou se tornando uma barreira. Na segunda organização o processo sucessório não foi planejado, entretanto é possível notar que houve diálogo, com o fundador propondo a sucessão à filha de forma bem clara. De acordo com o que a Sebrae alega, as chances de que este último caso ter sido um sucesso devido a presença do diálogo são altas, visto que ele permite que tudo seja definido pacificamente. Vale lembrar que esse diálogo deveria ter existido para com os colaboradores externos à família também, para obtenção de melhores resultados, podendo ter evitado outra dificuldade (aceitação).

Um fato curioso foi a diferença de sexos entre os filhos dos fundadores. Não foi possível identificar se esse foi um critério que influenciou no processo sucessório, entretanto, após a realização da entrevista na primeira empresa participante, foi constatado que a filha do Sr. Luiz começou a demonstrar interesse nas atividades da organização. Atualmente ela exerce algumas funções simples e, segundo Lucas, a irmã tem cogitado herdar a empresa. Esta peculiaridade não foi perceptível no referencial bibliográfico analisado, podendo ser um novo objeto de estudo para futuros trabalhos.

Foi possível notar que o conhecimento de ambas as organizações participantes com relação ao processo sucessório é precário e a comunicação é menosprezada. Isso pode ser considerado um exemplo de como cada pequena empresa familiar enfrenta as dificuldades que podem ser comuns à sua própria maneira, da forma que julga correta. Entretanto a busca por informações é pouca e não há análise das possíveis adversidades antes de iniciado o processo sucessório, o que faz com que problemas maiores surjam e não haja plena resolução dos mesmos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi tratar as dificuldades que os empresários de pequenas empresas familiares podem encontrar durante o processo sucessório. Para tanto, foi necessária revisão bibliográfica, fazendo uso das teorias deixadas por autores da área de administração. Foi possível observar que há inúmeros estudos no tocante a empresas familiares, entretanto, muitos empresários se mantêm conservadores, não dando importância ao diálogo, planejamento e, acima de tudo, abordar os riscos. Isso acontece devido a uma característica deste tipo de empresa: a razão e a emoção são divididas por uma linha muito tênue. Falar sobre os riscos de uma empresa familiar significa também tratar sobre os riscos para uma família.

Além do referencial teórico, também foram realizados dois estudos de caso em empresas familiares. Em uma delas o processo sucessório já ocorreu, em outra há tentativas de desenvolvimento do mesmo.

No decorrer do trabalho foi possível notar o protecionismo emocional que muitos fundadores de empresas familiares têm em relação ao assunto, fechando os olhos e os ouvidos.

A sucessão empresarial se inicia na decisão da ocorrência do mesmo, muitas vezes feita ao mesmo tempo em que o herdeiro é escolhido. É preciso cuidado para que tal decisão não seja tomada tardiamente, e que seja bilateral, de forma que o proprietário e seu possível sucessor concordem com o processo e o planejem lado a lado. Para tanto, alguns fatores devem ser levados em consideração além de “quem” e “quando”.

Os resultados obtidos através das entrevistas realizadas nas duas empresas participantes contribuíram na detecção das dificuldades que as mesmas enfrentam. Muitas delas os envolvidos sequer têm consciência da existência, outras são bem claras. Com isto, os objetivos do presente trabalho foram atingidos

Este trabalho abre caminhos para futuros pesquisadores interessados no assunto. Sugere-se que a ampliação do mesmo, analisando se a falta de planejamento acentua as dificuldades já existentes, contribuindo para os proprietários de empresas familiares que pretendem iniciar o processo sucessório, sejam estes empresários da cidade de Americana, do Brasil todo ou até mesmo de outros países, contribuindo assim para a respectiva economia do local.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS FAMILIARES (APEF). Documentos. **O que é uma EF?**. Lisboa, 2010. Disponível em <<http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>> Acesso em 26/09/2016.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: o olhar dos sucessores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 299-326, 1 sem., 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40407/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--o-olhar-de-sucessores>>. Acesso em 11/05/16

BARTHASAR et al. Sucessão e Mudanças no Estilo de Gestão sob o Empreendedorismo Familiar: um estudo de caso no Abc. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, 2014. **Anais...** Anegepe, 2014, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/176.pdf>>. Acesso em 19/03/2016

BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, Brasília, 2003. **Anais...** Anegepe, 2003, p. 426-439. Disponível em <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasilia/\[30\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasilia/[30].pdf)>. Acesso em 18/05/2016

CAMPOS, E. A. S.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D. **Empresas Familiares Longevas: fatores que impactam sua continuidade**. Nova Lima: FDC, 2008, 100 p. Disponível em <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf>>. Acesso em 17/05/2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, p. 248.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar. Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica, 5, 2003, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003, p. 1-27. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/arquivos/2003_armando_dalla_costa_adao_luz_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf>. Acesso em 17/03/2016

ENDEAVOR (Brasil). Como fazer a sucessão dentro da empresa. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.1-2, 20 abr. 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/04/como-fazer-sucessao-dentro-da-empresa.html>>. Acesso em: 19/11/2016.

FFI (Family Firm Institute). Educate. Research & Resources. **Global Data Points**. Boston, 2014. Disponível em <<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>> Acesso em 14/10/2016

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1, Maringá, 2000. **Anais...** Anegepe, 2000, p. 299-312. Disponível em <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf>>. Acesso em 18/05/2016

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2 sem., 2012. Disponível em <<http://spell.org.br/documentos/ver/9313/de-pai-para-filho--a-complexidade-e-os-desafios-da-gestao-das-empresas-familiares>>. Acesso em 20/05/2016

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

GAUDENCIO, P. **Mudar e Vencer: como as mudanças podem beneficiar pessoas e empresa**. 7ª edição. São Paulo: Editora Palavras e Gestos, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008, p. 69. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em 19/04/2016

HENRIQUE, C. M. E. C. **A governação nas empresas familiares**, 2008, 58f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2008. Disponível em <<http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1108/1/Tese%20Carla%20Henrique.pdf>>. Acesso em 26/09/2016.

HUNGER, V. B. et al. Os Desafios na Sucessão Familiar: A transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9, Passo Fundo, 2016. **Anais...** Anegepe, 2016, p. 1-12. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/418.pdf>>. Acesso em: 19/11/2016.

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 11ª edição, 2014, p. 50

LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organizações & Sociedade**, Salvador: A Escola. v. 11, n. 29, p. 149-172, 1 sem. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v11n29/09.pdf>>. Acesso em 16/08/2016

LISBOA, J. C. O Drama da Sucessão Empresarial. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 42-44, 2 sem. 1992. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24940/o-drama-da-sucessao-empresarial>>. Acesso em 16/05/2016

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.

_____. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**, São Paulo: Pioneira, 1987

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas com Ênfase na Gerência Empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, capítulo 6, 1997.

LOPES, F. Passando o bastão. **Conexão**, São Paulo, a.8, n. 45, p. 23-25. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao45.pdf>. Acesso em 01/09/2016

MARTENDAL, T. **Um panorama sobre algumas características das empresas familiares de pequeno porte: um estudo de múltiplos casos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis296143>>. Acesso em 17/05/2016

MATOS, F. G. **Gerência Participativa**: Como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. 1ª Edição, V. 197. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2002. 80f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Lissandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 19/03/2016

MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O. G. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo: ANEGEPE, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014. Disponível em <<http://spell.org.br/documentos/ver/32526/eu-sou-melhor-do-que-voce--gestao-profissional-x-gestao-familiar--a-experiencia-de-uma-empresa-de-alimentacao>>. Acesso em 20/05/2016

NAJJAR, E. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare, 2011. Disponível em <http://www.integrareeditora.com.br/imp_download/4h02lvqf94_livreto_Empresa%20Familiar.pdf> Acesso em 14/09/2016.

NETO, A. B.; MOREIRA JUNIOR, A. L. Dificuldades para a Realização da Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, 2 sem. 2001. Disponível em <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em 18/05/2016

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

PwC. São Paulo: PwC, 2014. **Empresa Familiar**: O desafio da governança. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 19/11/2016.

_____. São Paulo: PwC, 2011. **As Empresas Familiares no Brasil**. Disponível em: <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>> Acesso em 14/09/2016.

RICCA, 1998, apud CAMARGO, F. D.; FERREIRA, M. C. O., A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Hórus Júnior**, Faculdade Estácio de Sá, Ourinhos, SP, novembro de 2007, ano 2, nº 2, 2007, p. 9. Disponível em <<http://www.faes.edu.br/horusjr/artigos/ano2/artigo04.pdf>> Acesso em 19/11/2016.

RIBEIRO, L. O. **Sucessão Familiar: O Momento Certo**. Brasília: Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, 2008 Disponível em <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/978/2/20400576.pdf>> Acesso em 25/08/2016

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 35-48, 2 sem. 1991. Disponível em <<http://spell.org.br/documentos/ver/15063/padroes-afetivos-na-familia-e-empresa-familiar>>. Acesso em 20/05/2016.

SALAMACHA, L. Filhos na sucessão familiar. **Jornal Planeta**, São Paulo, 10/04/2007, Visão Empresarial. Disponível em <<http://www.jornalplaneta.com/news/2007/10681/filho-na-sucessao-familiar.html>> Acesso em 27/09/2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Empreendedorismo. **As características de negócios familiares**. Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conheça-as-características-de-negócios-familiares>>. Acesso em: 17/03/2016.

Empreendedorismo. **É Importante Planejar a Sucessão na Empresa Familiar**, Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/%C3%89-importante-planejar-a-sucess%C3%A3o-na-empresa-familiar>>. Acesso em 17/03/2016

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP). De Pai para Filho: Sucessão planejada evita conflitos e assegura longevidade às empresas familiares. **Conexão**, n. 45, 2 sem. 2014. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao45.pdf>. Acesso em 01/09/2016

TAVARES et al. Características do Modelo de Gestão de uma Empresa Familiar: Empresa Linard em missão VELHA-CE Um Estudo de caso. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, Ceará, 2009. **Anais...** Ceará: Convibra, 2009, p. 1-15. Disponível em <http://www.convibra.org/2009/artigos/197_0.pdf>. Acesso em: 17/05/2016

TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005. *Apud* BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: O Olhar dos Sucessores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 2016, v. 15, n. 1, p. 303-304. Disponível em <<http://spell.org.br/documentos/ver/40407/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--o-olhar-de-sucessores>>. Acesso em 19/05/2016

WARD, 2003 *apud* CAMPOS, E. A. S.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D. **Empresas Familiares Longevas: fatores que impactam sua continuidade**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2008. Disponível em <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf>>. Acesso em 17/05/2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para o proprietário

Entrevistado nº 1 - Luiz Américo Martins (proprietário)

1- Sobre a empresa, você:

() herdou

() adquiriu

(x) fundou

2- Você possui formação na área em que atua?

“Não, possuo formação, mas não na área em que atuo”.

3- Considera isso importante ou acha que a experiência possui peso maior?

“No meu caso a experiência na área contou mais, mas atualmente não contrato sem formação. A formação é mais importante”.

4- Você já conversou com sua família a respeito do futuro da empresa?

“Sim, MUITAS vezes”.

5- Sendo proprietário de uma empresa onde o futuro está nas mãos da família, você considera importante a formação/capacitação dos sucessores?

“Sim”.

6- Você já pensa em quando será a sucessão da sua empresa?

“Pensar sim, mas ainda não conseguimos fazer com que a sucessão seja dentro da família, então há procura de um sucessor externo”.

7- Já há definição do sucessor?

“Não, estamos com dificuldades para achar alguém dentro do perfil que queremos, mas não temos pressa. Eu não pretendo mais administrar a empresa, quero me distanciar da mesma, mas continuar lucrando com ela, então sei que não deve ser qualquer um”.

8- Quais os critérios foram utilizados na escolha?

“O primeiro critério que eu estou utilizando na escolha é perfil técnico, o segundo é empreendedorismo e o terceiro é responsabilidade”.

9- Ele concorda com a decisão?

Não há definição de sucessor.

10- Se sim, como é feito o planejamento da sucessão?

“A empresa atua há quase 30 anos e já foi bem maior que atualmente. Hoje somos pequenos, mas temos grandes planos. No governo Collor foi afetada e além de empresa familiar acabou se tornando “residencial”. Há três ou quatro meses estamos criando estrutura adequada para sucessão, já que com a família ainda não houve sucesso. Nós alocamos essa sala por este exato motivo, tentando trazer maior profissionalidade e contratar externos”.

11- Como ele está sendo ou será preparado para assumir?

“Ainda não há definição, mas primeiramente deverá passar na área técnica, desde a base da empresa até chegar no administrativo. O escolhido não pode ser só técnico ou só administrativo, ele deve ser os dois”.

12- Há mais de um possível sucessor?

“Não, buscamos apenas um já que dentro da família não deu certo”.

13- Já ocorreram conflitos relacionados ao assunto? Se sim, quais?

“No âmbito familiar sim, conflitos de interesse. A empresa sustenta a família, mas a família não sustenta a empresa. Falta interesse, deve haver disposição, então buscamos alguém que realmente tenha interesse (daí surgiram os conflitos). Ambos - família e empresa - sairiam ganhando se houvesse interesse, já que contratar pessoas de fora significa tirar um dinheiro que poderia ser dividido entre a família. Meu filho, por exemplo, sabe fazer, mas não gosta, a sucessão não pode ser assim”.

14- De que maneira eles foram resolvidos?

“Foi através da decisão: não é viável a sucessão dentro da própria família por falta de interesse dos envolvidos”.

15- Você sente que tomou ou está tomando as decisões corretas?

“Sim”.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para o possível sucessor

Entrevistado Nº 2 - Lucas Martins da Silva (filho)

1- Você tem interesse em suceder seus pais na empresa?

“Então... Tenho interesse sim em suceder a empresa dos meus pais, só que não na área que eles trabalham, porque eles trabalham tanto na área administrativa quanto na área operacional mesmo. Eu não tenho interesse, já tentei trabalhar na área operacional e acabei não gostando muito, mas tenho interesse nas questões administrativas da empresa”

2- Você se sente pressionado para tal?

“Alguns anos atrás até era tratado esse assunto, na questão da sucessão da empresa para mim, mas hoje em dia não tem quase nenhuma pressão dentro de casa quanto a isso”

3- Você se sente capacitado ou possui as habilidades necessárias para herdar o negócio?

“Sim, eu acredito ter capacidade nas questões administrativas, só no operacional que realmente nem tenho interesse em ter capacidade para tal”

4- A sucessão é um assunto planejado ou ao menos mencionado na empresa da sua família?

“Sempre foi um assunto planejado. Desde que a empresa foi aberta meu pai já vem tratando sobre esse assunto de herdar o negócio”

5- Você acha que sua família tem uma boa relação no ambiente de trabalho?

“Acredito que a relação no ambiente de trabalho deles com o resto da empresa realmente é boa, só que quando se trata de outros familiares trabalhando juntos já não se tem um ambiente tão agradável, porque querendo ou não alguns problemas são levados para casa, né? Problemas que acontecem no trabalho”

6- Quais as maiores dificuldades que você tem enfrentado vivenciando uma empresa familiar?

“Eu cheguei a trabalhar um ano com meu pai, um dos maiores problemas era a questão de misturar a família com o trabalho. Algumas situações saíam do trabalho, mas continuavam em casa”

7- Você já trabalhou ou trabalha em outra empresa?

“Sim, já trabalhei antes de entrar na empresa familiar e depois de um ano agora estou trabalhando de novo fora”

8- O que te levou a participar - ou não - da empresa da família?

“O principal ponto que me levou à não participação da empresa da minha família é realmente a questão de como é o comportamento dentro da empresa e em casa em relação aos problemas do negócio”

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista para o predecessor

Entrevistado Nº 3 – Carlos Arnoldi (pai e predecessor)

1- Sobre a empresa, você:

() herdou

() adquiriu

(x) fundou

2- Você possui formação na área em que atua?

“Sim, eu tenho Engenharia de Produção e minha esposa (madrasta da Rafaela) é formada em Letras, logo depois ela fez Gestão Financeira. Já a minha filha é administradora e o esposo dela tem Engenharia Mecânica”.

3- Considera isso importante ou acha que a experiência possui peso maior?

“Na minha opinião a experiência tem peso maior”

4- Você conversava com sua família a respeito do futuro da empresa?

“Isso sempre foi uma pauta, nossa vida sempre rodou em torno da TECNOSERV porque sempre foi dela que veio o nosso sustento. A Rafaela era bem pequenininha quando a empresa foi fundada (acho que ela tinha uns 8 anos), então sim, era um assunto muito tratado”.

5- Você considera importante a formação/capacitação dos sucessores?

“Não. A Rafaela começou a fazer administração porque quis. Na verdade, ela começou porque não sabia o que queria fazer na vida e se ela não tivesse feito, hoje trabalharia na área da mesma forma, porque acho que a formação específica não é muito necessária, só se fosse na área de projetos, aí sim precisaria. Como uma engenharia ou coisa do gênero”.

6- Você planejou a sucessão da sua empresa?

“Foi bem lento e gradual. Eu ainda fico com ela durante todas as manhãs, dando apoio e suporte naquilo que ela tenta e também passando gradualmente o que vai aparecendo”.

7- Como foi a definição do sucessor?

“Eu fui perguntar à Rafaela e ao Marlon (seu esposo) se queriam assumir, se era isso mesmo que queriam e expliquei toda a situação. Eles responderam que sim,

queriam, porque é o que sabem fazer e fizeram a vida inteira, então eles têm amor por isso”.

8- Quais os critérios foram utilizados na escolha?

“A competência da minha filha. Ninguém deixa uma empresa, um legado de 19 anos para alguém que não teria competência para fazer, mesmo sendo da família. Acredito que tenha sido isso mesmo”.

9- Ele concordou com a decisão?

“Sim, a Rafaela concordou em suceder e agora ela gerencia junto com o Marlon”.

10- Se sim, como foi feito o planejamento da sucessão?

“Como eu disse, foi bem gradual. Não foi uma decisão de tempos atrás, mas sempre foi falado sobre manter a empresa na família, e como a Rafaela é filha única, foi natural”.

11- Como está sendo depois que ela assumiu?

“Levando em conta toda a situação econômica-política do Brasil, acredito que ela está indo bem. Está vendendo o esperado, está organizada, indo atrás das metas, buscando bastante e conseguindo produzir mesmo com um número de funcionários menor. Então eu acho que ela está indo bem”.

12- Havia mais de um possível sucessor?

“Ela é filha única, então não”

13- Já ocorreram conflitos relacionados ao assunto? Se sim, quais?

“Nenhum. Nós temos nossas divergências, discutimos, mas nos respeitamos bastante nesse aspecto. Não teve nenhuma briga de fato, foi tudo bem conversado”.

14- De que maneira eles foram resolvidos?

Não houve relato de conflitos.

15- Você sente que tomou as decisões corretas?

“Quando tomamos decisões sempre achamos que estamos certos, né? Ou é o melhor que a gente tem para fazer naquele momento. Então sim, enquanto eu estive à frente eu tomei as decisões que eu poderia ter tomado na hora em que deveria ter tomado. Então não há arrependimento em circunstância nenhuma”.

16- Quais as dificuldades enfrentadas no processo sucessório?

“Eu acho que a situação mercadológica mesmo. A situação econômico-política do Brasil é uma dificuldade e acho que essa confiança na nova gestão, vinda por parte dos colaboradores, clientes, fornecedores, etc., mas não foi muito difícil não. Foi uma coisa tão natural que a gente vai superando”.

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para o sucessor (Rafaela Arnoldi)

Entrevistado Nº 4 – Rafaela Arnoldi (filha e sucessora)

1- Você sempre teve interesse em suceder seus pais na empresa?

“Na verdade, eu sou filha única então sempre teve a intenção de que a gente trabalhasse na empresa da família. Eu comecei a trabalhar lá faz 9 anos, quando trabalhava todo mundo junto. Agora, no começo desse ano o meu pai abriu a cervejaria, aí começou a sucessão (dele e da minha madrasta para mim e para meu marido) ”.

2- Você se sentiu pressionada para tal?

“Não, em nenhum momento. Na verdade, foi bem consentido e bem conversado. Então não teve pressão, foi uma coisa muito natural”.

3- Você se sentiu capacitada ou com as habilidades necessárias para herdar o negócio?

“Na verdade, essa foi uma parte que a gente teve que buscar, tanto que fazemos um curso para empresários, para gestão. Porque eu sempre lidei só com a parte comercial e com a sucessão eu tive que absorver outras partes (estou absorvendo aos poucos), como o administrativo financeiro, a parte de execução de custo e tendo que delegar um pouco as minhas funções comerciais para outras pessoas para eu poder ter uma visão mais geral. Então capacitada 100% não, mas fomos buscar capacitação em outros locais, contratamos um consultor para fazer os procedimentos... Para tudo ficar mais fácil”.

4- A sucessão foi um assunto planejado ou ao menos mencionado na empresa da sua família?

“Já faz tempo que meus pais estavam meio cansados de trabalhar e falando de trabalhar menos do que era essa loucura de trabalhar muito e tal, aí quando surgiu a oportunidade de abrir a boutique aqui, veio mesmo a oportunidade da sucessão familiar. Então foi discutido, né, e não foi uma coisa imposta. Ela foi discutida antes, perguntado se a gente queria, se não queria, mas não foi um assunto de muito, muito tempo”.

5- Você acha que sua família tem uma boa relação no ambiente de trabalho?

“Muito, sim. A gente tem, lógico, nossas brigas. A gente pensa diferente (isso nós quatro), mas a gente deixa tudo isso numa visão mais profissional, isso não afeta nossa relação em casa como família. Tentamos resolver tudo entre nós quatro entrando num consenso, ninguém toma uma decisão que seja muito importante sem consultar o outro. Então temos sim uma boa relação, mesmo tendo divergência às vezes nas visões e nas decisões, sempre entramos num consenso”.

6- Quais as maiores dificuldades que você tem enfrentado vivenciando uma empresa familiar?

“Acho que é todo o legado né, que quando uma empresa vem, ela vem com a cara dos fundadores, então você manter ou transformar isso (até para o ambiente organizacional, para o clima e tal), é muito complicado. Porque você tem esse legado, então acho que essa é a maior dificuldade: você conseguir manter uma empresa que já tem 19 anos com a qualidade que sempre teve nesses anos, com resultados positivos”.

7- Você já trabalhou ou trabalha em alguma outra empresa?

“Não, foi meu primeiro emprego mesmo. Eu fui estagiária num hotel só”.

8- O que te levou a participar da empresa da família?

“Eu meio que caí de paraquedas né, meu pai estava com uma funcionária afastada por causa de conjuntivite, eu fui ajudar ele e acabei ficando para sempre. Então acho que tem um pouco da comodidade de não ter que procurar outra coisa e também porque eu já fazia administração, eu sempre gostei da área industrial, aí eu fui ficando e deu certo”.

9- Você pretende deixar a empresa para o seu filho?

“Não sei, eu pretendo que a TECNOSERV perdure por muito tempo, mas eu não tenho uma intenção de preparar ela para o Giovani, se ele quiser ela daqui a um tempo vai ser um prazer, mas acho que essa não é a principal intenção não. Eu acho que ele tem que escolher o que quer fazer e boa”.

10- Já pensa no planejamento para tal?

“Não, nem pensei nisso ainda. Também tem quinze anos pela frente. Então não sei, nunca pensei”.