

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO BERTOLINI

**SUCESSÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

BENTO GONÇALVES
2023

**RODRIGO
BERTOLINI**

**SUCCESSÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Deonir De Toni

**BENTO GONÇALVES
2023**

**RODRIGO
BERTOLINI**

SUCESSÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____/_____/_____

Banca Examinadora

Orientador Prof. Doutor Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Doutor Carlos Eduardo Roehe Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Doutor Rafael de Lucena Perini
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso aborda o processo de sucessão em empresas familiares, focando especificamente na transição para a terceira geração na Empresa Bertolini. Utilizando um estudo de caso detalhado, o projeto investiga os desafios, estratégias e práticas associadas à preparação e efetivação da sucessão de liderança dentro de um contexto de uma grande empresa familiar, denominada X. Por meio de entrevistas em profundidade com membros de cada uma das três gerações atualmente envolvidas na gestão da empresa, este estudo destaca como a preparação cuidadosa e o envolvimento ativo das gerações influenciam diretamente a sustentabilidade e o crescimento contínuo do negócio. A análise das entrevistas revelou uma série de pontos fortes, como o compromisso com o desenvolvimento de talentos e a motivação das gerações mais jovens para continuar o legado familiar. No entanto, também foram identificados desafios significativos, incluindo a necessidade de descentralização do poder e uma melhor definição dos papéis de liderança entre os membros da família. Com base nos resultados, o trabalho propõe recomendações práticas para que as empresas familiares possam implementar estratégias de sucessão mais eficazes, garantindo assim a continuidade do negócio e o alinhamento entre os valores familiares e os objetivos corporativos a longo prazo.

Palavras-chave: empresas familiares, sucessão de liderança, terceira geração, gestão empresarial, sustentabilidade empresarial, estratégias de sucessão.

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1: resumo da fundamentação teórica	20
Quadro 2: Delineamento de pesquisa	22
Quadro 3: Perfil dos entrevistados	22
Quadro 4: Quadro resumo da análise das entrevistas	28
Quadro 5: plano de ação para as melhorias do processo de sucessão	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dos três círculos.....13

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2. OBJETIVO GERAL	9
1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO	9
1.4. JUSTIFICATIVA	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 INTRODUÇÃO ÀS EMPRESAS FAMILIARES	11
2.2 ESTRUTURA FAMILIAR EM FAMILIAS EMPRESÁRIAS	13
2.3 PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO.....	15
2.4 PROBLEMAS E DIFICULDADES NA SUCESSÃO	18
2.5 AJUDA DE TERCEIRO NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO	19
3. METODOLOGIA	21
3.1 DELINEAMENTO	21
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	22
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	22
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	23
4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	24
4.1 CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	24
4.2. PERSPECTIVAS NO CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.....	25
4.3. COMBINAÇÕES RELACIONADAS À PROPRIEDADE E GESTÃO	25
4.4. PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL	26
4.5. DESAFIOS E COMPLEXIDADES NAS FAMÍLIAS EMPRESARIAS	26
4.6. IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO E ASSISTÊNCIA EXTERNA NA SUCESSÃO	27
4.7. NOVOS DESAFIOS PARA A SUCESSÃO PARA A EMPRESA X	30
4.8. PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

A importância das empresas familiares transcende as fronteiras nacionais, influenciando significativamente a economia global. Estima-se que essas entidades representem mais de 65% do PIB mundial e sejam responsáveis pela maioria dos empregos no setor privado. No entanto, apesar de sua predominância e contribuição econômica, empresas familiares enfrentam desafios únicos, principalmente no que está ligado à sucessão entre gerações. Este trabalho analisa como a preparação e integração da terceira geração podem impactar a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das empresas familiares, um tema de grande importância, devido a sua complexidade e as consequências econômicas associadas.

O processo de transição de liderança de uma geração para outra é frequentemente tumultuado e mal preparado, o que pode comprometer a continuidade da empresa. Estudos indicam que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração e meros 12% persistem até a terceira geração, com um número ainda menor alcançando a quarta geração e após (PWC, 2016). Estas estatísticas alarmantes destacam a necessidade crítica de focar na estruturação de um processo de sucessão mais robusto e sistemático, que não apenas prepare os sucessores com as habilidades necessárias, mas também alinhe as expectativas e valores familiares com os objetivos corporativos de longo prazo.

Este estudo aprofunda as complexidades da sucessão da empresa X, uma empresa com mais de 5.000 funcionários e com mais de 46 anos de existência, com mais de 12 negócios nos segmentos de transporte, agricultura, indústria..., com foco particular na preparação da terceira geração para assumir responsabilidades de liderança. Utilizando um estudo de caso e análise de diferentes gerações de uma empresa familiar bem estabelecida, o trabalho visa identificar práticas eficazes e possíveis armadilhas no processo de sucessão.

1.1. TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa aborda os obstáculos que se apresentam às empresas familiares durante o processo sucessório. Isso engloba a tarefa de escolher e capacitar o herdeiro mais apropriado, também como gerir as dificuldades existentes entre os membros da família e resolver as questões relacionadas à transição de gerações. Percebe-se importância de enfrentar estes desafios, porque isso assegura a

perpetuidade das empresas familiares, que exercem papel fundamental no desenvolvimento econômico. Observa-se a relevância das empresas familiares no contexto empresarial, globalmente falando, e também considerar o impacto que a liderança tem dentro do âmbito dessas organizações.

Sabe-se que há muitas dificuldades ao falar em sucessão, principalmente quando se trata de rivalidades, sabendo que muitas vezes nem todos os sucessores serão escolhidos.

Observa-se a dificuldade a lidar com a resolução dos problemas associados à mudança de geração, visando garantir a perpetuidade dessas empresas essenciais para o desenvolvimento econômico global.

Quais são os desafios enfrentados pelas empresas familiares durante o processo sucessório?

Quais são as estratégias para realizar a preparação da geração sucessora das empresas familiares?

1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar como a Empresa X está direcionando o processo sucessório com os seus herdeiros.

1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO

Buscar aprofundar a compreensão das características e peculiaridades das novas gerações envolvidas no processo de sucessão da Empresa X, contribuindo assim para uma análise aprofundada do sucesso e perpetuidade das empresas familiares em cenários sucessivos.

Explicar as diversas abordagens com o intuito de preparar os herdeiros e potenciais sucessores para comandar o negócio da família da melhor forma possível, com ênfase nas competências técnicas e comportamentais a serem desenvolvidas.

Identificar os fatores decisivos que contribuem para o sucesso duradouro nos processos sucessivos de empresas familiares.

Propor ações de melhorias na sucessão familiar na Empresa X.

1.4. JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se através da compreensão e caracterização da empresa X que conseguiu manter um desempenho notável ao longo de 46 anos, e está agora na fase de preparação da sua terceira geração. A relevância desta pesquisa reside na sua capacidade de compreender melhor e entender mais sobre as práticas que levam ao sucesso de longo prazo das empresas familiares.

A Empresa X está no mercado a mais de 46 anos e atua nos segmentos de transporte, indústria, agricultura e atualmente ainda é presidida por um de seus fundadores, e administrada por membros da segunda geração. O Grande desafio desta empresa é perpetuar sendo uma empresa familiar, mas com o propósito de continuar crescendo a partir da segunda e terceira geração.

O momento oportuno para essa investigação é impulsionado pela crescente importância das empresas familiares na economia e pela complexidade das práticas de sucessão em meio a mudanças socioeconômicas. A viabilidade é sustentada por dados disponíveis e possíveis colaborações, permitindo uma análise abrangente das características e estratégias desses empreendimentos.

Em conjunto, essa pesquisa tem o potencial de informar estratégias empresariais, contribuindo para o sucesso e a continuidade das empresas familiares. De acordo com Ribeiro (2021), muitas empresas enfrentam o desafio da sucessão familiar, especialmente durante a transição da segunda para a terceira geração. Frequentemente, é necessário lidar com rivalidades entre os membros da família e resolver questões financeiras associadas à mudança de geração. Isso evidencia a necessidade de profissionalizar a gestão das empresas familiares e encontrar um equilíbrio entre as necessidades da família e o crescimento da empresa.

De acordo com um estudo realizado pela PWC (2016), observa-se que apenas 57% das empresas familiares implementam um plano de sucessão. Dentro dessa margem, somente 12% chegam à terceira geração e apenas 1% chega à quinta geração.

Observa-se também que em um estudo realizado pela Terra (2019), considerando um âmbito nacional, aponta que a cada 100 empresas desse tipo, apenas 70% não passam da geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho aborda os principais conceitos e discussões em torno das empresas familiares, com foco particular na sucessão de gerações, um dos maiores desafios enfrentados por essas organizações. Primeiramente, será explorada a definição e as características das empresas familiares, destacando a complexidade e a diversidade de modelos existentes. Em seguida, a estrutura familiar dentro dessas empresas será analisada, enfatizando as diferentes formas de envolvimento da família na propriedade e gestão dos negócios.

Outro aspecto importante é a preparação para a sucessão, um processo fundamental para garantir a continuidade e o sucesso da empresa ao longo do tempo. Este segmento aborda as fases de desenvolvimento dos sucessores e as estratégias para uma transição eficaz. Além disso, os problemas e dificuldades são facilmente encontrados durante o processo de sucessão, incluindo conflitos familiares e desafios de liderança.

O papel da ajuda de terceiros no processo de sucessão será analisado, destacando a importância da profissionalização e do apoio externo para superar os desafios e assegurar uma sucessão bem-sucedida. A revisão da literatura visa proporcionar uma compreensão abrangente e aprofundada dos fatores que influenciam a longevidade e a prosperidade das empresas familiares, com base em estudos e pesquisas recentes sobre o tema.

2.1 INTRODUÇÃO ÀS EMPRESAS FAMILIARES

Conforme é observado na pesquisa de Rodrigues (2021), não há um consenso claro na definição de uma empresa familiar, ao contrário da definição de pequenas e médias empresas. O estudo de empresas familiares é considerado complexo, já que essas organizações são, normalmente, complexas e bem estruturadas.

As definições utilizadas para descrever empresas familiares são variadas e diferentes, podem se basear em dimensões como tamanho, idade, estágio no ciclo de vida, geração que a controla, composição da família, bem como o contexto sociocultural e institucional no qual a empresa está inserida.

A empresa familiar é considerada um tipo muito único de empresa, e muitas vezes não é possível estabelecer uma linha clara entre o que é uma empresa familiar e o que não é. O grau de familiaridade de uma empresa pode variar, e a característica familiar pode ser temporária em determinados estágios do ciclo de vida da empresa.

A complexidade na definição do conceito de empresa familiar é atribuída a principalmente as diferenças nas configurações da instituição familiar em diversas culturas e épocas, tornando difícil a padronização para realizar a comparação por critérios.

Os critérios mais comuns utilizados para classificar uma empresa como empresa familiar são: propriedade do negócio, tradição e valores familiares, controle familiar, influência da família na gestão e controle de sucessão.

Dessa forma, a empresa familiar é, resumidamente, definida pela ligação direta com uma família que influencia seu governo e gestão.

De acordo com artigo publicado pelo Sebrae (2023), uma empresa familiar é uma organização onde indivíduos pertencentes à mesma família estão envolvidos no empreendimento. Estes indivíduos podem, ou não, assumir papéis de funcionários. Além disso, eles podem demonstrar interesse primordial no investimento financeiro ou ainda ocupar posições dentro da empresa.

Segundo o Sebrae (2023) para uma caracterização contexto de uma empresa familiar, é válido considerar as seguintes perspectivas:

- a) Aspecto Familiar: Empresas de natureza familiar contam com a participação de membros pertencentes a uma mesma família na condução do negócio. Tais membros podem ocupar posições de empregados, concentrar-se na contribuição de capital social ou fazer parte do quadro de direção.
- b) Propriedade: Tipicamente, empresas familiares são detidas majoritariamente por membros da família, ou seja, os integrantes familiares possuem a maior parcela de ações ou participação acionária.
- c) Gestão: A administração de empresas familiares pode ser realizada tanto por membros da família quanto por profissionais externos à família.

É observado que Cruz (2013) aponta que Empresas Familiares são definidas

como aquelas em que a família detém o poder de decisão no capital da empresa e, pelo menos, um membro da família desempenha um papel de gestão. No caso de empresas cotadas em bolsa, uma participação mínima de 25% é suficiente para se enquadrarem nessa categoria. Essa definição é recomendada por um grupo de especialistas para promover a produção de informações quantitativas comparáveis no setor de Empresas Familiares nos Estados Membros.

2.2 ESTRUTURA FAMILIAR EM FAMILIAS EMPRESÁRIAS

Observa-se, conforme a pesquisa de Chrisman, J.; Chua, J e Sharma, P. (1999, apud Rodrigues 2019), que após uma análise aprofundada de mais de vinte e uma definições relacionadas ao tipo de envolvimento da família em empresas, foram identificadas três possíveis combinações em relação à propriedade e à gestão de empresas familiares. Estas combinações são as seguintes:

- a) A família detém a propriedade da empresa e existe um envolvimento familiar ativo na gestão;
- b) A família é a proprietária da empresa, mas não há um envolvimento familiar direto na gestão;
- c) Existe um envolvimento familiar na gestão da empresa, mas a família não detém a propriedade da mesma.

Por meio dessas combinações, é possível observar três cenários distintos. No primeiro cenário, a família mantém o controle da empresa, tanto em termos de propriedade quanto de influência nas decisões, com membros familiares atuando como sócios e também ocupando cargos de gestão. No segundo cenário, a família é proprietária, mas a gestão é confiada a não membros da família. No terceiro cenário, a família provavelmente vendeu sua participação acionária, mas ainda mantém uma presença ativa na empresa, geralmente em funções de governança ou de gestão.

Por meio dessas combinações Um modelo amplamente reconhecido e referenciado por diversos autores, frequentemente utilizado em cursos e programas de treinamento, especialmente para herdeiros de empresas familiares, é o "modelo dos três círculos". Esse modelo descreve sete situações nas quais os membros da família podem se encontrar dentro da empresa, como ilustrado na Figura 1. Como se

pode notar nas intersecções dos círculos, um membro da família ou sucessor pode estar associado a mais de um grupo simultaneamente.

De maneira explicativa, um membro da família pode estar alocado em pelo menos um dos seguintes grupos dentro do modelo dos três círculos:

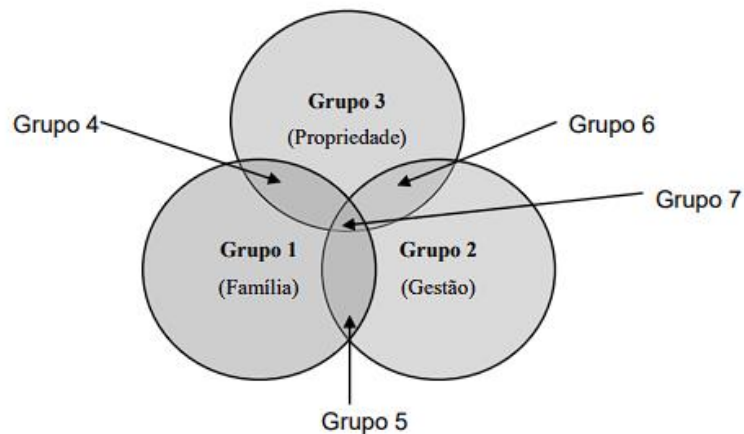


Figura1. Modelo dos três círculos

Fonte: Adaptado de Davis e Tagiuri (1996 apud Rodrigues, 2019)

De forma explicativa o integrante da família pode estar alocado em pelo menos um desses grupos:

- Grupo 1: Membros da família que não possuem participação acionária na empresa e não desempenham funções de trabalho na organização;
- Grupo 2: Funcionários que não pertencem à família;
- Grupo 3: Acionistas que não fazem parte da família e não exercem funções na empresa;
- Grupo 4: Membros da família que detêm ações na empresa, mas não estão envolvidos em suas operações diárias;
- Grupo 5: Membros da família que trabalham na empresa, mas não possuem ações;
- Grupo 6: Acionistas que não têm vínculos familiares, mas desempenham funções na empresa;
- Grupo 7: Membros da família que trabalham na empresa e também possuem ações.

Esse modelo oferece uma estrutura valiosa para entender a complexidade das dinâmicas familiares em empresas e como os membros da família estão envolvidos nos negócios familiares, considerando a propriedade e a gestão da empresa como elementos centrais de análise.

2.3 PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO

A preparação ou processo de sucessão é um dos passos mais importantes quando se trata da continuidade e perpetuidade do negócio da família, visto que se trata em desenvolver e preparar os herdeiros para cargos de liderança, tomadas de decisão.

Segundo Leone (2004), a sucessão empresarial pode ocorrer de maneira planejada e gradual ou de forma inesperada e abrupta, desencadeada por eventos como morte, invalidez por doença ou acidente, que incapacitam o dirigente fundador de continuar suas atividades. Conforme enfatizado pelo Cavalcante (2022), a importância do planejamento cuidadoso do processo sucessório, destacando que um planejamento eficaz permite ao sucessor receber treinamento adequado e transferência de conhecimento que esteja em consonância com as demandas do negócio. As sucessões inesperadas ou abruptas, causadas pelos eventos mencionados anteriormente, possuem o potencial de desencadear crises e conflitos nas estruturas organizacionais. Esses conflitos podem levar a rupturas devido às disparidades de mentalidade entre o fundador e os herdeiros, tornando-se um fator determinante para a mortalidade ou perda de identidade da empresa.

Quanto à relação entre sucessão e longevidade da empresa, é destacado que que um planejamento sucessório adequado, conduzido de maneira apropriada, pode estender significativamente a vida da organização, proporcionando ganhos substanciais. Em alguns casos, é possível até mesmo perpetuar a empresa no longo prazo.

Observa-se que para Lodi (1987, apud Ribeiro, 2021) o processo de sucessão em empresas familiares dividido em três fases:

- a) **Formação de base dos sucessores:** Nesta fase inicial, o foco está na educação dos sucessores desde jovens, transmitindo princípios éticos e morais dentro da família. Além disso, a formação acadêmica e a

experiência profissional fora da empresa familiar são consideradas vantagens. É necessário que os erros do futuro sucessor sejam cometidos fora da empresa para evitar consequências prejudiciais.

- b) **Plano de desenvolvimento:** A segunda fase concentra-se no desenvolvimento dos sucessores e em seu conhecimento sobre o negócio da empresa. Isso inclui compreender todos os processos de negócios existentes e priorizar a formação contínua para manter-se atualizado e atualizar seus conhecimentos.
- c) **Medidas de caráter organizacional e jurídico:** A terceira fase trata de implementar modificações estruturais na empresa para simplificar e preparar o caminho para o sucessor. Essas mudanças estruturais podem ser fundamentais para uma sucessão bem-sucedida. Além disso, o aconselhamento jurídico desempenha um papel importante para garantir que todos os aspectos da sucessão ocorram de acordo com as normas e regulamentos.

Essas três fases são fundamentais para garantir uma sucessão eficaz e bem-sucedida em empresas familiares, garantindo que os sucessores estejam devidamente preparados e que a empresa esteja estruturalmente pronta para a transição.

Muitas empresas familiares têm ambições de sucesso a curto e médio prazo, mas frequentemente enfrentam deficiências na formulação de um plano estratégico. A profissionalização das famílias e a ajuda de terceiros no processo de sucessão tornam-se cada vez mais relevantes.

Pesquisas globais, realizadas pela PWC (2014) em mais de 40 países, incluindo o Brasil, indicam que empresas familiares mais antigas têm uma maior probabilidade de envolver membros executivos que não fazem parte da família, o que contribui para sua longevidade.

Muitas empresas familiares optam por adotar um sistema de "job rotation", a fim de permitir que as gerações mais jovens adquiram uma compreensão abrangente de todas as áreas da organização, adquirindo, assim, um conjunto diversificado de competências e conhecimento técnico. Conforme observado por Ferreira (2022), o programa de "job rotation" tem como objetivo promover a colaboração e a troca de

conhecimento entre os colaboradores, incentivando a compreensão dos processos e impactos das atividades em diferentes setores da empresa. Além disso, busca-se promover a proximidade e a cooperação entre as equipes, reduzindo potenciais conflitos e simplificando os processos com base na compreensão dos impactos gerados. O principal benefício desse programa reside na facilitação da comunicação entre as equipes, permitindo que discutam suas necessidades e colaborem na criação de propostas que agreguem valor à empresa.

Segundo Bernhoeft (1991, apud Frugis 2007), há três etapas principais no preparo de um sucessor:

- a) **Motivação para o negócio:** O entusiasmo e a motivação do sucessor desempenham um papel importante no sucesso dos negócios familiares, proporcionando uma base sólida para a continuidade do empreendimento. Além disso, o autoconvencimento, tanto por parte do fundador quanto do sucessor, é indispensável para assegurar a harmonia entre o desejo pessoal e os objetivos organizacionais.
- b) **Conquistar seu espaço na família e na empresa:** A consolidação do espaço do sucessor tanto na estrutura familiar quanto na organização empresarial representa uma estratégia vital para mitigar a vulnerabilidade diante dos desafios inerentes aos negócios familiares. Este processo não apenas fortalece os laços familiares, mas também oferece uma base sólida para enfrentar as adversidades que possam surgir ao longo do caminho.
- c) **Desenvolvimento do sucessor:** É imperativo compreender que o desenvolvimento do sucessor vai além do escopo da formação acadêmica tradicional. Envolve, fundamentalmente, a aquisição prática das habilidades e competências necessárias para administrar um negócio de forma eficaz. Esse processo não deve ser confundido com o treinamento convencional; em vez disso, representa um compromisso contínuo com a assimilação das complexidades envolvidas na gestão empresarial, capacitando o sucessor para liderar com sucesso a empresa familiar no futuro.

Observa-se então, que o processo de preparação do sucessor em negócios

familiares é complexo e envolve várias etapas essenciais, como a motivação para o negócio, a consolidação do espaço na família e na empresa, e o desenvolvimento contínuo das habilidades gerenciais. Estas etapas destacam a importância de cultivar entusiasmo, harmonia familiar e habilidades práticas para garantir a continuidade e o sucesso da empresa familiar. É essencial entender que essa transição não é apenas uma questão de substituir cargos, mas sim uma evolução planejada que leva em consideração as aspirações pessoais, a dinâmica familiar e as demandas empresariais.

2.4 PROBLEMAS E DIFICULDADES NA SUCESSÃO

Segundo Frugis (2007), diversas razões fundamentais contribuem para as falhas no controle sucessório nas empresas familiares. Estes incluem desacordos entre sócios, grande quantidade de descendentes, ausência de liderança natural, desinteresse por parte dos herdeiros, disparidades na participação acionária, conflitos familiares, além da tendência dos fundadores em enxergar a empresa apenas como um meio de proporcionar segurança financeira aos seus filhos. Ademais, a insegurança dos funcionários quanto ao futuro, bem como a insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador em relação ao futuro da empresa e dos familiares, também desempenham um papel significativo nesse contexto.

Para os familiares, exercer autoridade sobre parentes pode ser desafiador. As pressões provenientes do ambiente de negócios podem sobrecarregar e prejudicar os relacionamentos familiares, resultando em desempenho insatisfatório no trabalho. Além disso, essas situações podem gerar tensão, raiva, confusão e desespero, contribuindo para a desintegração das empresas familiares.

É relevante observar que enquanto persistirem os conflitos, as decisões importantes são adiadas, afetando o fluxo normal dos negócios. Rumores se espalham rapidamente, repercutindo nos diferentes departamentos e criando um ambiente de trabalho negativo. A falta de liderança e do espírito de equipe fragiliza ainda mais a organização.

Outro fator que frequentemente leva ao desgaste nas empresas familiares é o desempenho inadequado por parte dos familiares envolvidos no negócio. Estes desafios destacam a complexidade das dinâmicas familiares dentro do contexto

empresarial, exigindo abordagens cuidadosas e estratégias bem elaboradas para garantir a continuidade bem-sucedida dessas organizações.

2.5 AJUDA DE TERCEIRO NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO

Observa-se que para Rodrigues (2021), empresas familiares frequentemente enfrentam desafios substanciais ao elaborar um plano estratégico bem-sucedido, especialmente no contexto do processo de sucessão. A busca por sucesso em um horizonte de curto e médio prazo muitas vezes obscurece a necessidade de uma análise detalhada e profunda do processo de sucessão, levando a vulnerabilidades manifestas. Todavia, torna-se cada vez mais claro que a assistência externa desempenha um papel fundamental na eficácia desse processo.

A profissionalização das estruturas familiares surge como um elemento importante neste cenário. É imperativo que as famílias adotem uma abordagem profissionalizada, incorporando uma estrutura organizacional que facilite a transição entre os objetivos a curto e longo prazo da empresa familiar. Pesquisas em escala global corroboram a crescente importância da profissionalização no processo de sucessão de empresas familiares. A PWC (2016), por exemplo, destaca que empresas familiares mais antigas têm uma probabilidade significativamente maior de contar com membros executivos não pertencentes à família, um fator que contribui substancialmente para a longevidade dessas empresas.

Para mitigar as dificuldades associadas à continuidade das Empresas Familiares até a terceira geração, torna-se imperativo incorporar a orientação de terceiros neste processo. Gestores dotados de habilidades analíticas, competência em gestão empresarial, marketing e comunicação desempenham um papel crítico nesse contexto. Além disso, é essencial possuir competências pessoais, habilidades relacionais, conhecimento técnico apropriado e uma sólida capacidade de observação (RODRIGUES, 2021).

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que resume a fundamentação teórica abordada neste trabalho. Este quadro proporciona uma visão geral dos principais conceitos e discussões sobre as empresas familiares, destacando os aspectos principais de cada tópico.

Quadro 1: resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
INTRODUÇÃO ÀS EMPRESAS FAMILIARES	Conceito de empresas familiares	A empresa familiar é caracterizada pela participação de membros pertencentes à mesma família na condução do negócio	Rodrigues (2021)
	Perspectivas no conceito de empresa familiar	Aspecto familiar, propriedade e gestão	Sebrae (2023)
	Conceito de empresas familiares	Onde a família obtém o poder de decisão no capital da empresa	Cruz (2013)
ESTRUTURA FAMILIAR EM FAMILIAS EMPRESÁRIAS	Combinações relacionadas a propriedade e gestão	Três tipos de envolvimento da família na empresa, propriedade, gestão ou ambos	Chua, J.; Chrisman, J. e Sharma, P. (1999, apud Rodrigues, 2021)
	Modelo dos três círculos	Cada membro da família empresária pode estar em um campo, sendo ele Gestão, Família e Propriedade	Rodrigues (2021)
PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO	Como ocorre a sucessão empresarial	Pode ocorrer de forma planejada e gradual ou de forma inesperada e abrupta	Leone (2004 apud Cavalcante et. al., 2022)
	Processo dividido em três fases sequenciais	Formação de base dos sucessores; Plano de desenvolvimento e Medidas de caráter organizacional e jurídico	Lodi (1987, apud Rodrigues, 2021)
	Etapas principais no preparo de um sucessor	Motivação para o negócio; conquistar seu espaço na família e na empresa; Desenvolvimento do sucessor	Bernhoeft (1991, apud Frugis 2007)
PROBLEMAS E DIFICULDADES NA SUCESSÃO	Desafios e Complexidades nas Famílias Empresarias	Impactos negativos em desafios do controle sucessório, conflitos entre sócios, desinteresse dos herdeiros, falta de liderança e problemas de desempenho.	Frugis (2007)
AJUDA DE TERCEIRO NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO	Importância da Profissionalização e Assistência Externa na Sucessão	Importância de analisar a sucessão em empresas familiares, com assistência externa. Profissionalizar estruturas facilita a transição de metas a curto e longo prazo, contando com gestores externos habilitados para garantir a continuidade bem-sucedida.	Rodrigues (2021); PWC (2016)

Fonte: coleta de dados, 2024

3. METODOLOGIA

Apresentar os critérios de seleção dos participantes da pesquisa, os instrumentos (apresentar o instrumento de coleta de dados neste item, bem como o pré teste) e procedimentos de coleta de dados, as técnicas de análise dos dados e as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO

Neste estudo, será adotada uma abordagem qualitativa e exploratória para investigar o tema da sucessão na terceira geração da Empresa X. A escolha por uma pesquisa qualitativa, conforme delineado por Lakatos e Marconi (2002), concentra-se no "como", visando compreender detalhadamente os desafios e oportunidades enfrentados por essas empresas durante o processo sucessório.

O delineamento da pesquisa será conduzido em um contexto de estudo de caso específico, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas presentes.

A metodologia adotada não apenas está alinhada com a abordagem qualitativa, mas também atende aos objetivos da pesquisa exploratória, delineados por Lakatos e Marconi (2002). Esta pesquisa visa não apenas desenvolver hipóteses, mas também aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto e clarificar conceitos, contribuindo assim para um entendimento aprofundado dos fatores que influenciam o sucesso ou fracasso do processo sucessório na terceira geração em empresas familiares.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, que resume o delineamento da pesquisa. Este quadro detalha os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, as técnicas de análise dos dados e as limitações do estudo, proporcionando uma visão clara da metodologia adotada para investigar a sucessão na terceira geração da Empresa X.

Quadro 2: Delineamento de pesquisa

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	•Estudo de Caso	Fundador da Empresa X, 2 da segunda geração e 3 da terceira geração	-Entrevista em profundidade (semiestruturada) -Questionário com questões abertas	•Conteúdo

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seguir, apresenta-se o Quadro 3, que resume o perfil dos entrevistados do estudo. Este quadro fornece informações detalhadas sobre a posição, tempo de empresa, idade e escolaridade dos participantes, oferecendo uma visão abrangente dos diferentes níveis geracionais e suas respectivas qualificações na Empresa X.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

	IB_1 ^a (FUNDADOR)	PB_2 ^a (2 ^a) GERAÇÃO)	DB_2 ^a (2 ^a) GERAÇÃO)	AB_3 ^a (3 ^a) GERAÇÃO)	LF_a (3 ^a) GERAÇÃO)	IR_a (3 ^a) GERAÇÃO)
Posição	Fundador	Vice-presidente	Vice-presidente	Gerente	<i>Trainee</i>	Gerente
Tempo de empresa	46 anos	44 anos	42 anos	18 anos	6 anos	16 anos
Idade	78	55	53	36	24	34
Escolaridade	Fundamental	Superior	Superior	Pós-graduação	Superior	Pós-graduação

Fonte: coleta de dados, 2024

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coletar dados, foram empregadas entrevistas em profundidade e questionários com perguntas abertas, conforme é observado por Lakatos e Marconi (2002), possibilitando aos informantes responderem livremente e, assim, proporcionando uma visão completa das perspectivas e experiências dos membros da terceira geração e outros stakeholders envolvidos no processo de sucessão.

As questões foram feitas a partir da revisão da literatura, da experiência do pesquisador e validadas junto com o orientador deste trabalho.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, proporcionando a identificação de padrões, temas emergentes e insights valiosos, como apresentado por Lakatos e Marconi (2002). Desta forma, a pesquisa busca não apenas descrever o processo de sucessão, mas também oferecer contribuições significativas para o conhecimento prático e teórico, sendo potencialmente útil para empresas familiares e profissionais envolvidos nesse contexto complexo.

4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

As empresas familiares desempenham um papel significativo na economia global, constituindo uma parte substancial das empresas em operação e gerando emprego e inovação. A natureza única dessas empresas, caracterizada pela interseção entre família, propriedade e gestão, apresenta tanto vantagens quanto desafios específicos. Este trabalho busca explorar diversos aspectos das empresas familiares, com foco em suas características fundamentais, perspectivas de evolução, combinações de propriedade e gestão, o processo de sucessão, desafios e complexidades, e a importância da profissionalização e assistência externa.

A Empresa X, utilizada como estudo de caso, exemplifica muitos desses aspectos, demonstrando como a empresa tem evoluído e se adaptado ao longo das gerações. A análise das práticas e experiências da Empresa X proporciona uma melhor compreensão sobre a dinâmica interna e as estratégias de gestão que podem ser aplicadas a outras empresas familiares. Com base em entrevistas com membros de diferentes gerações, esta análise oferece uma visão abrangente dos fatores que influenciam o sucesso e a longevidade das empresas familiares.

A seguir, foram detalhados o conceito de empresas familiares, as perspectivas de evolução, as combinações relacionadas à propriedade e gestão, o processo de sucessão empresarial, os desafios e complexidades enfrentados, e a importância da profissionalização e da assistência externa para garantir uma transição suave e sustentável entre gerações.

4.1 CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES

O fundador IB_1ª detalha o início pragmático e orientado à necessidade da Empresa X, uma característica central das empresas familiares: "Comecei em 1976 quando fui para Manaus e vi lá que o pessoal tinha uma grande necessidade de transporte de móveis via rodoviário ou rodo fluvial". Este relato exemplifica a capacidade das empresas familiares de identificar e capitalizar sobre oportunidades de mercado específicas, oferecendo soluções personalizadas que grandes empresas frequentemente não fornecem. A literatura sugere que empresas familiares possuem uma compreensão profunda das necessidades do mercado local, o que frequentemente lhes permite operar de maneira mais ágil e adaptativa (Rodrigues, 2021).

Já o representante da segunda geração, Sr. PB_2ª, adiciona outra dimensão ao

conceito de empresa familiar ao destacar a continuidade e o compromisso de longo prazo que são típicos dessas organizações: "Tudo que a gente ganhava a gente reinvestia na empresa". Este comentário sublinha a propensão das empresas familiares para reinvestir lucros na própria empresa, fortalecendo a base para o crescimento futuro e a sustentabilidade, como descrito por Sebrae (2023).

4.2. PERSPECTIVAS NO CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O Sr. DB_2^a, membro da segunda geração, discute a evolução do conceito de empresa familiar na Empresa X, focando na necessidade de profissionalização para adaptar a empresa a um mercado globalizado: "a gente começou a entender um pouco mais sobre sociedade e a gente começou a entender um pouco mais sobre gestão". Essa transição das práticas de gestão tradicionais para estratégias mais formalizadas é necessária para empresas familiares que buscam manter relevância e competitividade em um ambiente de negócios que está constantemente mudando.

Essa visão é reforçada por um dos integrantes da terceira geração, Sr. AB_3^a, que fala sobre a regionalização e diversificação da empresa para manter sua relevância e competitividade: "De uns 10 anos para cá a regionalização da empresa e cada um deles tratava ainda as suas especificidades". A literatura concorda que a adaptabilidade e a inovação contínua são essenciais para a longevidade das empresas familiares em mercados dinâmicos (PWC, 2016).

4.3. COMBINAÇÕES RELACIONADAS À PROPRIEDADE E GESTÃO

A Empresa X exemplifica uma transição gradual na gestão, mantendo a propriedade dentro da família, mas abrindo a gestão para profissionais externos. Sr. DB_2^a descreve essa mudança estratégica: "criando o conselho de administração que não existia e criando as vice-presidências de áreas". Esta estratégia reflete a combinação de manter o controle estratégico familiar com a incorporação de práticas de gestão modernas e eficientes.

Essa abordagem é corroborada por Sr. LB_3^a, que discute sua preparação para assumir futuras responsabilidades na gestão: "Eu atualmente sou *trainee* na Empresa X... me desenvolvendo dentro da empresa". Este relato ilustra a prática de integrar membros da família na gestão da empresa, garantindo que eles estejam bem preparados para liderar no futuro.

Essa abordagem está alinhada com o modelo dos três círculos em empresas

familiares, que considera a interseção entre a família, a propriedade e a gestão. A Empresa X exemplifica como uma empresa pode manter a essência familiar ao mesmo tempo em que adota práticas de governança corporativa que são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. Essa combinação pode ajudar a mitigar conflitos potenciais e garantir uma transição suave de liderança e propriedade ao longo das gerações.

4.4. PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL

O processo de sucessão é cuidadosamente gerido na Empresa X, com um foco significativo na preparação e no planejamento. Sr. DB_2^a explica o envolvimento de consultorias externas no processo: "Contratamos uma consultoria... eles começaram a nos trazer noções de gestão, contabilidade, demonstrativo de resultados". Este planejamento cuidadoso é essencial para garantir que a sucessão seja suave e que a nova geração esteja preparada para enfrentar os desafios futuros.

O entrevistado Sr. IR_3^a também destaca a preparação da terceira geração, enfatizando a importância da formação e do conhecimento compartilhado: "A gente contratou uma empresa de fora para nos auxiliar a nivelar o conhecimento de todos os integrantes da terceira geração". A literatura sobre sucessão em empresas familiares sugere que uma sucessão planejada e gradua; é muito importante para o sucesso da transição (Leone, 2004).

4.5. DESAFIOS E COMPLEXIDADES NAS FAMÍLIAS EMPRESARIAS

Na Empresa X, gerenciar conflitos e manter uma separação clara entre as relações pessoais e profissionais apresenta desafios significativos. Sr. DB_2^a enfatiza a necessidade de resolver conflitos familiares fora do ambiente de trabalho, seguindo o princípio de que "problemas familiares se trata dentro da família", uma abordagem que preserva a integridade operacional e evita que questões pessoais impactem as operações da empresa. Por outro lado, o Sr. AB_3^a ressalta que a união e a experiência compartilhada entre os membros da família podem ajudar a mitigar esses conflitos, considerando-os relativamente pequenos devido ao tempo de convívio e trabalho conjunto, o que contribui para manter a gestão da empresa livre de influências negativas dos desentendimentos familiares.

A gestão eficaz desses conflitos envolve não apenas o equilíbrio entre emoções pessoais e necessidades empresariais, mas também a implementação de estruturas formais de governança e políticas claras para resolução de conflitos, como adotado pela

Bertolini. Essas medidas são vitais para garantir que a empresa não apenas sobreviva às tensões internas, mas também prospere apesar delas. O Sr. AB_3^a acrescenta que, mesmo com a falta de proximidade geográfica entre os membros da família, ainda é possível controlar potenciais conflitos, graças à união e ao tempo de trabalho compartilhado, reforçando a importância dessas estratégias na manutenção da harmonia e integridade operacional da empresa.

4.6. IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO E ASSISTÊNCIA EXTERNA NA SUCESSÃO

A profissionalização e a assistência externa são vistas como cruciais para a gestão eficaz da sucessão na Empresa X. O Sr. DB_2^a enfatiza a importância dessa assistência: "Eu acho fundamental a contratação de empresas externas para ajudar no processo de sucessão". A literatura aponta que a introdução de perspectivas e competências externas pode trazer novas ideias e práticas, essenciais para modernizar a gestão e preparar a empresa para desafios futuros (PWC, 2016).

Sr. LB_3^a também menciona a importância dos programas de *trainee* e da experiência prática em várias áreas da empresa, preparando-o para futuras responsabilidades de gestão: "Eu estou trilhando meu caminho até final do ano, onde termina esse programa para assumir alguma cadeira de gestão". Essa abordagem garante que os futuros líderes estejam bem versados em todas as facetas da empresa, fortalecendo sua capacidade de liderança eficaz.

A seguir, apresenta-se o Quadro 4, que resume as entrevistas realizadas com os membros da Empresa X. Este quadro oferece uma visão das perspectivas e experiências dos entrevistados, abordando temas como o conceito de empresas familiares, a evolução e a gestão, o processo de sucessão, os desafios enfrentados e a importância da profissionalização e da assistência externa.

Quadro 4: Quadro resumo das entrevistas

TEMA	IB_1 ^a (FUNDADOR)	PB (2 ^a GERAÇÃO)	DB (2 ^a GERAÇÃO)	AB (3 ^a GERAÇÃO)	LF (3 ^a GERAÇÃO)	IR (3 ^a GERAÇÃO)
Conceito de empresas familiares	Fundada com foco na solução de problemas práticos de transporte	Crescimento por necessidade e reinvestimento constante	Trabalho desde jovem, evolução de funções operacionais para administrativas	Adaptação e diversificação, transição gerencial com enfoque estratégico	Oportunidades iguais e crescimento meritocrático	Crescimento sustentado e responsabilidade
Perspectivas no conceito de empresa familiar	Crescimento pela necessidade e demanda do mercado	Importância do reconhecimento pela qualidade dos serviços	Valorização das pessoas e da cultura da humildade na gestão	Foco na capacitação e preparação das gerações para manter a essência familiar	Foco na perpetuação e inovação	Enfoque em ESG, IA e desenvolvimento de pessoas e gerações futuras
Combinações relacionadas a propriedade e gestão	Propriedade e gestão familiar com incorporação progressiva de membros da família	Governança familiar com transição gradual de responsabilidades	Propriedade familiar, mas gestão profissionalizada com ênfase em capacitação	Governança modernizada com participação de não-familiares nos altos cargos	Meritocracia e desenvolvimento gradual de membros familiares	Participação ativa das gerações na governança
Modelo dos três círculos	A empresa cresceu com a clara divisão de papéis entre família e negócios	Claro delineamento entre propriedade, gestão e família	Divisão entre governança familiar e profissional, introdução de conselho de administração	Adaptação do modelo com foco estratégico e inclusão de gestores não familiares	Adaptação e modernização do modelo conforme as necessidades do negócio	Modelo adaptado para incluir aspectos modernos de governança

Sucessão planejada com apoio de consultores externos	Sucessão quase automática com transição baseada em méritos próprios	Transição em andamento com estruturas de governança e apoio externo	Ainda em preparação, com ênfase na formação da terceira geração e reestruturação da governança	Transição em andamento com estruturas de governança e apoio externo	Sucessão gradual com ampla formação e desenvolvimento em diversos setores	Sucessão contínua com envolvimento crescente das novas gerações
Processo dividido em três fases sequenciais	Identificação, preparação, e implementação	Processo contínuo de aprendizado e adaptação de papéis	Desenvolvimento inicial focado em operações, seguido de introdução à gestão através de consultorias externas	Enfoque no treinamento e desenvolvimento por meio de programas de <i>trainee</i>	Experiência prática em todos os setores seguida de assunção de responsabilidades	Desenvolvimento contínuo, foco em governança e preparação para futuras lideranças
Etapas principais no preparo de um sucessor	Início desde jovem, experiência prática, e acompanhamento por consultores	Começo prático na juventude, crescimento através de desafios	Preparação abrangente na gestão com apoio de consultorias para a segunda e terceira geração	Participação desde cedo, experiência prática, treinamento formal e acompanhamento por consultores	Educação formal combinada com experiência prática abrangente	Envolvimento desde cedo com foco em crescimento profissional e preparação para liderança futura
Desafios e Complexidades nas Famílias Empresárias	Desafios de comunicação e relação profissional dentro da família	Separação de papéis familiares e profissionais, gestão de conflitos	Conflitos tratados fora do ambiente de trabalho; foco em profissionalismo mesmo entre	Gestão de expectativas e conflitos familiares, manutenção da cultura empresarial	Passagem de responsabilidades e aceitação de novas ideias	Manutenção de relações saudáveis entre clãs familiares e engajamento das gerações jovens

			membros familiares			
Importância da Profissionalização e Assistência Externa na Sucessão	Fundamental, conforme demonstrado pela consultoria na sucessão da Gerdau	Sucessão complementada por perspectivas internas e externas	Essencial para a preparação e modernização da gestão, bem como para formar sucessores eficazes	Apoio de consultores para desenvolver e estruturar a governança e a sucessão		

Fonte: coleta de dados, 2024

4.7. NOVOS DESAFIOS PARA A SUCESSÃO PARA A EMPRESA X

A Empresa X apresenta várias forças significativas. Primeiramente, a empresa tem implementado há vários anos programas robustos de treinamento e gestão de sucessão, fundamentais para o desenvolvimento e preparação das futuras lideranças. Este compromisso contínuo com o desenvolvimento de talentos assegura uma transição de liderança suave e sustentável. Além disso, a motivação dos membros familiares, tanto da segunda quanto da terceira geração, para continuar no negócio é evidente e vital para a continuidade da visão e dos valores do fundador. A segunda geração, em particular, desempenhou um papel essencial no crescimento e expansão do negócio, demonstrando capacidades de gestão estratégica que consolidaram a posição da empresa no mercado. Por fim, o processo de treinamento da terceira geração, destacado por programas de *trainee* e passagens por diversas áreas da empresa, prepara de forma abrangente os futuros líderes com o conhecimento e as habilidades necessárias para sua futura gestão.

Apesar dos pontos fortes, existem áreas que requerem atenção para a melhoria contínua. A centralização das decisões nas mãos do fundador, que ainda está ativamente envolvido nos negócios aos 80 anos, pode limitar a autonomia das gerações mais jovens e a inovação dentro da empresa. Esta prática de centralização das decisões poderia ser gradualmente transferida para as gerações mais novas para fomentar uma liderança renovada e ideias frescas. Além disso, dentro da segunda geração, composta por cinco membros, surgem dúvidas sobre a capacidade de todos em liderar efetivamente o negócio.

Não está claro quem assumirá a presidência da empresa, o que pode gerar incerteza e potencial conflito. Na terceira geração, que conta com 15 membros, nem todos estão motivados ou preparados para seguir no negócio, levantando questões sobre quais membros realmente têm condição de continuar o legado da empresa. Neste contexto, o processo atual de *trainee* é positivo, mas pode ser necessário expandir e intensificar essas iniciativas, assegurando que todos os membros recebam a orientação necessária para avaliar seu interesse e capacidade em participar ativamente da empresa. Finalmente, a contratação de consultoria externa, já vista como benéfica na preparação da segunda e terceira gerações, poderia ser ainda mais explorada para garantir a implementação das melhores práticas internacionais em governança e gestão.

A importância de consultorias externas em empresas familiares, como a Empresa X, é vital, especialmente em processos de sucessão e profissionalização da gestão. Essas consultorias trazem expertise especializada e perspectivas externas que podem ser cruciais para a inovação e a implementação de melhores práticas. Elas ajudam a garantir a objetividade em decisões críticas, oferecendo um olhar imparcial que pode ser essencial em ambientes onde as emoções e conflitos de interesse familiares predominam. Além disso, consultorias podem estruturar processos de sucessão eficazes, assegurando uma transição suave que sustenta a estabilidade e o crescimento da empresa, preparando-a para enfrentar desafios futuros e manter sua competitividade no mercado global.

4.8. PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO

A primeira proposta para a melhoria do processo sucessório na Empresa X é a descentralização das atividades atualmente sob responsabilidade do fundador, Sr. IB_1ª. Com isso, é possível melhorar a agilidade no processo de tomada de decisão, passando algumas das responsabilidades para os integrantes da segunda geração. Dado que o Sr. Presidente já possui 78 anos, essa descentralização permitirá uma transição mais suave e a continuidade da empresa sob uma nova liderança, além de permitir que ele compartilhe seu vasto conhecimento e experiência com seus sucessores.

A segunda proposta envolve a identificação da nova presidência, essencial para a continuidade da gestão estratégica da empresa e o direcionamento das ações futuras. O presidente atual deve indicar, com base na competência, um membro da segunda geração que assumirá a presidência. Este processo deve ser concluído até o final de 2024 para garantir uma transição planejada e estruturada.

A terceira proposta sugere a ampliação do programa de *trainee*, com o objetivo de preparar melhor a terceira geração para futuras responsabilidades de gestão. Para isso, o escopo do programa deve ser expandido para incluir mais áreas da empresa e a duração do treinamento deve ser aumentada. A implementação deste plano deve começar em 2025, sob a supervisão do Diretor de RH com apoio da segunda geração.

A quarta proposta é a contratação de uma psicóloga organizacional apta para identificar diferentes habilidades e competências na terceira geração. Esta profissional realizará avaliações e acompanhamento contínuo, permitindo uma melhor alocação dos membros da terceira geração em funções que maximizem suas habilidades e competências. A contratação deve ocorrer no primeiro trimestre de 2025, coordenada pelo Diretor de RH.

A quinta proposta é a contratação de uma consultoria especializada para o desenvolvimento da terceira geração. Esta consultoria ajudará a estruturar e implementar um programa de desenvolvimento, preparando a terceira geração para assumir posições chave no futuro. A seleção e contratação desta consultoria já foi realizada e começarão o desenvolvimento no início de julho de 2024.

A sexta proposta é a implementação de um sistema de governança corporativa, visando melhorar a transparência e a eficácia da gestão. Este sistema incluirá o desenvolvimento e a implementação de políticas claras de governança, como comitês de auditoria e risco. A implementação deve ser concluída até o final de 2025, sob a responsabilidade do Comitê de Governança e de uma consultoria externa.

A sétima proposta é o desenvolvimento de um plano formal de sucessão, garantindo uma transição de liderança sem interrupções e bem planejada. Este plano deve ser documentado detalhadamente, incluindo etapas, responsabilidades e prazos. O Diretor de RH e uma consultoria externa serão responsáveis por esta tarefa, a ser concluída no segundo semestre de 2024.

A oitava proposta é a revisão periódica dos planos de sucessão para garantir que eles permaneçam relevantes e eficazes diante das mudanças no ambiente de negócios. Um processo de revisão anual deve ser estabelecido, começando em 2025, sob a responsabilidade do Comitê de Governança.

Segue quadro 5 como proposta de um plano de ação para melhorar seu processo de sucessão.

Quadro 5: plano de ação para as melhorias do processo de sucessão

O que fazer	Por que fazer	Como	Quem	Quando
Descentralização da presidência atual	Para melhorar o processo de tomada de decisão	Mostrando ou convencendo dos benefícios desta descentralização	A segunda geração	Até o final de 2024
Identificação da possível nova presidência	Para dar continuidade na gestão estratégica da empresa e direcionamento das ações	O presidente atual indica, a partir da competência, alguém da segunda geração quem irá assumir	Atual presidente	Até o final de 2024
Ampliação do programa de <i>trainee</i>	Para preparar melhor a terceira geração para futuras responsabilidades de gestão	Expandir o escopo do programa para incluir mais áreas da empresa e aumentar a duração do treinamento	Diretor de RH com apoio da segunda geração	Início em 2025
Contratação de uma psicóloga apta para identificar diferentes habilidades e competências na terceira geração	Para melhor alocar os membros da terceira geração em funções que maximizem suas habilidades e competências	Contratação de uma psicóloga organizacional que trabalhará com avaliações e acompanhamento contínuo	Diretor de RH	Primeiro trimestre de 2025
Contratação de consultoria para desenvolvimento da terceira geração	Para estruturar e implementar um programa de desenvolvimento que prepare a terceira geração para assumir posições chave no futuro	Selecionar e contratar uma consultoria renomada com experiência em desenvolvimento de lideranças em empresas familiares	Comitê de Governança com suporte da segunda geração	Segundo semestre de 2024
Implementação de um sistema de governança corporativa	Para melhorar a transparência e a eficácia da gestão	Desenvolver e implementar políticas claras de governança,	Comitê de Governança e consultoria externa	Até o final de 2025

		incluindo comitês de auditoria e risco		
Desenvolvimento de um plano formal de sucessão	Para garantir uma transição de liderança sem interrupções e bem planejada	Documentar um plano de sucessão detalhado com etapas, responsabilidades e prazos	Diretor de RH e consultoria externa	Segundo semestre de 2024
Revisão periódica dos planos de sucessão	Para garantir que o plano permaneça relevante e eficaz diante das mudanças no ambiente de negócios	Estabelecer uma revisão anual do plano de sucessão	Comitê de Governança	Anualmente a partir de 2025

Fonte: coleta de dados, 2024

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa destaca os aspectos fundamentais sobre a sucessão da terceira geração em empresas familiares. Para isso foram utilizadas entrevistas realizadas com representantes das três gerações envolvidas com a Empresa X, que tornou possível identificar como a preparação e o envolvimento das gerações influenciam diretamente na sustentabilidade e no crescimento da empresa no longo prazo. As entrevistas revelaram que a primeira geração focou na criação e estabilização do negócio, a segunda geração desempenhou um papel muito importante na expansão e profissionalização da gestão, e a terceira geração está atualmente sendo preparada para continuar o legado de seus antecessores, com novos desafios e perspectivas. Os resultados indicam que, embora existam pontos fortes como o compromisso com o treinamento e a motivação das gerações futuras para permanecer no negócio, também há áreas que necessitam de atenção, como a centralização do poder na figura do fundador e o esclarecimento dos papéis das atividades e responsabilidades dentro da segunda e terceira geração.

A análise mais aprofundada dos resultados obtidos nas entrevistas com a terceira geração revelou uma percepção de comprometimento e prontidão para assumir cargos de liderança dentro da empresa. Embora haja um claro entendimento e respeito pelo legado da família e pelos esforços das gerações anteriores, a terceira geração apresenta desafios únicos, como divergências individuais e necessidade de preparação para liderar a empresa. Essas divergências são evidentes e necessitam de acompanhamento, pois podem afetar a coesão e a eficácia na continuidade dos negócios. A pesquisa apontou que, embora alguns membros estejam altamente motivados e já estejam sendo integrados em diferentes áreas da empresa por meio de programas de trainee, ainda existe uma necessidade de maior envolvimento e preparação de outros membros, o que reforça a importância de uma estratégia de sucessão bem delineada e personalizada.

O desafio de integrar todos os membros da terceira geração no futuro da empresa é amplificado pela necessidade de manter a união familiar junto da eficiência empresarial. O equilíbrio entre manter a identidade da empresa e ao mesmo tempo renová-la com novas ideias e abordagens é um ponto muito importante. Para isso, a terceira geração precisa estar equipada não apenas com habilidades técnicas, mas também com uma visão estratégica e habilidades de liderança que são essenciais no

ambiente de negócios moderno. A empresa pode se beneficiar muito ao continuar a investir em programas de desenvolvimento que a terceira geração para cargos de liderança e estimulem um compromisso genuíno com os valores e objetivos de longo prazo da empresa familiar.

Além disso, a pesquisa abordou os desafios enfrentados pelas empresas familiares durante o processo sucessório, tais como a escolha e capacitação do herdeiro mais apropriado, a gestão de dificuldades entre os membros da família e a resolução de questões relacionadas à transição de gerações. O Preparo para esses desafios é necessário para assegurar a perpetuidade das empresas familiares, que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico. A pesquisa destaca a importância de estratégias eficazes para preparar a geração sucessora, como a implementação de programas de desenvolvimento e a contratação de consultorias externas, que podem facilitar a transição e garantir a continuidade da empresa de maneira sustentável.

Este estudo contribuiu para uma compreensão mais profunda das dinâmicas de sucessão em empresas familiares e destacou a importância da preparação de sucessores, não apenas no âmbito operacional, mas também na gestão e liderança estratégica. Além disso, a investigação reforçou a necessidade de medidas como a descentralização da gestão e a inclusão de consultorias externas para facilitar o processo de transição e garantir a atualização das práticas de governança.

Do ponto de vista acadêmico, este pesquisador adquiriu uma visão valiosa sobre a complexidade dos processos de sucessão familiar e desenvolveu habilidades analíticas e críticas essenciais para a pesquisa em administração. A experiência também destacou a relevância da teoria na aplicação prática dentro das empresas familiares, oferecendo um caminho para futuras pesquisas que possam explorar as estratégias para mitigar os desafios identificados e facilitar uma transição mais suave entre as gerações.

REFERÊNCIAS

- CAVALCANTE, Daniel Lopes et al. SUCESSÃO FAMILIAR: A ESTRATÉGIA DE SUCESSÃO COMO FATOR DE LONGEVIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 2022.
- CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. Revista Evidência, v. 7, n. 7, 2012.
- CHRISMAN, James J. et al. Governance mechanisms and family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 42, n. 2, p. 171-186, 2018.
- DA CUNHA DANTAS, Vivian Maria; DE NADAE, Jeniffer; DA ROCHA GRANGEIRO, Rebeca. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares. Folha de Rosto, v. 6, n. 3, p. 97-111, 2020.
- DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA E ACADÊMICA. Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.
- FERREIRA, Eduardo Araujo et al. Comunicação eficaz: ferramenta para viabilizar o crescimento sustentável da empresa familiar. 2022.
- FERRETTI FRUGIS, Leonardo. AS EMPRESAS FAMILIARES E A CONTINUIDADE NA GESTÃO DAS TERCEIRAS GERAÇÕES. São Paulo, EDUC, 2007.
- GOMES CRUZ, Diogo Miguel. LIDERANÇA E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES – UM ESTUDO de CASO. 2013, core.ac.uk/download/pdf/143401366.pdf. Acessado em 12 de setembro de 2023.
- HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. Revista Contabilidade & Finanças, v. 31, p. 212-227, 2019.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. Organizações & Sociedade, v. 11, n. 29, p. 149-167, jan./abr. 2004
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. 282 p.
- PWC (org.). Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. 20116. Disponível em: <https://www.pwc.pt/publicacoes/family-business/pwc-family-business-2016.pdf>.

Acesso em: 22 set. 2023.

RIBEIRO, Serge Dias. Governação das Empresas Familiares—A ajuda de terceiros no processo da sucessão da 2ª para a 3ª geração. 2021. Tese de Doutorado.

RODRIGUES, José. Liderança e Sucessão em contexto de Empresas Familiares. ISLA Multidisciplinary e-Journal, v. 2, n. 1, p. 16-32, 2019.

SEBRAE (Brasil) (ed.). Negócios familiares: entenda como eles funcionam. 2022. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares)

[familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=FAVORITAR-,O%20que%20%C3%A9%3F,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria.](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares)

Acesso em: 26 set. 2023.

ANEXOS

Roteiro de pesquisa usado com a primeira e segunda geração:

1. Comente um pouco da tua história dentro da empresa.
2. Qual é o seu cargo dentro da empresa?
3. Quantos integrantes há na 1ª, 2ª e 3ª geração?
4. Quantos integrantes da terceira geração trabalham na empresa?
5. Como se passou ou se passa o processo de sucessão e governança na sua família?
6. Como foi o processo de preparação para a segunda geração?
7. Como é ou foi o processo de preparação para a terceira geração?
8. Você acredita que há importância de fontes externas, terceiros, na preparação para a sucessão ou apenas de forma interna é o suficiente?
9. Quais são os valores e princípios fundamentais que a família acredita serem essenciais para o sucesso da empresa?
10. Como a empresa lida com conflitos familiares dentro do ambiente de trabalho?
11. Quais desafios específicos as empresas familiares enfrentam e como a sua empresa lida com eles?
12. Qual é a visão da empresa para o futuro e como a família está trabalhando para alcançá-la?
13. Como vê o futuro da empresa sem a tua presença na gestão do negócio? Ou no conselho de administração?
14. Qual seu sonho com relação a empresa?
15. Caso a terceira geração não tenha capacidade de assumir a direção da empresa que ações vocês tomariam?

Roteiro de pesquisa utilizado com a terceira geração:

1. Qual é o seu cargo dentro da empresa?
2. Como se passou ou se passa o processo de sucessão e governança na sua família?
3. Como está sendo o processo de preparação para a entrada na empresa? (explorar este tópico)
4. Quais são os valores e princípios fundamentais que a família acredita serem essenciais para o sucesso da empresa?

5. Como a empresa lida com conflitos familiares dentro do ambiente de trabalho?
6. Quais desafios específicos as empresas familiares enfrentam e como a sua empresa lida com eles?
7. Qual é a visão da empresa para o futuro e como a família está trabalhando para alcançá-la?
8. Como se vê na empresa daqui a 5 anos?
9. Qual teu sonho com relação a empresa?