

PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DAS SUAS PRÁTICAS

Alana Taís Polo¹

Fernando Dewes²

RESUMO

As empresas familiares estão sujeitas a constantes desafios e percalços, principalmente durante o processo de sucessão. Para conduzir com êxito o processo sucessório, especialistas formulam recomendações que envolvem o planejamento das suas diversas etapas. Este estudo focaliza o processo sucessório em andamento em uma empresa familiar com o objetivo geral de identificar as práticas nela adotadas, confrontando-as com o conteúdo e as práticas indicadas e/ou sugeridas por especialistas no tema. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sucessores e, também, por meio do método observação participante. Constatou-se que o processo sucessório encontra-se em andamento, mas em fase ainda preliminar e informal, estando ausente o planejamento da sucessão. Ao lado disso foram verificados aspectos positivos e favoráveis ao êxito do processo. Sugestões para o aperfeiçoamento do processo sucessório na empresa foram, também, formuladas.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Processo sucessório.

ABSTRACT

Family businesses are subject to constant challenges, especially during the succession process. To successfully conduct the succession process, experts formulate recommendations that involve planning its various stages. This study focuses on the succession process in progress in a family business with the general objective of identifying the practices adopted in it, confronting them with the content and practices indicated and / or suggested by specialists in the subject. For data collection, semi-structured interviews were conducted with the successors and also through the participant observation method. It was found that the succession process is in progress, but still in a preliminary and informal phase, and succession planning is missing. In addition, there were positive and favorable aspects to the success of the process. Suggestions for improving the succession process in the company were also formulated.

Key-words: *Family business. Succession. Succession process.*

¹ Acadêmica do Curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS, e-mail: alanapolo@sou.faccat.br

² Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS, RS, e-mail: fdewes@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda as questões do processo sucessório em uma empresa familiar, bem como faz uma análise deste processo, comparando a teoria com a prática. Grande parte das empresas existentes atualmente é de origem familiar e estão passando, ou já passaram, por sucessões no seu comando. Ao lado disso, existe hoje um considerável acervo sobre sucessão em empresas familiares e alguns estudos produzidos por autores brasileiros já podem ser considerados clássicos da literatura técnica sobre o tema, tais como os trabalhos de Lodi (1987; 1989; 1998) e Bernhoeft (1989; 2001; 2003). Uma parte apreciável destes estudos oferece recomendações sobre a condução do processo sucessório, havendo fortes evidências na literatura sobre a importância do mesmo e do seu planejamento e controle nas empresas familiares, considerados pelos autores como cruciais para a continuidade e consolidação dos empreendimentos (CHENG *et al.*, 2014; CISNEROS *et al.*, 2014; SHARMA *et al.*, 2014).

Mas, a despeito da importância do planejamento da sucessão, a falta dele é tida como um dos pontos mais negativos e frequentes no processo sucessório (GARCIA, 2001). De fato, esse parece ser um problema recorrente e, a título de exemplo, em um estudo sobre conflitos de sucessão Teixeira e Carvalhal (2013) observaram que, das quatro empresas por eles pesquisadas, somente uma delas contava com um planejamento para guiar o seu processo sucessório. Já, em outro estudo, das quatro empresas investigadas em nenhuma delas ficou evidenciado que os fundadores planejaram a sucessão. Segundo os seus autores, o processo sucessório nessas empresas simplesmente foi acontecendo (BATISTA *et al.*, 2015).

Cançado *et al.* (2010) advertem que boa parte do fracasso na sucessão familiar deve-se ao entendimento errôneo de que ela é um evento isolado e que restringe-se simplesmente a uma transferência de poder. Certamente, essa é uma das razões para muitos negligenciarem a importância de seguir as recomendações destinadas a assegurar o êxito de um processo sucessório e esse fato suscita questionamentos acerca da aplicação prática das mesmas. Um destes questionamentos configura-se no problema central deste estudo: Será que a empresa está seguindo as recomendações para a efetiva condução do seu processo sucessório?

Na busca de resposta para esta questão foi definido, como objetivo geral, identificar as práticas relacionadas ao processo de sucessão em uma empresa, confrontando-as com as recomendações técnicas emanadas de autores sobre o tema. Como objetivos específicos, procurou-se (a) identificar possíveis inobservâncias ou desvios dos princípios e recomendações estabelecidas por especialistas para a condução do processo sucessório; (b) identificar as percepções dos sucessores relacionadas ao processo sucessório em andamento na empresa e (c) propor linhas de ação destinadas ao aperfeiçoamento do processo sucessório levado a efeito na empresa.

Alguns autores assumem que uma empresa pode ser considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra (DONELLEY, 1976; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; RICA NETO, 1998). Já, outros autores, ampliaram o conceito, considerando como uma empresa familiar aquela em que a propriedade e gestão são controladas, em sua maior parte, por uma ou mais famílias. Esta visão não vincula ao conceito limitações ou restrições pelo fato de haver ou não sucessão (GERSICK *et al.*, 1997; MOREIRA JÚNIOR, 1999; GARCIA, 2001).

Todavia, é aceito internacionalmente que as empresas familiares possuem três características principais, conforme indicou Leone (2004): (a) o controle da propriedade está nas mãos da família; (b) os mais elevados níveis hierárquicos são ocupados por membros da família e (c) a segunda geração da família assume os lugares vagos de seus antecessores familiares e assim sucessivamente.

A empresa focada neste artigo apresenta as três características acima apontadas. Trata-se de uma fábrica de móveis para os mais diversos ambientes e finalidades (cozinha, escritório, estar, lazer, etc.) instalada em um município da região do Vale dos Sinos. Contando com nove colaboradores, um diretor (fundador) e três gerentes, a empresa possui um departamento de produção, um departamento administrativo e um departamento financeiro. Os sucessores participantes deste estudo são os dois filhos mais velhos e o genro do fundador, todos eles exercendo cargos de gerência dos departamentos acima mencionados.

No relato a seguir, será apresentada uma revisão da literatura sobre o tema focado, o método adotado para a coleta dos dados, os resultados, com análise dos mesmos e as considerações finais extraídas do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O surgimento das empresas familiares

Grande parte das empresas familiares existentes hoje nasceu do pressuposto de atender as necessidades, tanto de falta de serviços, como falta de produtos, na região ou comunidade a que pertenciam. É possível perceber que, desde há muito, o principal objetivo era abandonar a vida de colaborador e poder prosperar com um negócio próprio, o que fez do Brasil um país de muitos empreendedores. Estes casos costumam ocorrer também devido a falta de perspectiva de crescimento nas empresas as quais o indivíduo atua, insatisfação pessoal e até mesmo a consciência de não estar realizado na profissão que escolheu ou, então, com o agrupamento destes fatores surgem as oportunidades no negócio familiar. (GARCIA, 2001)

Consideram-se muitas histórias sobre o surgimento das empresas familiares no Brasil e muitas delas falam sobre a luta e perseverança dos fundadores, sobre superação pessoal e esperança de um futuro melhor e digno e, com certeza, foram cruciais para o desenvolvimento do país. De acordo com Bernhoeft (2001), as primeiras empresas familiares foram fundadas por imigrantes ou filhos de imigrantes, na sua grande maioria italiana, seguidos por portugueses e depois os alemães. Gradativamente pode-se considerar diversas outras nacionalidades. Seu foco inicial foi principalmente de comércio e produção têxtil. O autor destaca ainda que no início, o fundador é o maior elo entre a família e a empresa, tendo um comando único para ambas e tendo como principal objetivo o trabalho mútuo da família, devendo esta estar totalmente a serviço da empresa. Nesta fase o acúmulo de “riqueza” é em benefício do patriarca, sendo dividido entre os herdeiros posteriormente. Também se faz importante ressaltar o fato de que nesta fase há uma hierarquia se formando.

2.2 Características da empresa familiar

Empresas familiares são geralmente formadas por membros de uma mesma família ou então são aquelas que mantêm seus membros na administração dos negócios, possuem os mesmos interesses e objetivos, estão dispostos a sacrifícios e dispõem muita dedicação para que as gerações futuras possam seguir perpetuando a

empresa. Constitui, por estar relacionado à família, um ambiente de confiança, afetividade e dedicação. (ADIZES, 1990)

Segundo Adizes (1990), a característica mais marcante de uma empresa familiar é o modelo de administração que esta adota, concentrado principalmente na figura do fundador, onde este incorpora seus valores, métodos e seu comportamento na família, transferindo-os para a empresa. Sua forma de contratação, principalmente para os cargos mais altos, costuma contemplar os familiares mais próximos e é onde mais aparece os problemas. A cultura dessas organizações tende a ser centralizada e com muitos hábitos, prejudicando o seu desempenho. A acomodação dos membros da família em relação a profissionalização e aperfeiçoamento e o pensamento de que o negócio já existe, podem comprometer as futuras gerações, pois o mercado se modifica em ritmo acelerado. Faz-se necessário que os familiares entendam essa questão associada a melhores resultados e que se preparem mais e melhor para exercerem cargos diretivos.

O contrato dos colaboradores deve ser cumprido por todos, o que na maioria dos casos não funciona de fato, pois existem regalias e benefícios diferentes aos administradores e sucessores, prejudicando o desempenho e a motivação dos demais colaboradores. Por vezes, estes fatos ocorrem pelo desinteresse do sucessor em levar a empresa adiante, por não possuir o mesmo objetivo e não participar do ideal de fundação da empresa, sentindo-se apenas pressionado a seguir no ramo de negócio escolhido pelo fundador.

2.3 Conflitos familiares

Relações familiares por si só são extremamente complexas e os conflitos surgem de maneira natural, afinal, cada pessoa possui diferentes pensamentos, objetivos e visões, seja pela faixa etária diferente, temperamento e, até mesmo, caráter. No entanto, conflitos recorrentes e mais sérios devem ser entendidos e resolvidos pela família como um todo, pois do contrário podem gerar distanciamento emocional entre os familiares, causando disfunções psicológicas, tanto para os pais quanto para os filhos (LOUREIRO, 2012).

Com os elos familiares abalados, a falta de comunicação é constante e acabam gerando novos conflitos ainda mais graves, aumentando as dificuldades para a

solução dos problemas. Em geral, Loureiro (2012) explica que, a sucessão familiar na empresa com um fundador ocorre de pai para filho. Já nas empresas com mais de um fundador, existem outros envolvidos também, como cônjuges, outros filhos e as gerações seguintes. Nestes casos, o que permite a preservação da afetividade entre os membros da família é o diálogo aberto, franco e permanente.

Dessa forma, são indispensáveis esforços para garantir uma boa relação familiar.

Corroborando com o pensamento de Loureiro (2012), algumas situações constantes, como misturar o caixa da empresa com o caixa da família, tratamento diferente entre familiares e não familiares podem gerar conflitos entre os gestores da empresa e/ou pais e filhos. Não é incomum famílias que possuem filhos adolescentes ou idosos, serem surpreendidas por tensões que revelam abismos entre pessoas que jamais haviam duvidado da harmonia existente no grupo familiar.

2.4 Sucessão na empresa familiar

Além dos vínculos familiares, existe o elo formado pela relação societária e pela interdependência entre família, sociedade e empresa, deixando de centralizar o comando apenas no fundador e abrindo espaço para novas ideias e pensamentos. É interessante ocorrer essa transição com o fundador da empresa ainda vivo, possibilitando gradativamente a transferência do controle e a passagem de valores éticos e morais. A inserção do diálogo será de extrema importância, pois neste momento cria-se um modelo societário, seguido de um acordo. Neste momento se faz necessário um porta-voz, alguém que possua fácil comunicação e tenha poder de apaziguar possíveis atritos. (OLIVEIRA, 2009)

Oliveira (2009) expõe que deve-se estabelecer a separação dos interesses familiares e os da empresa para que não ocorra frustração em nenhum destes aspectos, por nenhum dos membros envolvidos no processo. Para isso, além da profissionalização no sentido de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de atitudes e habilidades, os sucedidos devem profissionalizar seus sucessores como sócios, para que busquem crescimento sem deixar o respeito de lado e perpetuem o negócio. Processo que deve ser realizado de dentro para fora, abrangendo todas as áreas da empresa e inclusive no âmbito familiar, até mesmo antes de empresa.

2.4.1 O sucessor

Para a maioria das empresas, escolher e preparar o sucessor demanda tempo e paciência. Além de avaliar o desempenho, deve-se considerar a vontade do sucessor familiar em realmente seguir com o negócio, uma alternativa neste caso, pode ser a contratação de um profissional fora do círculo familiar, o que torna o processo ainda mais complicado. Reconhecer a aptidão do sucessor familiar ou estar consciente de que precisa ser contratado de fora, é um grande desafio para o sucedido.

Para Ferraz (2014) é importante considerar algumas questões durante a transição deste processo, que deve ser iniciado muito antes do planejamento da sucessão, são elas: (a) Análise de aptidões: onde é fundamental analisar o comportamento em conjunto, como estilo, liderança e postura diante de situações que ocorrem; (b) Treinamento: capacitação para o cargo, tanto formal, quanto informalmente. O indivíduo deve conhecer todos os processos da empresa; (c) Evitar conflitos: não devem ser toleradas brigas pelo poder e quando houver algum desentendimento, estes devem ser mediados e resolvidos de imediato; (d) Delegar aos poucos: delegue aos poucos tarefas importantes ao futuro sucessor, isso servirá como teste para ambos; (e) Defina o sucessor: decisão que deve ser tomada dois ou três anos antes da saída do atual e gradativamente desloque suas obrigações e tarefas.

Há uma tendência de que o sucedido busque seu perfil no sucessor. O sucedido deseja que a empresa continue com seu estilo. Conforme afirma Bernhoeft (1989) a visão de sucesso que o fundador possui é a de que suas características e estilo de gestão, são fundamentais para garantir a continuação de sucesso da empresa.

2.5 O Processo de sucessão

De acordo com Bernhoeft (2001), o processo de sucessão deve ser levado a sério e realizado no tempo certo de acordo com o funcionamento de cada empresa, mas sendo observado com antecedência em todos os casos, para que os herdeiros não se sintam desestimulados quanto a posse do cargo. Em alguns casos, podem os sucessores buscarem outras oportunidades fora da empresa.

O processo de sucessão deve ser planejado estrategicamente para que ocorra de maneira natural, tanto para os envolvidos diretamente, quanto para os demais colaboradores, para não gerar desconforto e especulações e que as operações da empresa não sejam prejudicadas. (BERNHOEFT, 2001)

O sucessor pode passar a acompanhar o sucedido em funções rotineiras, reuniões específicas, saídas corporativas, visitas à clientes e sua rotina, para familiarizar-se. Seu desenvolvimento se torna a única forma de estar apto ao cargo de gestão. Conhecimento amplo de toda a empresa e seu funcionamento são essenciais. Um perfil parecido entre ambos, facilita a relação, pois os valores e princípios são compartilhados. (BERNHOEFT, 2001)

2.5.1 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

Como é possível observar até aqui, o processo de sucessão representa um dos momentos de maior importância para que a continuidade da empresa familiar. (CALEGARI, 2016). Caso este momento não traga os resultados esperados, a competência da empresa pode ser comprometida. Portanto, uma análise precisa da situação é extremamente necessária antes de iniciar o processo sucessório, que começa formalmente pela escolha do sucessor.

Quando em idade tenra, os filhos assimilam o modelo de harmonia e funcionamento da família, formando suas personalidades e os adultos que serão mais tarde. Alguns pontos importantes devem ser considerados nesta transição de geração. Os sucessores precisam aprender como a empresa funciona, seus princípios, valores, missão e propósito, além disso, a sucessão deve ser consensual. Por isso a avaliação prévia das características familiares e pessoais e das necessidades da empresa. Lodi (1998) aconselha evitar a coincidência de uma crise com o momento de sucessão e explica que este acúmulo de problemas não é favorável, pois deve-se priorizar sempre a estabilidade e segurança da empresa.

Os filhos que ingressam na empresa diretamente como assistentes do pai e não percorrem todas as áreas da empresa, dificilmente terão condições de se relacionar e dirigir os colaboradores de forma efetiva e de estreitar os laços de lealdade pessoal e empresarial. Ademais, quando o processo de sucessão se aproxima, o presidente ou dono da empresa que está se afastando dela, deve estar atento aos seus próprios

problemas existenciais, que podem retardar a decisão de ativar o processo sucessório. (LODI, 1998)

Mas, mesmo com todas essas dificuldades e problemas, a sucessão familiar apresenta muitas vantagens. Segundo Oliveira (2006), pode-se considerar como vantagens da sucessão familiar: (a) A continuidade do comando familiar na empresa; (b) Manter o processo decisório ágil, com elevado grau de flexibilidade para a implementação das ações; (c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; (d) Ter a possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; (e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; (f) Ter sistemas de remuneração otimizados. (g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor; (h) Ter visão de longo prazo e planos de investimento mais consistentes; (i) Ter maior espírito de família.

Por outro lado, e ainda segundo Oliveira (2006) podem ser consideradas como desvantagens as seguintes ocorrências na sucessão familiar: (a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família; (b) Ter dificuldades em demitir o executivo sucessor; (c) Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Bernhoeft (2001) também apresenta algumas desvantagens: (a) Número elevado de sucessores, no caso de mais de um fundador; (b) Desinteresse por parte do sucessor; (c) Insegurança por parte dos funcionários, pela incerteza da sucessão e seu sucesso; (d) O fundador encara a empresa apenas como fonte de segurança para o futuro dos filhos.

No caso de falta de interesse por parte dos sucessores, há de se pensar em alternativas para que se tente perpetuar a empresa, como a venda de ações, contratação de pessoal de fora para a administração ou direção executiva por um profissional contratado. (BERNHOEFT, 2001)

2.5.2 A Mortalidade dos negócios familiares

A mortalidade das empresas familiares geralmente ocorre no momento da sucessão, que é quando o pai, ou mãe, proprietário(a) passa a empresa a seus filhos/herdeiros. É neste momento, conforme mostram os dados do IBGE, que somente 12% das empresas familiares chegam à terceira geração e 1% na quinta.

Tendo em vista que no Brasil mais de 90% das empresas são familiares, é necessário preocupar-se com algo a mais. O antigo ditado “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, que intitula o livro de Fernando Veríssimo (2002), nunca cai em esquecimento e deixa claro que a gestão de uma empresa familiar não é tarefa simples como parece.

Entre os principais motivos para o fracasso do modelo de gestão familiar, destacam-se os conflitos de interesses entre os familiares sobre o futuro da empresa e, até mesmo, as disputas de parentes pela herança do negócio. (BERNHOEFT, 1989).

De acordo com um estudo realizado por Bernhoeft (1989) com mais de 1.450 empresários que frequentaram suas palestras e seminários, as principais dificuldades encontradas no processo de sucessão e que podem comprometer o andamento da empresa, são: excesso de autoconfiança do sucedido, conflitos de ideias, despreparo, tentativa do sucedido de impor seu estilo ao sucessor e, até mesmo, falta de estilo próprio do sucessor que cria dificuldades para assumir o seu papel, devido a marcante imagem do sucedido. Além disso, esse mesmo autor acrescenta a falta de visão e vivência empresarial do sucessor e desenvolvimento de pensamento atrasado do sucedido, ensejando choque de gerações, interesses dos herdeiros pouco definidos e, por fim, a tentativa de sucessão em um momento de crise, como se houvesse transferência da responsabilidade juntamente com o momento difícil que a empresa está passando.

3 MÉTODO

3.1 Universo da pesquisa e participantes

O estudo foi realizado em uma empresa fabricante de móveis para os mais diversos ambientes, instalada em um município da região do Vale dos Sinos. A empresa conta, atualmente com 9 colaboradores e sua estrutura organizacional é composta por 2 diretores/gestores e possui um departamento de produção e administrativo. Os sucessores, participantes deste estudo, são os dois filhos mais velhos que trabalham na empresa e estão exercendo o cargo de gerente financeiro e de gerente administrativo e o terceiro sucessor entrevistado é o genro do fundador que atualmente trabalha na empresa e atua no setor de instalação. Para uma

caracterização mais precisa da empresa é apresentado, a seguir, o seu breve histórico e, posteriormente, as características dos sucessores e do fundador.

Em 1979 em um pequeno galpão de madeira com piso de chão batido, a empresa teve seu início com cinco irmãos que se uniram em sociedade. No começo o trabalho era feito apenas em horário vespertino, pois durante o dia, todos trabalhavam em fábrica de calçados. No início, contaram com a ajuda do patriarca da família, que doou a primeira carga de insumos para que pudessem produzir os produtos da empresa, já a segunda carga foi comprada com o dinheiro de cada um dos irmãos, e a partir da terceira carga de insumos a empresa já tinha fundos suficientes para cobrir os valores das compras.

Aos poucos foram conquistando novos recursos como maquinário e um terreno próprio para construir a empresa. Em 1990 conseguiram construir o prédio próprio da empresa e então os irmãos aos poucos foram saindo fábrica para trabalharem somente com a empresa que iniciaram. Aos poucos, um dos irmãos foi comprando as partes da empresa dos outros, se tornando assim único dono da empresa.

Até 2004, a empresa tinha seus setores de produção unificados em um único prédio, a partir deste ano, a empresa expandiu seus negócios com a construção da segunda parte do prédio onde pôde separar os setores e aumentar a produção da empresa.

Durante todos esses acontecimentos a família do empreendedor foi crescendo e já se podia contar com três herdeiros e futuros sucessores do seu negócio. Em 2009 a empresa foi passada para a esposa e o filho mais velho que hoje dividem uma sociedade igualitária.

Atualmente a empresa trabalha com três linhas de produtos; a linha Madeira, que atende a parte de esquadrias em geral e alguns tipos de móveis; a linha MDF que atende todos os tipos de móveis residenciais e comerciais; e a linha Laser que atende a parte de decoração de ambientes, brinquedos dos mais variados tipos e ainda peças totalmente personalizadas ao gosto de cada cliente. As linhas contemplam os seguintes produtos:

- Linha madeira:

Esquadrias: Portas internas e externas,

Janelas Venezianas; de correr; maxiar

Portão Basculante

Móveis: Mesa de parede
Mesa banco

Cozinhas

- Linha MDF:

Móveis: Cozinhas

Salas

Dormitórios

Banheiros

Áreas de serviço

Recepções

Escritórios

- Linha Laser:

Decoração: Peças decorativas para diversos ambientes

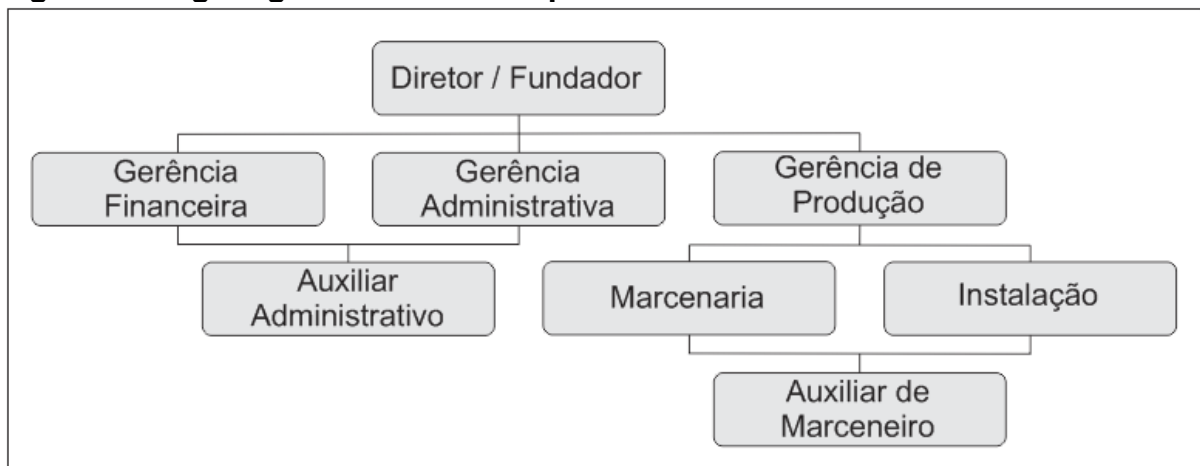
Brinquedos: Casinhas

Carrinhos

Réplicas de desenhos animados

Personalização: Peças personalizadas de acordo com o gosto de cada cliente

Figura 1 - Organograma atual da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como se observa na figura acima, o fundador ocupa a posição de diretor da empresa. Dois sucessores exercem cargos de gerência (Financeira e Administrativa) e o outro está exercendo a função de supervisor de instalação.

- **Características do Fundador e seus sucessores**

- **Fundador da empresa:**

Dolvino Polo, 63 anos, exerce na empresa a função de marceneiro, fabricando os principais produtos da empresa, as esquadrias. Tem como principal característica a liderança, agindo sempre de forma aberta com os sucessores e funcionários. Para as decisões da empresa, sempre procura a concordância de todos, solicitando o auxílio e opinião de seus sucessores.

- **Sucessores da empresa:**

Marcos Vinicius Polo, 26 anos, filho mais velho do fundador, exerce hoje a função de gerente financeiro e de produção. Tem como principal característica a tranquilidade, age sempre com calma e solicita a opinião do fundador e demais sucessores para suas ações.

Alana Taís Polo, 24 anos, filha do fundador, exerce hoje a função de administradora da empresa. Tem como principal característica a preocupação com a qualidade, cobrando sempre de todos a maior qualidade possível. Nunca toma as decisões sozinha, procura sempre auxílio do fundador e dos outros sucessores.

Luã William de Souza, 26 anos, genro do fundador há 9 anos, exerce a função de coordenador das instalações e auxilia na gestão da produção. Tem como principal característica a visão de futuro da empresa. Está sempre em busca de ações em prol do crescimento da empresa. Não toma decisões sem opinião do fundador e dos sucessores.

Tainá Luíza Polo, 15 anos, filha mais nova do fundador, atualmente não trabalha na empresa porém apoia os sucessores quando necessário. Demonstra muito interesse em atuar na área da pedagogia.

3.2 Natureza do estudo

O estudo é de caráter exploratório, de abordagem qualitativa, e guiado pelo método de Estudo de Caso. Conforme Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória proporciona mais informações sobre um determinado assunto, na medida em que ela permite um estudo do tema sobre diversos ângulos e aspectos que podem envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que vivenciam as questões estudadas e observações de exemplos que facilitem a compreensão de um fenômeno. A abordagem qualitativa harmoniza-se com o caráter exploratório deste estudo. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental, buscando o significado que as pessoas dão aos fenômenos que estão sendo investigados.

O Estudo de Caso, por sua vez, tem como uma de suas características essenciais, o fato de ter um campo de trabalho mais específico, bem delimitado e de contornos claramente definidos. Portanto, o Estudo de Caso, expressa uma investigação aprofundada de uma instância ou fenômeno (PRODANOV, 2013; HARTMUT, 2006).

3.3 Técnicas e procedimentos

Para a coleta dos dados foram empregados a técnica de observador participante e entrevista semi-estruturada. Segundo Ludke e André (1986) a observação constitui um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas. Para estes autores, o observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como complemento no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado, além de permitir, também, que o observador chegue mais perto da perspectiva dos participantes, revelando-se de extrema utilidade na descoberta de aspectos novos de um problema. A observação participante, portanto, refere-se uma situação de pesquisa onde observador e observado encontram-se numa relação face a face e que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995).

As entrevistas semi-estruturadas, conforme Boni e Quaresma (2005) combinam perguntas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas que são muitos mais tópicos guia do que perguntas diretas. Isso permite criar um contexto mais semelhante ao de uma conversa informal. Mas o pesquisador deve estar para, no momento que achar oportuno, dirigir a conversa para o assunto que o interessa, fazendo perguntas adicionais para elucidar questões ou aprofundá-las.

Os dados das observações foram registrados em um diário de pesquisa, constando o relato de situações ou eventos comportamentais relevantes ao tema da pesquisa. Esses dados foram integrados ao material de análise do estudo, sendo relatados no artigo produzido.

As entrevistas foram conduzidas, pela pesquisadora na própria empresa dos sucessores. Com o consentimento livre dos participantes, suas declarações foram registradas em gravador e posteriormente transcritas e analisadas.

Os tópicos-guia das entrevistas envolveram as seguintes questões: (1) Fale-me sobre o que você já aprendeu sobre gestão de empresas familiares e a preparação dos sucessores para assumirem a gestão de uma empresa familiar. (2) Fale-me do processo sucessório na empresa. Como ele está sendo realizado? (3) No seu entendimento, aponte e comente possíveis diferenças entre o que está sendo realizado como preparação da sucessão e o que deveria ser feito e ainda não foi? (4) Se você assumisse a coordenação do processo sucessório na empresa, como você o conduziria para que ele trouxesse resultados efetivos?

Com o consentimento livre dos participantes, suas declarações foram registradas em gravador e posteriormente transcritas. As respostas, ou declarações de cada participante foram descritas e confrontadas com recomendações formuladas por especialistas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Nos quadros a seguir são apresentadas as respostas de cada entrevistado (E1, E2 e E3) para a questão 1 e 2.

Quadro 1 - Questão 1 - sucessores x especialista

Questão 1: Fale-me sobre o que você já aprendeu sobre gestão de empresas familiares e a preparação dos sucessores para assumirem a gestão de uma empresa familiar.	
E1	Quando a Gestão da empresa é familiar é melhor pelo engajamento das pessoas que geralmente se empenham mais quando é pra si [...]
E2	Em uma empresa familiar tudo é mais complicado pois o trabalho nunca termina no fim do expediente [...] A preparação dos sucessores deve ser iniciada desde cedo inserindo-o no trabalho e mostrando a ele que é com este trabalho que se ganha dinheiro.
E3	[...] Em cenários assim, envolvem-se muitas coisas como: o gerenciamento e disputa do poder por parte dos sucessores, o medo do sucedido em deixar sua empresa nas mãos dos seus filhos, os conflitos entre os familiares, a falta de experiência dos sucessores entre outros. [...] Desta forma é necessário que os sucessores sejam preparados desde cedo, conhecendo aos poucos e aprendendo cada função exercida dentro da empresa [...]
Especialista	Empresas familiares são aquelas onde uma pessoa teve uma orientação criativa rumo a uma meta pessoal e começou seu próprio negócio, sem pesquisas de mercado para determinar o ramo que estava em alta na época ou para poder começar seu negócio de forma racional. A família então é agregada ao negócio, fazendo com que as vezes, família e negócios possam se misturar e acabem por não gerenciarem a empresa de forma correta, contudo, o sonho do fundador pode não ser o sonho dos familiares e herdeiros para o futuro. Muitas vezes, a família não está interessada em dar prosseguimento na empresa estando ali somente pelo dinheiro, por obrigação e não por comprometimento ou por gostar do trabalho. (LODI, 1994).

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 2 - Questão 2 - sucessores x especialista

Questão 2: Fale-me do processo sucessório na empresa. Como ele está sendo realizado?	
E1	A preparação dos sucessores deve ser o mais cedo possível e devem começar nos cargos mais baixos para que quando chegar a hora de gerenciar de cima saibam como toda a empresa funciona.
E2	[...] O processo sucessório está sendo realizado muito bem, pois os sucessores estão inseridos na empresa desde cedo, mesmo sem terem uma função definida, onde auxiliavam no que fosse preciso, até mesmo na limpeza da empresa. [...]
E3	Na minha percepção o processo de sucessão nunca foi pensado e nem elaborado pela empresa, ele simplesmente foi acontecendo de forma natural, onde os filhos começaram a trabalhar na empresa desde pequenos, com funções que se adequassem a sua idade e capacidade física. [...]
Especialista	O processo de sucessão deve ser levado a sério e realizado no tempo certo de acordo com o funcionamento de cada empresa, mas sendo observado com antecedência em todos os casos, para que os herdeiros não se sintam desestimulados quanto a posse do cargo. Em alguns casos, podem os sucessores buscarem outras oportunidades fora da empresa. O processo de sucessão deve ser planejado estrategicamente para que ocorra de maneira natural, tantos para os envolvidos diretamente, quanto para os demais colaboradores, para não gerar desconforto e especulações e que as operações da empresa não sejam prejudicadas. (BERNHOEFT 2001)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Conforme o quadro acima, quando os entrevistados foram questionados sobre sua percepção e aprendizagem em gestão de empresas familiares e a preparação dos sucessores para assumirem o comando de uma empresa familiar, constata-se que, apesar de ser mais complexa, uma empresa gerida pela família pode ser mais sadia que empresas que são controladas por gestores profissionalizados, pois o trabalho da família nunca termina no fim do expediente. Envolvem-se ainda fatores como disputa de poder, medo por parte do sucedido e conflitos que devem ser levados em consideração. Lodi (1994) corrobora, afirmando que muitas vezes a família é inserida na empresa logo no seu início, acabando por misturar, no dia a dia, família e negócios.

Já, sobre como a sucessão está sendo realizada na empresa, surge a declaração de que o processo de sucessão nunca foi pensado nem elaborado. Porém há a concordância de que esse processo foi ocorrendo naturalmente e aos poucos, onde cada sucessor foi conquistando sua posição. Contudo, Bernhoeft (2001) explica que o processo de sucessão deve ser realizado no tempo certo e deve ser observado com antecedência. O processo de sucessão deve ser planejado de forma estratégica de acordo com o funcionamento de cada empresa, para que ocorra de forma natural.

Na sequência, o quadro abaixo apresenta as respostas dos entrevistados para as questões 2 e 3.

Quadro 3 – Questão 3– percepções dos entrevistados

Questão 3: No seu entendimento, aponte e comente possíveis diferenças entre o que está sendo realizado como preparação da sucessão e o que deveria ser feito e ainda não foi?	
E1	No meu ponto de vista, estamos agindo da forma que já comentei e está funcionando até agora pelo menos, com calma e cada coisa a seu tempo.
E2	O que foi feito é que uma sucessora tem uma função na empresa, outro tem outra função, porém não há ninguém que tenha a função ou que esteja aprendendo o a função do fundador, patriarca da família.
E3	Acredito que o processo de sucessão não está concluído pois o patriarca da família ainda tem função de extrema importância na empresa [...], ainda há a necessidade de alguém que aprenda e substitua o fundador da empresa que hoje trabalha na produção das esquadrias, juntamente com mais um funcionário que também necessitará ser substituído daqui há alguns anos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 4 – Questão 4– percepções dos entrevistados

Questão 4: Se você assumisse a coordenação do processo sucessório na empresa, como você o conduziria para que ele trouxesse resultados efetivos?	
E1	Exatamente como estamos fazendo.
E2	Com o crescimento da demanda do serviço, não há possibilidades dos sucessores assumirem a função do fundador, então para substituir ele será preciso a contratação de mais uma pessoa.
E3	Poderia começar com uma reunião para esclarecermos detalhes como a necessidade substituição do patriarca por alguma outra pessoa ou pelo menos a inserção de mais um funcionário na produção [...] Também seria necessário que um dos sucessores, pelo menos, aprendesse todo o processo de fabricação das esquadrias para não dependerem de funcionários externos [...]

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como se verifica no quadro acima, quando os entrevistados foram questionados sobre as possíveis diferenças entre o que está sendo realizado e o que ainda não foi feito como preparação dos sucessores da empresa, um deles observa que o processo de sucessão está em andamento e sendo realizado com calma. Os demais sucessores demonstram preocupação com relação ao fato de não conhecerem a função ainda exercida pelo fundador a ser sucedido. Eles já exercem cargos na empresa, porém o fundador ainda é atuante e nenhum deles está sendo preparado para assumir a sua posição, dessa forma o processo de sucessão, de fato, está ainda, em uma fase preliminar.

Ao serem questionados sobre como conduziriam a sucessão na empresa, caso assumissem a coordenação do processo, um dos sucessores afirma que faria exatamente da forma que está sendo feita, já os outros dois revelam que contratariam mais uma pessoa para liberá-los de forma que pudessem aprender as funções ainda exercidas pelo fundador.

4.1 Dados coligidos através da observação participante

Durante o processo de pesquisa foram coletados, por meio do método de observação participante, alguns dados relevantes para o estudo e que são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 5 - Eventos comportamentais com frequência 2 ou mais

Fundador sucedido pede opinião de sucessor para questões de qualidade dos produtos.
Fundador sucedido pede opinião de sucessor para questões de inovações dos produtos.
Fundador sucedido pede opinião de sucessor para questões sobre expansão da empresa.
Sucedido e sucessores trocam ideias sobre expansão dos negócios (exposições, show rooms, maquinário, publicidade).
Sucessora cobra do fundador e demais sucessores mais organização e qualidade.
Sucessores cobram mais produtividade do outro sucessor.
Decisões da empresa são tomadas em conjunto pelo fundador, sucessores e a família.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Observando os dados acima é possível constatar que, mesmo sendo muito mais experiente que os sucessores, o fundador solicita a opinião e o auxílio dos sucessores para a tomada das decisões na empresa. É possível perceber também a exigência pela produtividade, organização e qualidade por parte dos sucessores em relação a toda a empresa.

A atitude, do fundador, de abertura e acolhimento às opiniões dos sucessores, tomando decisões de forma consultiva, alinha-se às recomendações formuladas por Moreira Júnior (2006) para quem as questões da empresa e de sucessão devem ser administradas por meio da abertura e do diálogo entre sucessores e sucedidos.

Do lado dos sucessores, as iniciativas de cobrança mútua com relação aos padrões de qualidade e de entrega individual, identificadas através do método observação participante, indicam o quanto eles estão envolvidos e comprometidos com a empresa, sua sobrevivência e resultados. Sem dúvida, tais manifestações comportamentais favorecem a melhor condução do processo sucessório, corroborando as conclusões de Tillmann e Grzybowski (2005) para quem o envolvimento e o comprometimento dos membros da família mantém a família unida e o próprio sentido de suas vidas através da empresa (p. 46).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apurados neste estudo sugerem que a empresa ainda não formulou o planejamento do processo sucessório, da primeira para a segunda geração, mesmo que ele, informalmente, se encontre em andamento. Os fatos que evidenciam isso são, basicamente, o exercício dos sucessores de atividades na empresa e a consciência dos mesmos de que estão se preparando para assumirem, no futuro, a

condução da empresa. Quanto ao fundador/sucedido, os sucessores percebem-no bastante envolvido com a gestão geral da empresa e com a área de produção, na qual atua, ainda, como profissional marceneiro e as questões ligadas a sucessão não são, por ele, tratadas abertas e diretamente. Por outro lado, mesmo que tal tema não está, ainda, sendo trabalhado, os sucessores reconhecem que o processo está em andamento, de forma natural e lenta. A observação empírica leva a conclusão que o processo está em fase preliminar e que falta muito para ele se completar.

Observou-se também um alto nível de engajamento dos sucessores nas causas da empresa. Uma das evidências para isto é encontrada no fato de que eles próprios não medem sacrifícios em prol da empresa, vendo nisso um diferencial importante.

Mas o aspecto mais crítico do processo, ora em fase inicial, é o fato de não haver mostras ou disposição do fundador/sucedido para treinar os sucessores para o exercício das funções por ele exercidas. É possível que uma das razões para isto prende-se ao fato de que o fundador/sucedido considera ainda cedo para deflagrar essa etapa do processo. Todavia, um dos fatos favoráveis ao êxito do processo é a sua prontidão para ouvir e solicitar auxílio dos sucessores na tomada de decisões cruciais para a empresa.

Outro fato que atua como uma força positiva para o processo sucessório é o comprometimento dos sucessores com a eficácia organizacional, expresso através de atitudes e iniciativas de apoio e cobrança mútua.

Como sugestão ao aperfeiçoamento do processo sucessório da empresa, os dados coligidos neste estudo permitem recomendar aos envolvidos encontros destinados a planejar os próximos passos, visando a definir e projetar para o futuro um modelo de governança corporativa. Segundo a OECD (2004), a governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os participantes da corporação, as bases para o estabelecimento dos objetivos da empresa, os meios para se alcançarem tais objetivos e os mecanismos para se acompanhar o desempenho, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões da empresa.

Como se deduz do conceito de governança corporativa acima, o seu objetivo é o de dotar a empresa dos meios necessários para otimizar o seu desempenho de longo prazo. Nesse sentido, o modelo de governança corporativa deve definir o sistema através do qual a empresa será dirigida e controlada, formalizando uma

estrutura organizacional com a delimitação clara dos papéis e atribuições dos gestores, a preparação contínua dos sucessores para o exercício das suas atividades e os critérios para escolha e provimento dos ocupantes dos cargos diretivos e gerenciais, entre outros mecanismos. Os preceitos da governança corporativa a ser adotada pela empresa e o conjunto de mecanismos para operacionalizá-los deverão proporcionar, entre outros benefícios, a criação de um ambiente marcado pelo maior profissionalismo e a redução da parcialidade e subjetividade das decisões.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

BATISTA, Juliana D'Agostini; LOPES, Gisele Silveira Coelho; Souza, Maria Izabel Regina de. **O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares**: Um estudo feito em Empresas Familiares da região do Sul de Santa Catarina. 2015. Disponível em: <http://www.redpilares.net/sobre-la-red/Documents/SOUZA%20ET%20AL_O%20Processo%20de%20Sucess%C3%A3o%20nas%20Empresas%20Familiares.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo. Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), jan.-jul./2005, p. 68-80. Disponível em: <www.emtese.ufsc.br>.

CALEGARI, J. A. **Empresa familiar e sucessão**: O significado da sucessão para empresa familiar. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1/>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F.; LIMA, J. B.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo

Seculus. *In: Encontro da ANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

CHENG, J. C. Y.; HO, F. H. C.; AU, K. Transgenerational entrepreneurship and entrepreneurial learning: A case study of Associated Engineers Ltd in Hong Kong. *In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (Edits.). Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 4, 62-87. 2014.

CISNEROS, L.; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owner to sibling teams. *In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (Edits.). Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127. 2014.

DONELEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: ABRIL-TEC, 1976.

FERRAZ, E. **Consultor alerta para como preparar para a sucessão da liderança**. SITE – Administradores, São Paulo, 05 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/de-pai-para-filho-como-preparar-para-sucessao-da-lideranca/79572/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

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

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Rev. Adm. Empres.** [online]. 1995, v. 35, n. 4, p. 65-71. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000400008>>. Acesso em: set. 2019.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HARTMUT, G. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, maio-ago. 2006, v. 22, n. 2, p. 201-210.

LEONE, N. A organização do PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, 1992.

LEONE, N. M. C. A empresa familiar brasileira e a opiniões de seus dirigentes sobre o processo sucessório. *In: Organização/Estratégia*, ENANPAD, 2004.

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

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

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

LOUREIRO, P. P. D. **Gestão e planejamento em empresa familiar**. Disponível em: <http://www.econ.pucrio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro_Paulo_Direne_Loureiro.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2019.

LUDKE; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 99 p.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Programa de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo: USP, 1999.

OECD. **Princípios de governança corporativa**. Paris, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo societário**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2006.

OLIVEIRA, Nayara H. D. **Família Contemporânea**. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/965tk/pdf/oliveira-9788579830365-03.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SERVA, M.; JAIME, J. P. Observação Participante e Pesquisa em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79 maio/jun. 1995.

SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRA, K. (Edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK; Edward Elgar, 2014.

TEIXEIRA, Meira Rivanda; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e conflitos nas empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance** - Eletrônica, v. 20, n. 03, p. 345-366, jul./set. 2013.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

VERÍSSIMO, Luis Fernando. **Pai rico, filho nobre, neto pobre**. Goiânia: AB, 2002.