

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

ALESSANDRA CRISTINA WESCHENFELDER

**OS DESAFIOS DA LINHA DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DA
SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2021

ALESSANDRA CRISTINA WESCHENFELDER

**OS DESAFIOS DA LINHA DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DA
SERRA GAÚCHA**

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.

Orientadora TCC I e II: Prof.^a Ma. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2021

ALESSANDRA CRISTINA WESCHENFELDER

**OS DESAFIOS DA LINHA DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DA
SERRA GAÚCHA**

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.

Aprovada em ____/____/____.

Banca Examinadora

Orientadora Prof.^a Ma. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Ma. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Ma. Valdete Debenetti
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Aos ensinamentos de amor, trabalho, solidariedade e retidão de caráter dos meus queridos pais Ivânia e Circlécio; pelo incentivo e apoio da minha irmã Larissa, e meu namorado João Pedro; e a todos que se fizeram presentes nesta caminhada, me apoiando e dando forças para alcançar meus sonhos. Sem estes, e a vontade de Deus, nada eu poderia ter feito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus pelo presente da vida.

Agradeço aos meus pais, Circlécio e Ivânia, por todos ensinamentos que conduziram minha vida, sempre me apoiando nas minhas decisões, com amor, exemplo e compreensão.

Agradeço a minha irmã Larissa, pelo amor incondicional e por ser minha parceira.

Ao meu namorado João Pedro pelo amor, carinho, paciência e incentivo nessa caminhada, e por sempre me incentivar e acreditar no meu potencial.

Agradeço a minha orientadora, Prof.^a Ma. Nívia Tumelero, pela paciência, confiança e pelo apoio em compartilhar toda sua sabedoria, contribuindo para especialmente a construção deste trabalho.

Aos meus amigos do coração por todo incentivo e apoio.

E por fim, agradeço aos entrevistados das quatro empresas familiares, que disponibilizaram de tempo e informação para a conclusão deste trabalho.

A todos, meus mais sinceros agradecimentos!

RESUMO

As empresas familiares são empresas que tem como gestores os integrantes de uma mesma família, onde o fundador da mesma encontra-se na administração tendo como o objetivo maior a continuidade da empresa nas mãos de seus herdeiros sucessores. O processo sucessório em uma empresa familiar quando não bem sucedido pode deixar a empresa vulnerável à riscos, facilitando o surgimento de problemas e consequentemente refletir no relacionamento entre empresa e família. No entanto, se bem planejado e executado esse processo, as chances de sucesso da empresa familiar são grandes, fortalecendo o empreendimento. Deste modo, a pesquisa tem por objetivo o aprofundamento do assunto empresa familiar e seu processo de sucessão familiar, apresentando os principais conceitos, as vantagens e desvantagens, entre outras abordagens dentro do tema, para poder se fazer uma análise e definir as melhores estratégias que devem ser realizadas para que o processo sucessório ocorra de maneira assertiva nas empresas familiares. Para isso, foram realizadas entrevistas em quatro empresas familiares da região, com fundador e sucessores e, mediante a análise de conteúdo das respostas dos mesmos, foram identificados alguns dos principais desafios do processo de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha, em comparativos com o referencial teórico utilizado. Com a pesquisa foi possível observar, de modo geral, que a sucessão nem sempre é formal e que em meio as dificuldades destacaram-se os desafios a serem enfrentados em uma sucessão, as divergências de ideias, ter grandes responsabilidades sendo jovem e conseguir a confiança de bancos para poder investir em inovações para os novos tempos.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de empresa familiar	15
Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, de acordo com os administradores familiares	16
Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, de acordo com os administradores profissionais	16
Quadro 4 – Algumas definições de mudança organizacional.....	42
Quadro 5 – Resumo do referencial teórico.....	45
Quadro 6 – Resumo das respostas obtidas com as entrevistas	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	11
1.3	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	EMPRESAS FAMILIARES.....	14
2.1.1	Empresas familiares no Brasil	17
2.2	SUCESSÃO FAMILIAR.....	19
2.2.1	Vantagens da sucessão familiar	22
2.2.2	Desvantagens da sucessão familiar	24
2.3	PROFISSIONALIZAÇÃO NA SUCESSÃO FAMILIAR.....	26
2.3.1	Vantagens da sucessão profissional	29
2.3.2	Desvantagens da sucessão profissional	30
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	31
2.4.1	Processo de planejamento na sucessão da empresa familiar	32
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	39
2.6	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	42
2.7	RESUMO FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	44
3	METODOLOGIA	48
3.1	DELINEAMENTO.....	48
3.1.1	Quanto a natureza	48
3.1.2	Quanto ao nível	49
3.1.3	Quanto a estratégia	49
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	50
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1	RESUMO ANÁLISE DOS RESULTADOS	60

4.2	COMPREENSÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR	65
4.3	ATITUDES ADOTADAS POR FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS NO PLANO SUCESSÓRIO	65
4.4	EFEITOS NA RELAÇÃO EMPRESA FAMÍLIA.....	66
4.5	PAPÉIS DESEMPENHADOS NAS EMPRESAS NO PROCESSO SUCESSÓRIO	67
4.6	PRÁTICAS ASSERTIVAS DA SUCESSÃO FAMILIAR.....	67
4.7	DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	78

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as mudanças no cenário mercadológico são cada vez mais rápidas e constantes, e necessitam ser administradas e guiadas por meios mais eficientes e eficazes, afim de oferecer suporte para os dirigentes da empresa. As organizações devem estar preparadas para o mercado competitivo e cheio de incertezas na tentativa de alcançar seus objetivos. E é nas empresas familiares que o assunto ganha destaque e mostra maiores problemas.

As empresas familiares tem sua base firmada nos princípios de seu fundador e com o passar do tempo, a empresa cresce e necessita de estratégias diferentes para se manter ativa. Uma empresa constituída por família está propensa a passar por gerações, o que se define como sucessão. O processo de sucessão tem sua complexidade, já que cada geração tem suas características e idealizações particulares influenciadas por fortes laços sentimentais.

A sucessão tem por objetivo perpetuar a empresa, mas de acordo com pesquisas isso nem sempre é possível, porque menos da metade das empresas familiares que passam pelo processo sucessório, da primeira para a segunda geração, até conseguem sucesso, mas, da segunda para a terceira geração, a chance desse sucesso diminui significativamente. O porquê disso entre vários possíveis motivos, pode acontecer pelo fato da escolha equivocada do sucessor, ou também pela falta de planejamento dessa transferência de poder e até pelo momento em que essa transferência é realizada. Desta forma, o sucesso ou o fracasso da sucessão depende da capacidade da tomada de decisão do atual administrador, assim como o planejamento desse processo, tendo como objetivo principal o êxito financeiro e administrativo da empresa familiar.

Assim sendo, o processo sucessório precisa ser planejado antecipadamente e junto ao sucedido, para que o mesmo possa fazer suas observações e melhor analisar os candidatos que estão capacitados para substituí-lo ao cargo, além de poder melhor treina-lo e auxilia-lo nos contratemplos. Ainda, outro ponto importante a ser considerado neste tema, é saber o momento em que se precisa recorrer a outros meios, como a profissionalização, ou seja, quando é percebido que não há um herdeiro sucessor capacitado para assumir o cargo, e conseqüentemente surgir a necessidade de procurar alguém com as habilidades necessárias para assumir o cargo, mesmo que este não seja um membro da família.

A proposta deste trabalho é procurar analisar e compreender como as empresas familiares administram e lidam com o processo sucessório, considerando família e empresa, para obter a garantia de sobrevivência e continuidade da organização familiar frente ao mercado. Logo, a fim de chegar ao objetivo proposto deste trabalho, o seu desenvolvimento passa por termos como empresa familiar, sucessão nas empresas familiares e planejamento estratégico.

Desta forma, o presente trabalho está dividido em quatro capítulos, onde o primeiro aborda as considerações introdutórias, como a definição do tema e problema, objetivos e justificativa. O segundo capítulo traz conceitos teóricos relacionados a empresa familiar, a sucessão nas empresas familiares com suas vantagens e desvantagens, a profissionalização na sucessão familiar também com suas respectivas vantagens e desvantagens, o planejamento estratégico, o processo de planejamento na sucessão apresentando suas fases, a governança corporativa e a mudança organizacional. Em seguida, no terceiro capítulo é apresentado o procedimento metodológico, que explica o delineamento classificando a pesquisa quanto a sua natureza, quanto ao nível e quanto à estratégia. Assim como, os participantes do estudo, o procedimento de coleta de dados e o procedimento de análise de dados do presente estudo. E com o quarto capítulo, foi realizada uma apresentação dos resultados obtidos com as respostas das entrevistas, podendo se chegar a uma conclusão de como as empresas passaram pelo processo sucessório. E ainda como as respostas se correlacionam com os objetivos específicos, mostrando o que vai de encontro e o que se diferencia da teoria utilizada no trabalho. Para finalizar o quinto capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista que a sucessão empresarial é um dos principais desafios nas empresas familiares, o tema desta pesquisa é identificar quais são esses desafios enfrentados pelas gerações no processo de sucessão das empresas da Serra Gaúcha.

Segundo Gersick *et al.* (1997) a sucessão nas empresas familiares é o momento mais importante para continuação das mesmas com o passar das gerações ou, como o próprio autor diz “é o teste supremo da empresa familiar”. Bernhoeft (1989) acredita que essa passagem é bastante relevante e ao mesmo tempo delicada, onde

não se pode tratar apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois, envolve pontos emocionais, culturais e afetivos.

Logo, o tema de pesquisa sobre sucessão familiar, se torna um conteúdo especial, além de ser um assunto sensível por envolver pessoas que fundaram empresas com base nos seus sonhos ou desafios de vida, sem amplos conhecimentos, arcando com os riscos e dificuldades que o mundo empreendedor apresenta, para ter seus próprios negócios e na eterna busca de assumir posição no mercado de trabalho (BORNHOLDT, 2005).

Muito se sabe que hoje em dia, o cenário empreendedor é bastante complexo e competitivo. Por isso, essas empresas familiares precisarão adequar-se para continuarem seus lucros, buscando seus objetivos e metas. Para que isso ocorra, seus administradores e sucessores devem estar bem qualificados e treinados para que tenham o máximo desempenho profissional, seguindo sempre os valores com ética e respeito que lhe são passados de geração em geração para garantir a sobrevivência da organização.

Portanto, a fim de auxiliar as empresas familiares que passarão ou que estão passando pelo processo sucessório, a questão a ser respondida por este trabalho é: quais são os desafios enfrentados pelas gerações no processo de sucessão das empresas familiares da Serra Gaúcha?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho pretende identificar e analisar quais são os desafios enfrentados pelas gerações no processo de sucessão das empresas familiares da Serra Gaúcha, a fim de desenvolver uma reflexão do mesmo, oferecendo por fim, condutas estratégicas que foram utilizadas por essas empresas familiares, para a transferência do comando empresarial e o seguimento do negócio.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) compreender como ocorre a sucessão familiar;
- b) verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais no plano sucessório de gestão;

- c) identificar os efeitos na relação empresa e família;
- d) identificar como os envolvidos nas empresas desempenham seus papéis no processo sucessório;
- e) identificar as práticas assertivas na sucessão familiar;
- f) refletir sobre os desafios enfrentados pelas empresas familiares a partir das diferentes visões.

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, em relação ao total das empresas privadas brasileiras. Porém, 1/5 das empresas familiares vem tendo problemas sérios de sucessão, onde levam anos para serem resolvidos, e assim provocando danos, principalmente financeiros, a própria empresa (OLIVEIRA, 2010).

Ainda de acordo com Oliveira (1999), no Brasil existem informações que afirmam que a vida média das empresas familiares é de nove anos; que apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, ainda pior, que apenas 5% passam para a terceira geração, comprovando ser a sucessão uma questão problemática.

Flores (2001) alega que, para que as empresas consigam ter continuidade, é extremamente importante que o assunto referente a sucessão seja algo mais discutido e tratado com delicadeza dentro das organizações, pois, como em todas elas, principalmente nas familiares, falta de planejamento do processo de sucessão é o problema mais sério.

Completando o tema em pauta, Oliveira (1999) afirma que, a questão da sucessão nas empresas familiares deve começar desde muito cedo, para que se possam prevenir possíveis choques sucessórios, pois a identificação e a análise das vocações profissionais dos herdeiros sucessores de linha direta, são realizadas ao longo dos anos. E assim, os cargos a serem repassados para o herdeiro poderão estar próximos da capacitação do seu sucessor. Porém, nunca esquecendo de que em primeiro lugar para se ter uma boa qualidade de vida e uma boa gestão, o herdeiro a ser o novo administrador deve gostar do que faz, com preparo e dedicação necessários.

A empresa familiar representa uma das maiores fontes geradoras de empregos, produzindo um aumento do mercado consumidor e movimentando ainda mais a economia (BERNHOEFT, 1987).

Assim, compreende-se que o conteúdo deste trabalho possui relevância econômica, social e acadêmica, sendo que oferece ao empresário um domínio maior de conhecimentos da própria empresa, podendo melhor garantir sua longevidade, e perante o mercado de trabalho fortalecê-la. Além de que, com o estudo deste trabalho a sociedade em que a empresa familiar está inserida, oportuniza seu desenvolvimento, gerando também empregos e melhora na qualidade de vida.

No que se diz respeito ao lado pessoal da acadêmica, o presente estudo vem contribuir no crescimento profissional e se tem a chance de aumentar e melhorar os conhecimentos, no assunto a ser tratado pela pesquisadora. Já que, a mesma está introduzida no quadro de sucessão de uma empresa familiar.

Declara-se o estudo importante para a Universidade, para contribuir com trabalhos futuros com temas semelhantes ou iguais a este. Logo, para a pesquisadora possui uma importância maior por também estar passando por um processo de sucessão, e ter que auxiliar no planejamento sucessório.

Para esta pesquisa o referencial teórico servirá como base, porém, não como regra de planejamento no processo de sucessão. Assim, tendo a teoria e a prática, busca-se encontrar evidências e equilíbrio nas escolhas e atitudes que podem favorecer o crescimento das empresas familiares e já as deixar com um prévio conhecimento desse processo, favorecendo sua longevidade e solidez no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se os termos relacionados ao objeto em estudo, conceitos referentes à empresa familiar e suas características, a importância do planejamento e as formas que a sucessão pode ocorrer, tendo como foco a sucessão familiar.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar é aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família, ou também aquela que mantém membros de uma família na gestão ou administração do negócio (BERNHOEFT, 1989). A empresa familiar é criada pelo espírito empreendedor de um fundador, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, cujo sua administração se encontra em uma família ou mais (FLORES, 2001).

As relações da família e suas tomadas de decisões entre os membros são guiadas de forma emocional, por isso, muitas vezes acabam ficando sem lógica. A família, além da reprodução biológica, acaba promovendo também a reprodução social da própria família e da sociedade em que se encontra, já que é considerada a formadora do cidadão (MACÊDO, 2001).

De acordo com Bornholdt (2005), para uma empresa ser considerada empresa familiar, ela precisar ter uma ou mais das características a seguir:

- a) ter seu controle acionário pertencente a uma família;
- b) os laços familiares determinarem a sucessão para o poder;
- c) os parentes possuírem cargos estratégicos dentro da empresa;
- d) as crenças e valores da organização serem como os da família;
- e) os atos dos membros da família de qualquer modo repercutirem dentro da empresa;
- f) não ter liberdade total ou parcial de vender suas partes na empresa.

A interação entre família e empresa pode ser percebida pelas práticas empresarias e pelos discursos, e apesar de haver uma influência da relação familiar na relação profissional, cabe uma diferenciação conceitual entre elas (MACÊDO, 2001).

O ambiente da empresa familiar pode ser confundido, algumas vezes, entre o papel do gerente ou profissional, racional e objetivo; e, o papel familiar, de pai, de filho, de genro, que prevê uma relação de afeto e vínculo indestrutível das referentes histórias de vida (BERNHOEFT, 1989).

Oliveira (1999, p. 131) acredita que:

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação *privilegiada*. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes.

No Quadro 1 será apresentado alguns conceitos resumidos de empresa familiar por diversos autores.

Quadro 1 – Definições de empresa familiar

Autor (ano)	Definições
Oliveira (1999)	Empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de mais ou apenas uma família.
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e história ligadas a uma família; ou que mantém os membros da família na liderança da organização.
Garcia (2001)	Empresas onde a governança se faz com membros de uma família, decidem os objetivos dos negócios ao qual possuem maior parte do capital.
Grzybovski (2002)	O termo familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família na rotina da empresa.
Lodi (1994)	A visão da empresa está no coração do negócio familiar; seus valores identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Segundo Lodi (1986), a empresa familiar precisa reconhecer seus pontos fracos e fortes para através desses resultados melhorarem o que tiver que ser melhorado, fortalecendo os pontos que podem favorecer a empresa e neutralizar os pontos que desfavorecem os bons resultados. Para descobrir de que forma os

membros da organização estão contribuindo para o sucesso, a empresa precisa ter objetivos claros.

Conforme Ricca (2007), a seguir apresenta-se o Quadro 2 dos pontos fortes e fracos das empresas familiares, sob o pensamento dos administradores familiares, e o Quadro 3 sob o pensamento dos administradores profissionais.

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, de acordo com os administradores familiares

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).

Fonte: RICCA (2007, não paginado).

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, de acordo com os administradores profissionais

(continua)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as decisões mais pessoais.	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.

(conclusão)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”.
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta rumo (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da empresa (“ele adquire todos os vícios”).
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz.	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: RICCA (2007, não paginado).

2.1.1 Empresas familiares no Brasil

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV. Essas companhias podiam ser transferidas por herança aos

filhos herdeiros dos capitães que administravam essas propriedades. Na busca de uma melhor administração dessas terras, após sua entrega para herdeiros, parentes ou não, houve a necessidade de segmentação das companhias hereditárias, o que incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, como por exemplo, os centros de distribuição, a construção das estradas, entre outros (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) completa que em tempos mais tardes, houve o crescimento dessas empresas familiares, em consequência, aos vários movimentos imigratórios, tais como de italianos, alemães e japoneses, para continuarem as atividades dos seus antepassados, e garantir o sustento da família.

A empresa familiar brasileira, enfim, chega aos dias atuais, e ocupa amplo e importante espaço no contexto econômico do Brasil, embora insista em ficar marcada pelo desaparecimento precoce. Pesquisas afirmam que a vida média das empresas familiares mal chegam aos 9 anos; que 30% passam para a segunda geração, e ficando em 5% as que alcançam a terceira geração (FLORIANI, 2002).

Segundo Oliveira (1999), as principais causas da morte das empresas familiares são:

- a) por tradição, concentração, em um produto/serviço específico, do qual não conseguem largar quando seu ciclo de vida entra em declínio;
- b) falta de planejamento estratégico estruturado;
- c) brigas de sucessão.

De outro modo, de acordo com Oliveira (2010), as empresas familiares sofrem mais na terceira e quarta geração no comando, pelo fato dos primeiros herdeiros terem contato direto com os fundadores, e, portanto, vivenciarem a criação da empresa de perto e, normalmente compartilham os mesmos valores profissionais e pessoais. Logo, com os próximos herdeiros essa proximidade dos fundadores não existe, por isso, as estratégias da empresa familiar passam a ser definidas por outros membros da família diretos e indiretos, como cunhados e genros, que podem ter expectativas e perspectivas diferentes, podendo desviar o rumo base de direcionamento da empresa familiar.

Dentro do contexto de empresas familiares no Brasil, para caracteriza-las Macêdo (2001) apresenta alguns pontos:

- a) existe uma grande valorização de relações afetivas dentro da empresa, os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando as decisões da organização, os relacionamentos e os comportamentos;

- b) os funcionários que trabalham a bastante tempo na empresa são valorizados, superando a exigência de eficácia ou competência;
- c) para os membros da organização existe uma exigência de dedicação, postura de intolerância e alta fidelidade;
- d) nas tomadas de decisões o emocional prevalece, dificuldade em separar o racional do emocional;
- e) o paternalismo e autoritarismo estão presentes nas relações de chefe com o empregado, postura centralizada;
- f) preferência em comunicação verbal e contato frente a frente;
- g) processos decisórios nas organizações brasileiras tendem a ser centralizados;
- h) processo decisório brasileiro tende para um padrão mais improvisado, tomando decisões geralmente por impulso, rápidas e arriscadas;
- i) promoções e premiações tendem a ser propícias para funcionários de maior confiança, lealdade e tempo de trabalho na empresa.

Por fim, pode se concluir com o que os autores afirmam que as empresas familiares do Brasil seguem mais seus instintos emocionais na tomada de decisão e possuem um líder mais centralizado, porém, hoje em dia, com as mudanças sociais, culturais e tecnológicas esse modelo de gestão sofre maiores desafios, e assim precisa se modelar de acordo com as mudanças do passar dos anos, planejando estratégias e processos sucessórios de comando da empresa familiar para sobreviver.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar é um dos processos mais importantes, se não o mais importante, para assegurar a continuidade da empresa. Porém, esse processo para muitas empresas, pode se tornar difícil, pois, se o mesmo não for pensado estrategicamente e preventivamente poderá levar o negócio a falência. Assim, o tema processo sucessório, deve ser tratado com grande importância e cautela para preservar a organização da própria família para a perenidade do negócio.

Sucessão de acordo com Leone (1991 apud SCHEFFER, 1995, p. 81), pode ser definida como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”, podendo ocorrer de forma gradativa e planejada, ou de forma repentina, em consequência de morte, de acidente ou doença

do dirigente da organização. Ainda se observa que, poucos são os administradores que se preocupam para o planejamento de sua aposentadoria e de sua sucessão, gerando com isso conflitos desnecessários, que se antes tivessem sido resolvidos, não seriam existentes.

Do mesmo modo, Lodi (1998) afirma, que a sucessão é um processo de transferência de poder na empresa, que sendo pensado e agido de maneira prudente, define na maioria das vezes, o futuro da empresa, conduzindo a prosperidade ou comprometendo sua continuidade no mercado.

A importância de um processo de sucessão ser encaminhado, pode ser avaliada pelos casos traumáticos, que nos últimos tempos, é possível observar em várias empresas no Brasil. Se o processo não for tratado no seu devido tempo, a empresa poderá ter sérios problemas posteriores à sucessão. Na fase inicial desse processo, é indispensável que o sucedido demonstre que é capaz de administrar a empresa, para que o fundador ou atual gerenciador tenha confiança para iniciar o processo (BERNHOEFT, 1989).

Adachi (2006) ressalta a importância para os pontos que devem ser considerados para o planejamento da sucessão, como por exemplo, o período que se dará a sucessão, a seleção dos candidatos que possuem maior qualificação para tal função, a situação legal, comercial e financeira da empresa, além da separação do patrimônio entre os descendentes. Porém, não apenas se deve considerar os pontos racionais, mas também os irracionais como a vocação do sucessor, se é o que ele gosta e também seu futuro.

O processo sucessório contínuo, é importante à vida da empresa e, pode ser observado sobre duas perspectivas básicas: isolamento ou parte de um método de desenvolvimento da família ou do negócio. Mesmo as empresas familiares serem formadas por membros que nascem, crescem e morrem, elas podem ser lideradas de maneira que podem permanecer além do seu andamento. Lembrando que essas empresas estão diretamente ligadas aos ciclos de vidas dos membros (TONDO, 2008).

Oliveira (1999) identificou dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O autor pontua que a sucessão familiar é a que tem maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se ter em consideração a sucessão profissional como em significativa evolução. O autor relata ainda que é importante que a análise seja feita de forma real, pois em muitas

ocasiões os administradores se auto enganam, confirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa a ter sérios problemas na sua administração. Assim, caso o herdeiro natural seja competente ou tiver as condições necessárias, está tudo certo, porém se não, deve-se analisar a sucessão profissional.

A profissionalização é um assunto controvertido quando se refere à empresa familiar, por trazer consigo modificações significativas na estrutura da empresa (FLORES, 2001), porém são conceitos complementares. A profissionalização dessas empresas deve ocorrer sob a administração do fundador para que assim, possa estabelecer-se uma sucessão bem sucedida, considerando os princípios da empresa (LODI, 1986).

Bethlem (1994) afirma que existe diferença de paradigma, quando na família, o relacionamento é baseado nos aspectos afetivos e na empresa, embora não se limite o afetivo as palavras chaves são eficiência e eficácia. Assim Bethlem (1994, p. 93) conclui que “a profissionalização das empresas deveria ser entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência, utilizadas para a escolha de seus dirigentes [...]”. E que a existência de tais regras, então, ampliaria as opções de escolha, ao invés de embasar-se apenas na consanguinidade (BETHLEM, 1994).

Logo, a questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações: a profissionalização, na qual onde o fundador contrata executivos profissionais para ocupar cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho administrativo ou não; e a gestão da empresa familiar pelos membros da família, onde a questão principal é debater a interação da empresa familiar com a família, e vice-versa. O principal problema nesta última situação, é o da interação de duas instituições com abordagens diferentes. De um lado, há o negócio, que corresponde à empresa familiar e, do outro lado, há o social, que corresponde à família (OLIVEIRA, 1999).

Alguns aspectos que devem ser considerados na sucessão familiar segundo Oliveira (1999, p. 25):

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

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

De todo modo, o planejamento da sucessão e as decisões tomadas para que o processo sucessório aconteça da melhor maneira possível são de suma importância, afinal o processo sucessório é um acontecimento bastante significativo para a empresa e também para a família.

2.2.1 Vantagens da sucessão familiar

Segundo Oliveira (2010), algumas das principais vantagens da sucessão familiar são:

- a) ter continuidade no comando familiar da empresa – esta seria apenas uma vantagem se o administrador herdeiro for uma pessoa competente. Pois, quando se considera o aspecto da continuidade do comando familiar e o administrador não ter um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding, onde os herdeiros podem ficar sem dificultar o dia a dia da empresa e, preferencialmente seu futuro;
- b) ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações – quando existe boa interação entre os membros da família e o centro das decisões pode estar melhor constituído pela posição hierárquica ficando mais fácil o trabalho nas tomadas de decisões da empresa;
- c) um sucessor com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa – se o interesse societário aliado a responsabilidade, inteligência e discernimento, isso pode ser a sustentação para que um herdeiro se torne um executivo razoável e, mais tarde, pode se tornar um executivo adequado, podendo evoluir até virar um executivo estrategista e empreendedor;
- d) treinamentos mais intensos e extensos – nestas empresas o treinamento pode ser mais extenso, pelo fato de os herdeiros serem treinados desde jovens, vivendo literalmente dentro da filosofia da empresa, e o treinamento

pode ser mais intenso pois, a vida pessoal e profissional do executivo herdeiro é debatida pela mesma pessoa, como por exemplo o pai;

- e) conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor – o sucedido tem grande conhecimento sobre o perfil do sucessor, pois este pode ser seu filho ou sobrinho, por serem da mesma família. Ou seja, se a escolha for equivocada, pode-se dizer que foi um erro consciente;
- f) otimização do sistema de remuneração – quando o executivo sucessor quer sua remuneração por resultados, com base na participação dos lucros;
- g) maior poder de comando sobre o executivo sucessor – isso ocorre principalmente no início do processo, quando o sucedido tem um controle maior do sucessor para ajudar nas tomadas de decisões, sendo importante usar muito bem esse período;
- h) visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes – os proprietários não convivem com a pressão de acionistas por retornos rápidos, possibilitando o desenvolvimento de estratégias diferenciadas e sustentadas;
- i) espírito de família – nesta constatação geralmente os negócios estão relacionados ao estilo de vida da família proprietária do negócio, tendo em seu ambiente um sentimento motivacional e agradável de se trabalhar, buscando a satisfação do grupo todo.

Para complementar o entendimento das vantagens da sucessão familiar que foram citadas anteriormente por Oliveira, Lodi (1986) nesta mesma lógica, considera como forças, as seguintes características:

- a) lealdade dos funcionários – existe uma ligação mais fraternal entre os funcionários e os dirigentes. Estes, até porque, são mais disponíveis e estão na empresa ou por serem fundadores, ou herdeiros, ou, ainda, são elementos de confiança indicados pela família. Estabelecendo assim, um clima favorável e de reciprocidade em relação a lealdade;
- b) nome da família por ter grande reputação, trazendo efeitos positivos à imagem da empresa – quando a família é respeitada e conhecida na sociedade em que vive, ela acaba tendo diversos benefícios, sendo um deles a facilidade para conseguir maior cobertura econômica e também política, além de facilitar negociações com bancos;

- c) continuidade da administração executiva – se o sucessor tem competência administrativa na empresa para dar continuidade, ele acaba conquistando respeito perante a organização e a sociedade;
- d) sistema decisório mais agilizado – como não existem muitos níveis abaixo da direção executiva, o prolongamento na tomada de decisão é eliminado, e as decisões organizacionais acabam sendo mais rápidas;
- e) sensibilidade pelas responsabilidades sociais e políticas – a mescla da organização familiar, faz com que não haja distinção entre uma e outra, ou seja, a família é a empresa, e a empresa é a família; ficando assim, ambas suscetíveis aos anseios da sociedade. Gerando tal sensibilidade ao seu envolvimento e a sua responsabilidade perante o contexto socioeconômico;
- f) ligação entre passado e futuro da organização – a sucessão proporciona entre os administradores uma união entre valores plantados pelo fundador e as aptidões e visões pessoais dos seus sucedidos, trazendo continuidade dos objetivos da empresa, mesmo que trabalhados por gerações distintas.

Existem inúmeras vantagens da sucessão familiar, mas o que mais se observa é que quanto maior for a união, o respeito e o convívio entre os membros da empresa familiar, melhores serão seus resultados. Toda organização gira em torno dos objetivos e visões da família, assim como também os valores da sociedade onde a empresa familiar está inserida.

2.2.2 Desvantagens da sucessão familiar

As desvantagens encontradas na sucessão familiar para Oliveira (2010) são:

- a) disputa de poder entre membros da família – no momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, e é a partir desse momento que começam as disputas na família;
- b) dificuldade em demitir o executivo sucessor – pois depois de perceber que o sucessor causa problemas para empresa e que não foi a escolha certa para administrar a empresa, o executivo fica em uma encruzilhada, já que o mesmo já foi escolhido e sua retirada da organização pode gerar conflitos na família;
- c) dificuldade em desempenhar diferentes papéis – quando algumas pessoas da família ficam com dupla jornada de trabalho, por exemplo a mãe que

exerce atividade profissional na empresa familiar e também exerce trabalho doméstico na residência da família. Nesta situação, o convívio na empresa e na residência da família acaba ficando emaranhado, sem ter distinção entre o ambiente de trabalho e o ambiente familiar.

Já para Lodi (1986), as desvantagens da sucessão podem ser consideradas com os seguintes aspectos:

- a) existência de conflitos nos interesses empresariais e familiares – com a existência desse conflito, ele acaba refletindo em várias áreas da empresa como na descapitalização, na falta de disciplina no ambiente interno, no trabalho ineficiente de administradores que não pertencem à família e no excesso de personalização dos problemas da administração;
- b) uso impróprio de recursos na empresa por membros da família – embora cada membro da empresa familiar ter sua remuneração, por vezes, acaba que membros da família utilizam recursos da empresa para uso pessoal. Tal atuação traz apenas prejuízos ao pleno desenvolvimento da empresa, acarretando uma imagem negativa;
- c) ausência de modernização nos sistemas da empresa – existe resistência à tecnologia, prejudicando uma boa avaliação dos dados mais diversos no âmbito empresarial;
- d) pouco uso de técnicas de marketing – a comercialização muitas vezes fica ligada aos vendedores antigos e de confiança, sem maiores preocupações com o mercado consumidor, sobre as novas tendências de consumo e a concorrência;
- e) favoritismo – no favoritismo dentro da empresa familiar, a contratação ou promoção é baseada nas imposições da família, como foco no parentesco ao invés de ser precedida pela competência e comprometimento com os valores existentes da empresa.

São situações que completam as desvantagens nas empresas familiares, a gestão centralizada, onde todas as decisões são tomadas pelo administrador, ficando com ele toda a responsabilidade; a falta de planejamento formal resultante da informalidade; as estruturas difusas, referente a quem responde pelo o quê; e o limite subjetivo de autoridade, que acontece quando existem duas pessoas exercendo a mesma função de gerência, mas não possuem o mesmo dever, ou seja, quando um tem mais liberdade por ser mais de confiança pelo administrador (WERNER, 2004).

Deste modo, também existem inúmeras desvantagens na sucessão familiar, mas que cabem e dependem do futuro sucessor e administrador da empresa saber analisar e planejar soluções para tomar suas decisões, prevenindo futuros problemas que causariam prejuízos à empresa, além dos conflitos dentro da família.

2.3 PROFISSIONALIZAÇÃO NA SUCESSÃO FAMILIAR

A substituição do fundador na condução das empresas familiares pode ocorrer tanto por morte ou doença, quanto por situações planejadas, no caso de sucessão, ou também da profissionalização da administração. Esse processo pode ser mais traumático ou não, em razão de um total de variáveis, tais como, o nível de influência da personalidade do fundador na cultura da empresa, a governança corporativa e o grau da maturidade profissional dos herdeiros.

Quando é percebido e identificado que o sucessor herdeiro não está adequado ao perfil de um bom administrador para continuar a empresa, deve se iniciar o plano de profissionalização, onde as condutas de administração se tornam mais racionais e atualizadas para o mercado atual, e menos personalizadas. Neste plano são contratados executivos assalariados dentre os administradores familiares, que estejam preparados adequadamente para liderar a empresa e tomar suas melhores decisões (LODI, 1986).

Normalmente, a profissionalização não é bem vista pelos membros da família que possuem uma empresa. Ter gestores não-membros da família na organização, é encarado pelos familiares como comprovação da incompetência da própria família de liderar um negócio (FLORES, 2001).

Ainda conforme Flores (2001), a família por si só, muitas vezes sente dificuldade para dar continuação ao empreendimento, e ela terá que incorporar pela necessidade novos posicionamentos, paradigmas e, também novos profissionais para uma natural renovação da empresa nos tempos modernos. Essa incorporação não trará como consequência a perda de identidade da empresa familiar, pelo contrário, trará mais desempenho na gestão.

Da mesma forma, Lodi (1993, p. 11) também considera que:

[...] a profissionalização não implica descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando

recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de familiares e não-familiares [...].

A profissionalização só poderá ser iniciada pela família, assim que tiver o consenso entre seus membros, até porque profissionalizar não se refere apenas aos aspectos administrativos (FLORES, 2001). Mas, a conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade da empresa estará apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração, sem que isso signifique a perda do controle acionário, e sim o caminho para viabilizar o sucesso duradouro da empresa (BERNHOEFT, 1989).

Bernhoeft (1989) ainda afirma que profissionalizar não é apenas entregar a administração dos negócios a um profissional. Esse processo de profissionalização tem que partir da família, pois ela detém, no momento, todo o direito sobre a vida e morte da empresa. Para o encaminhamento da continuidade da empresa familiar é presumido conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes citados já anteriormente, que são:

- a) família – envolve questões afetivas e emocionais, que se não resolvidas podem comprometer o futuro da empresa. Disputas afetivas e irracionais permeiam ainda a família ao lado de patologias que se tornam perigosas e crônicas. No caso brasileiro, existe ainda a forte característica que se dá à origem de imigrante, reforçada ainda pela ligação religiosa. Estas crenças poderão ser mais tarde alguns dos valores de base da empresa. Além do aumento natural da família, causando ampliação das divergências de interesses;
- b) propriedade – é o que dá prestígio. A riqueza fácil e rápida que tem produzido, em muitos membros da segunda geração, uma disputa pelos símbolos de ostentação que podem comprometer toda uma história de sacrifícios e esforços. Aquela ideia de que sucessão é herança e que acaba sendo desfrutada de maneira irresponsável pela falta de algum compromisso com sua origem e, ainda mais, com seu futuro, comprometendo a empresa;
- c) administração – ou seja, o poder. Nem todo administrador obtém sucesso na empresa familiar. Substituir aquela confiança mútua por competência é um desafio para o líder. Ele deverá ter a habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características da empresa familiar que permitiram o

sucesso até o momento, também deverá formalizar e divulgar o sistema de valores de base da empresa e administrar o processo de transição para a nova fase empreendedora.

Bernhoeft (1989) conclui que a família deve ser preparada para entender que ela não é uma família comum, e que junto com o prestígio vem as responsabilidades dos seus atos como família e como uma organização com suas características próprias. E que essa preparação só poderá acontecer dentro da empresa no dia-a-dia. A teoria ensina os administradores, para que na realidade estejam mais preparados para que tenham sucesso no desafio diário de conduzir um processo de transição delicado, quanto é a profissionalização da empresa familiar.

Assim, como no processo de sucessão, a profissionalização deve ser planejada e encaminhada de forma gradativa, com a admissão de administradores que irão conviver com os líderes descendentes do núcleo familiar (BERNHOEFT, 1989). Lodi (1986) destaca que o primeiro erro da profissionalização se dá quando há pressa no processo.

Flores (2001) observa que a profissionalização exige, além da disposição para tal mudança, também a sintonia de interesses entre os administradores da família e os administradores contratados. E ela, apenas será obtida por meio de um período de transição, que fará a empresa conseguir ter uma abertura para sua modernização, e independentemente de a profissionalização ser total ou parcial, o negócio da família deve estar ligado às mudanças sociopolítico econômicas que acontecem em crescente ritmo em todas áreas da sociedade.

Para concluir, Lodi (1986) apresenta algumas recomendações para a empresa familiar organizar, antes da contratação do profissional:

- a) definir o objetivo ao contratar o profissional;
- b) conceituar o cargo antes de procurar o profissional;
- c) especificar o perfil adequado para a empresa;
- d) definir as condições e benefícios do trabalho ao qual será destinado o novo executivo;
- e) dar apenas um superior imediato.

Logo, assim como existe o lado da empresa familiar, o profissional é responsável em parte pelo sucesso de sua integração na organização, por isso Lodi (1986), também apresenta algumas recomendações ao profissional, que são:

- a) ter definido o cargo para o qual será contratado;

- b) investigar a estrutura da empresa e seus membros com suas funções;
- c) especificar os resultados esperados;
- d) considerar as contradições do contexto;
- e) perceber a existência de um mínimo sistema político;
- f) apresentar às pessoas a expectativa do seu papel e ter sua confirmação.

Compreendendo tudo o que foi abordado, pode-se afirmar que a profissionalização nas empresas familiares, nada mais é, que distinguir os interesses da família e os interesses da empresa, e saber o melhor momento em que se precisar fazê-lo, quando necessário para a continuidade propícia da empresa familiar. Tendo como função a empresa familiar colaborar com o profissional contratado, o mesmo também terá a função de ter em mente a missão e visão básicas da empresa, assim como respeitar suas características, para que juntos possam trabalhar em equipe para chegarem aos resultados esperados.

2.3.1 Vantagens da sucessão profissional

Segundo Oliveira (2010), as principais vantagens da sucessão profissional, as quais os administradores devem estar atentos, são:

- a) maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado – pelo fato de não ser da família, o administrador contratado desempenha melhor sua função de recrutar e selecionar candidatos, pois não se deixa levar por situações emocionais, afetivas ou até de favoritismo, o contrário, ele toma decisões baseadas na competência;
- b) receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um administrador profissional – o administrador profissional pode trazer experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento diferenciado para a empresa familiar;
- c) receber novos estilos e filosofias de administração interessantes – além da experiência e conhecimentos, o administrador profissional traz também estilos e filosofias de administração, ainda respeitando a missão e valores da organização, que podem ajudar a empresa familiar a alavancar seus resultados;
- d) maior flexibilidade para alterações de executivos – os executivos profissionais são mais fáceis de serem substituídos por não serem da

família e não ter questões afetivas no meio, assim, essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos.

2.3.2 Desvantagens da sucessão profissional

Já as desvantagens na visão de Oliveira (2010) para as quais os administradores devem ficar atentos, são:

- a) receber e incorporar estilos e filosofias de administração diferentes dos da empresa familiar – esse é o principal problema observado na contratação de executivos profissionais para trabalhar em empresas familiares. E para isso ser evitado, o administrador catalisador do processo sucessório deve ter participação em todos momentos do planejamento sucessório, do recrutamento e da seleção, assim como do treinamento posterior do executivo profissional sucessor;
- b) maior possibilidade de perder o administrador – neste caso quando o executivo profissional é bom, pode haver a possibilidade de ele pedir a demissão pelas novas oportunidades do mercado de trabalho, e para reduzir esse risco de ocorrência a empresa familiar pode ter planos motivacionais, benefícios, status, entre outros;
- c) problemas na hierarquia – as relações familiares têm suas características próprias, e é importante não as misturar com as relações profissionais, pois quando misturadas nasce um problema entre relação de filho ser subordinado pelo pai e de pai ser chefe de filho.

Por mais cuidadoso que seja o planejamento dessa profissionalização, os novos profissionais deverão ser introduzidos gradativamente e com cautela, pois qualquer erro cometido pode ser motivo para regredir ao sistema anterior (LODI, 1986). Além disso, Flores (2001) defende que a conjugação de esforços e de um trabalho competente e de equipe, tanto pelos administradores familiares, quanto pelos administradores contratados, as empresas familiares terão uma maior possibilidade de sobreviver no mercado e ter um duradouro sucesso.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Planejamento para Chiavenato (2009) constitui na visão de perceber a atual condição da empresa, e a condição que a empresa pretende alcançar, além de ser de grande relevância, já que seus objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los são definidos antes, impedindo possíveis problemas inesperados no futuro.

O planejamento para Oliveira (2010) é o ponto inicial no processo administrativo nas empresas. A sua diferença no uso e operacionalização em empresas familiares em relação a outros tipos de empresa, está na complementação que esse instrumento administrativo pode oportunizar quando se está trabalhando em equipe com administradores parentes e administradores profissionais. Essa abordagem interativa com os executivos parentes nas empresas familiares deve ser bem delineada e operacionalizada, pois as chances de desentendimentos são, geralmente, maiores do que em empresas com administração profissionalizada.

Estabelecer os objetivos da empresa e criar estratégias que permitam ser realizados compreende para Nogueira (2014) também ser planejamento. Segundo o autor o planejamento traz vários benefícios para a administração, que são:

- a) oferece uma direção – aponta um rumo e proporciona aos membros da organização criarem uma visão comum;
- b) confere foco – estabelece um foco em comum entre os administradores da empresa, evitando gastos de tempo com esforços desconectados;
- c) possibilita uma ação proativa – faz com que os administradores estejam atentos ao que acontece no ambiente externo agindo de forma proativa;
- d) possibilita o controle de desempenho – constitui em formas para se avaliar se o desempenho está de acordo com o esperado ou não;
- e) motiva – possibilita que as pessoas fiquem motivadas por estarem participando de um plano maior e que ajudam no crescimento da empresa;
- f) fornece informações para a tomada de decisão – permite a geração de dados sobre o desempenho e assim fazer com que os administradores saibam melhor decidir os rumos da empresa.

Oliveira (2010) ainda afirma que os planejamentos empresariais podem ser divididos em três tipos básicos, que são:

- a) planejamento estratégico da empresa familiar – como uma metodologia administrativa que possibilita determinar a direção para a empresa familiar

seguir, visando ao maior grau de interação com o ambiente do negócio familiar e as frequentes e fortes mudanças, deve se considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes;

- b) planejamento tático da empresa familiar – como uma metodologia administrativa que tem por fim, otimizar determinada área da empresa familiar, pretendendo uma situação futura perfeitamente interligada com as orientações estabelecidas no processo de planejamento estratégico;
- c) planejamento operacional da empresa familiar – esse é definido pela formalização das metodologias para efetivação de resultados específicos para serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa e o desenvolvimento.

Para definir a estratégia, a mesma no processo sucessório corresponde na preparação de novos administradores, uma equipe de colaboradores com uma boa performance e a definição de um padrão de gestão. Caso a empresa reconheça um sucessor como principal administrador da organização, esse sucessor deverá ter o conhecimento do passado em seu dia a dia com o propósito de pôr em prática expectativas e responsabilidades futuras (GRZYBOWSKI; TEDESCO, 2002).

E para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia de uma organização pode ser formulada propositalmente, ou emergir espontaneamente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Define estratégia como uma referência em um conjunto de tomada de decisões, ou seja, uma consistência em condutas ao longo do tempo.

Assim, pode-se concluir que “Estratégia e planejamento são conceitos centrais para uma gestão de sucesso” (NOGUEIRA, 2014, p. 5). Porém, mesmo o planejamento trazer inúmeros benefícios a empresa familiar, ele não pode ser executado de qualquer maneira, o processo de planejamento estratégico (tático ou operacional) precisa ter uma metodologia para seu desenvolvimento e implementação.

2.4.1 Processo de planejamento na sucessão da empresa familiar

O planejamento do processo sucessório nas empresas familiares se torna um ponto fundamental de sobrevivência. Sendo assim, abaixo estão dois planos de sucessão investigados e analisados na literatura para se ter uma base de

conhecimento em processos da sucessão nas empresas familiares e logo, ter uma maior probabilidade de se conseguir atingir o objetivo desta pesquisa.

Oliveira (2010) elaborou um resumo de uma metodologia para o processo de planejamento estratégico, a qual já foi aplicada em outras empresas familiares, porém, deve-se lembrar que essa metodologia é um modelo e naturalmente ocorrerá adaptações no seu geral, e conseqüentemente, nos vários aspectos de suas fases e etapas. A seguir são apresentadas as quatro fases, cada uma com suas respectivas etapas de acordo com Oliveira (2010):

FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase I, que também é conhecida como auditoria de posição, precisa-se determinar como está e onde está a empresa familiar. Essa análise deve ser feita por pessoas representantes das várias áreas de atuação da empresa, as quais devem analisar e verificar todos os aspectos externos e internos que rodeiam a empresa. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas, que são (OLIVEIRA, 2010):

- a) identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da empresa familiar – nessa etapa, é identificada qual as expectativas e desejos do grupo de líderes, ou seja, dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa familiar. Essa etapa proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado;
- b) análise externa da empresa familiar – nessa etapa é identificada as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir essas situações. Deve-se considerar na análise externa a divisão do ambiente da empresa em duas camadas: ambiente empresarial direto (que representa o conjunto de fatores que a empresa identificou e tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes) e ambiente empresarial indireto (que representa o conjunto de fatores que a empresa identificou, mas não tem condições, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes, como por exemplo, o caso de algumas variáveis sociais e culturais);
- c) análise interna da empresa familiar – nesta etapa é necessário identificar analisar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa familiar, com base nos fatores identificados na etapa anterior. Considera-se pontos fortes as

vantagens estruturais e controláveis da empresa; pontos fracos são as desvantagens estruturais e incontroláveis e pontos neutros são variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios para sua classificação como ponto fraco ou forte;

- d) análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas – o autor descreve essa etapa como uma decomposição de um aspecto da análise externa, porém seu tratamento deve ser detalhado, pois o resultado final oportuniza a identificação das vantagens competitivas da própria empresa familiar e seus concorrentes.

É muito importante que a fase do diagnóstico estratégico com suas quatro etapas seja completa, realista e impessoal, pois assim, poderá evitar possíveis futuros problemas no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico na organização familiar (OLIVEIRA, 2010).

FASE II – MISSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico. A fase da missão da empresa familiar, de maneira resumida, pode ter cinco etapas segundo Oliveira (2010), sendo elas:

- a) estabelecimento da missão da empresa familiar – a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa pretende chegar. A missão é a razão da existência da empresa;
- b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa familiar – propósitos da empresa são descritos como à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou do setor no qual tem a possibilidade de chegar a atuar, ainda que esta possibilidade seja diminuída;
- c) estruturação e debate de cenários da empresa familiar – representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa familiar, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente da empresa e como a empresa será abalada por prováveis mudanças;
- d) estabelecimento da postura estratégica da empresa familiar – postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa familiar alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a

sua situação externa e interna atual, estabelecida no diagnóstico estratégico;

- e) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa familiar – macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá tomar para gerar vantagens no ambiente e as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como apoio de sustentação para as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente empresarial.

FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

Para a fase III, a pergunta base para análise é a de “[...] como a empresa familiar pode chegar à situação que ela deseja?” (OLIVEIRA, 2010, p. 59). Para tanto segundo Oliveira (2010), ela pode ser dividida em dois instrumentos interligados, onde são os instrumentos prescritivos e os quantitativos.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico permitem o esclarecimento do que deve ser feito pela empresa familiar para que se oriente ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as macroestratégias. O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado por três etapas iniciais (OLIVEIRA, 2010):

- a) estabelecimentos de objetivos, desafios e metas da empresa familiar – nesta etapa deve ser estabelecido, por meio de diferentes técnicas, os seguintes itens: o objetivo que é o alvo ou situação que se pretende atingir, o objetivo funcional que é o objetivo intermediário que tem relação com as áreas funcionais da empresa e possui a finalidade de alcançar os objetivos, o desafio que é uma realização responsável pela contribuição para atingir uma meta pretendida, e a meta que corresponde aos passos ou etapas para atingir os objetivos;
- b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa familiar – nesta etapa define-se: a estratégias que é a ação ou o caminho mais adequado para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa familiar, e a política que fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisão, corresponde a toda base de sustentação para os diversos planejamentos da empresa familiar;

c) estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa familiar – neste são estabelecidos, com base nas estratégias e respeitando as políticas funcionais, os seguintes itens: os projetos que são trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, os programas que são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior, e os planos de ação que são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo abordado.

Quanto aos instrumentos quantitativos, Oliveira (2010) apresenta a etapa consolidação dos instrumentos quantitativos, onde deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para alcançar as metas da empresa familiar. Para a implementação do planejamento estratégico, os instrumentos quantitativos são de suma importância, pois o administrador deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

FASE IV – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Após a execução das fases anteriores é preciso verificar como a empresa familiar está indo para a situação desejada. A avaliação pode ser definida, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, desafios, estratégias e projetos estipulados (OLIVEIRA, 2010). Essa função, em sentido amplo, segundo Oliveira (2010, p. 61) envolve:

[...] os processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos, a análise dos desvios dos mesmos, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, bem como a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para facilitar essa análise, podem-se considerar segundo Oliveira (1999), dois assuntos interativos a serem questionados, como a análise do negócio, por meio de um estudo crítico do mercado, da tecnologia, da situação econômico-financeira, bem como a situação estrutural em uma abordagem simples e a análise e o delineamento da estratégia básica a ser operacionalizada pela empresa familiar.

Além do processo de planejamento na empresa familiar detalhado anteriormente, Oliveira (2010) também destaca algumas fases a serem consideradas

para o planejamento no momento pontual da sucessão na empresa familiar, que são nessa ordem:

- a) identificação dos resultados a serem alcançados – essa identificação deve ser estabelecida, primeiramente, do nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o sucessor está designado;
- b) estabelecimento do perfil básico do profissional – neste momento, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados, conforme estabelecidos no item ‘a’. E como sugestão do autor seria interessante que o executivo já deixasse estabelecido um perfil básico para ser seguido, prevenindo futuros problemas desnecessários;
- c) amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor – essa é a fase do fechamento do processo de sucessão segundo o autor, se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório terá elevadas chances de sucesso e, inclusive, proporcionar uma alavancagem nos resultados da empresa familiar;
- d) escolha do executivo sucessor – dependendo do que ocorreu nas fases anteriores, torna-se fácil decidir quem ocupará o cargo. A franqueza, honestidade e a negociação devem sustentar todo o processo de debate, análise final e escolha do executivo;
- e) implementação e avaliação da sucessão – o processo sucessório é fortalecido nesta fase. O executivo responsável pela sucessão deve ter um nível de esforços e de atenção maior, bem como jogo de cintura nessa fase, para que sua evolução seja a mais certa possível, inclusive apresentando os resultados desejados.

Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, além de ter a consideração das quatro fases do processo do planejamento, é fundamental segundo Oliveira (2010), também existirá interação dessas cinco fases anteriormente apresentadas e o envolvimento de todas as partes.

Já os autores Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006) propõem a sucessão sem uma ordem preestabelecida, ou seja, sem um momento determinado a iniciar, tampouco para finalizar. Essa forma incorpora momentos distintos, com diversos

processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa.

Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006) entendem que antes de iniciar o planejamento da sucessão e da continuidade, a família deve fazer o diagnóstico societário nas três esferas, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto à sua história e, em consequência, quanto à atual situação da empresa e também do seu futuro.

As discussões sobre o acordo societário e o código de ética originam a estrutura de governança familiar, corporativo e societário. Ao mesmo tempo, com o estudo do projeto de vida de cada integrante da família, independentemente da geração que se enquadra, através dos esforços da empresa familiar. Após o diagnóstico societário, os familiares terão que discutir o acordo societário, para que os direitos e os deveres sejam satisfatórios, e para que haja maior comprometimento por parte de todos indivíduos da família (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006).

Pelo fato de o planejamento estar relacionado com as três esferas, será necessário ter um líder para cada uma delas. A liderança familiar deve ser representada por um integrante da família, e assim estar certificado para esta função. O líder precisará ouvir mais do que conversar, pois ele terá que integrar os interesses de todos os integrantes ativos à empresa familiar, além de conservar e enaltecer o legado familiar. Ainda deverá ficar atentos sempre as esferas, para buscar o melhor retorno de capital, sempre ciente dos riscos possíveis (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006).

Concluindo então, que essa forma de sucessão necessita segundo Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006), de fóruns específicos para as estruturas de governança: conselho de família, societário e administração. A empresa familiar deve buscar renovação e fortalecimento das estratégias por meio do planejamento estratégico adequado à empresa.

Por isso, o tema planejamento com ou sem uma ordem preestabelecida dentro das empresas familiares para no caso, o processo sucessório, é de extrema importância e tem grande influência na transferência de liderança pelos ciclos de vidas e gerações da empresa. Vale novamente ressaltar que é necessário o envolvimento de todos integrantes da organização familiar, e que quanto antes começar esse planejamento para o processo de sucessão se iniciar, melhor se tornará toda essa mudança, pois todos os membros já estarão melhor preparados e cientes de que a

decisão tomada será a melhor, porque o tema já terá sido debatido e analisado o tempo suficiente para que não haja problemas e situações desgastantes no futuro da empresa.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu como uma maneira de diminuir os conflitos de agência, gerados entre as diversas partes interessadas de uma empresa que, apesar de ambas as partes terem como o objetivo final o sucesso da mesma, existem filosofias diferentes sobre o mesmo tema em função das responsabilidades também serem diferentes (LIMA; AGUIAR, 2011).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015, p. 20) define a governança da seguinte forma:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Pode se dizer que governança corporativa “é o conjunto de regras, práticas e instituições que determinam como os administradores agem no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas” (LEAL; SAITO, 2003, p. 3).

Como sendo um sistema de controle e monitoramento, as boas práticas de governança corporativas são geridas por alguns princípios. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) o sistema precisa ter como base a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O mesmo IBGC (2015) descreve esses princípios da seguinte maneira:

- a) transparência – consiste em disponibilizar todas as informações para as partes interessadas, sendo essas econômicas, financeiras e, também gerenciais. A transparência é fundamental para existir a confiança entre os membros da organização;

- b) equidade – é caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Levando em consideração seus direitos, deveres, expectativas, necessidades e interesses;
- c) prestação de contas (*accountability*) – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de claro modo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
- d) responsabilidade corporativa – os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômica visando o seu sucesso a longo prazo, incorporando considerações de ordem social e ambiental na declaração de seus negócios e operações.

Esses princípios segundo Steinhorts e Kroetz (2009 apud GOMES, 2017) são fundamento para as boas práticas da governança corporativa, fazendo com que as organizações que adotaram o sistema favoreçam sua imagem diante de um risco que possibilitará sua diferenciação no mercado, além de assegurar a confiança dos investidores na organização.

Acrescentando Steinhorts e Kroetz (2009 apud GOMES, 2017) garantem que para compreender e adotar a governança corporativa, além de seguir os princípios que norteiam o sistema, podem ser citados três pontos a serem considerados: a criação de valor, harmonização de interesses e promoção do crescimento econômico.

Os próprios Steinhorts e Kroetz (2009 apud GOMES, 2017, p. 29) afirmam que a criação de valor “acontece devido a negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. A governança corporativa permitirá que essas qualidades sejam cada vez mais aprimoradas.” A harmonização de interesses que segundo Steinhorts e Kroetz (2009 apud GOMES, 2017, p. 29) “também é um objetivo a ser atendido pela governança corporativa, no qual há o principal e o agente, ou seja, os interesses podem ser conflitantes.” E por fim a promoção do crescimento econômico que ainda de acordo com Steinhorts e Kroetz (2009 apud GOMES, 2017, p. 30):

Constitui um dos complementos mais importantes gerados pelas melhores práticas da governança corporativa, evitando abuso de poder, custos de agência, erros de estratégia, deficiência na gestão, favorecimento a fraudes na empresa, promovendo a credibilidade da empresa no mercado.

Em uma empresa familiar Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) afirmam que a governança possui componentes capazes de interceder em possíveis desacordos entre a família, propriedade e empresa, provocando análises sobre a melhor aceitação no efetivo funcionamento da governança e de fóruns específicos para a resolução dos conflitos (RIBEIRO, 2012).

Nas empresas familiares, normalmente empresas de capital fechado, a governança corporativa é uma proposta para regular o eterno conflito característico desse tipo de empresa, entre os interesses pessoais e de sobrevivência de longo prazo da organização (MATESCO, 2014). Assim, também Camera e Araújo (2008) afirmam que a adoção desse sistema nas empresas familiares se mostra como um elemento arbitrário para uma média entre os valores da família e da sobrevivência da empresa, pois busca conciliar os interesses divergentes que envolvem a empresa e sua necessidade de progresso.

Uma empresa familiar utilizará as boas práticas de governança corporativa conforme suas necessidades. O grau de governança necessário para a família, ocorre em função do tamanho da família, do tamanho e da complexidade do negócio, ao número de proprietários dentro da empresa, etc. No entanto, com o aumento de tais empresas familiares em função do processo de sucessão, sua necessidade aumentará (LANK, 2002).

As empresas familiares não têm obrigatoriedade em adotar o sistema de governança. A decisão por essas práticas deve ser relacionada ao grau de transparência que almeja apresentar ao mercado, assim como o grau de formalização dos processos e controles internos, além da possibilidade de se tornar uma organização mais ou menos profissionalizada para enfrentar os desafios do mercado em que atua (MATESCO, 2014).

Já foi verificado que empresas familiares não conseguem adotar a estrutura completa da governança corporativa, necessitando adaptações. Visto que toda e qualquer empresa poderá adotar essa política, contanto que de maneira gradual e que sejam adaptadas a seu tamanho e suas necessidades, sendo todas úteis ao desenvolvimento e consolidação de uma boa governança na empresa (AMCHAN, 2014).

2.6 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Na maioria das vezes as empresas tem bastante resistência às mudanças. Geralmente esse assunto é visto como uma ameaça, pois todos estão acostumados com a cultura antiga. E essa mudança acaba tirando todos de suas rotinas, provocando um sentimento de insegurança, que leva a muitos administradores a desistirem da ideia de mudança, apenas para não causar perturbações na empresa (CARVALHO, 1999).

As mudanças só podem ser aproveitadas, quando os colaboradores começam a perceber que é necessário mudar. Pois, mesmo que a empresa tenha um programa de aprendizagem, isso não será o suficiente para se ter a eficiência esperada, pois se caso os colaboradores não aceitem a mudança e não mudarem suas atitudes, de nada adiantará (CARVALHO, 1999).

Com isso, segundo Lima e Bressan (2003 apud PINTO; SOUZA, 2009) conceitua –se mudança organizacional como qualquer alteração, planejada ou não, dentro dos componentes organizacionais ou nas relações existentes entre ambiente e empresa, e que possam obter algum envolvimento relevante, de natureza positiva ou negativa, para aumentar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade organizacional.

O Quadro 4, a seguir, destaca de forma abrangente alguns autores que discutem o termo mudança organizacional e tentam sistematizar o conceito. Lima e Bressan (2003 apud PINTO; SOUZA, 2009) dizem que todas as definições se referem às consequências da mudança ou seus métodos e técnicas para seu desenvolvimento.

Quadro 4 – Algumas definições de mudança organizacional

(continua)

Definição encontrada	Referência
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, visando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)

(conclusão)

Definição encontrada	Referência
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler <i>et al.</i> (1994)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)

Fonte: apud PINTO; SOUZA, 2009, p. 614.

O acontecimento da mudança organizacional vem ganhando destaque em virtude do aumento da velocidade das mudanças associadas ao desenvolvimento tecnológico. Estudar as mudanças é conhecer os componentes que podem determinar o seu sucesso, discutir a possibilidade de controlar ou planejar o processo e, até mesmo compreender como relacionam-se estrutura, estratégia e cultura durante o desenvolvimento.

O desafio se torna ainda maior em empresas familiares, pelo fato de ter o processo sucessório e o convívio entre família e as organizações. Ela busca trazer uma maior mudança na sua estrutura, além dos desafios diários de se manter no mercado em que está inserida. Esse procedimento tem grande importância para seu histórico de vida da empresa e também da sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Mudar a cultura de uma empresa pode se tornar uma grande complicação para a organização. Deve ser lembrado que as decisões sobre os colaboradores admitidos tiveram como base, na cultura já existente e que as pessoas que permaneceram na empresa foram as que já possuíam ou aceitaram os valores e princípios em vigor. Assim, mudar a cultura poderá significar mudar a forma de pensar e agir, principalmente por conta da sucessão de comando familiar. A mudança de cultura desafia hábitos firmados de pensamentos e ação (LACOMBE; HEILBORN, 2008). De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 359) “O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.”

Por fim, ainda segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 359) se referindo a mudança organizacional, afirma que:

Os executivos devem estar conscientes de que a cultura da organização tanto pode ser administrada como mudada. Os administradores com conhecimento da cultura devem compreender o que e como mudar, quando a mudança é necessária, e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante. Os administradores, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido.

Diante de tudo isso, entender questões relativas à mudança organizacional, assim como governança corporativa, planejamento estratégico e profissionalização, mostram-se fundamentais para que se reflita e compreenda o processo de sucessão nas empresas familiares, tema estudo deste trabalho.

2.7 RESUMO FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tomando por base tal orientação teórica que foi apresentada no decorrer deste trabalho, foi possível desenvolver um quadro resumo com as principais referências bibliográficas utilizadas, conforme segue Quadro 5.

Quadro 5 – Resumo do referencial teórico

(continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
EMPRESA FAMILIAR	Definição	Sua origem e história são vinculadas a uma família onde também possuem o controle acionário, os laços familiares determinam a sucessão de poder de maneira hereditária e existe uma relação recíproca de sistema empresarial com familiar.	Bernhoeft (1989); Bornholdt (2005); Flores (2001)
	Empresa familiar no Brasil	Surgiram com as companhias hereditárias no início do século XIV, com o crescimento do movimento migratório houve aumento das empresas familiares. Atualmente, apenas 30% passam para a segunda geração, e 5% as que alcançam a terceira geração.	Oliveira (2010); Floriani (2002)
	Características das empresas familiares brasileiras	Grande valorização de relações afetivas; valorização dos funcionários que trabalham a bastante tempo na empresa; dificuldade em separar o racional e o emocional; maior exigência de fidelidade dos funcionários; postura centralizada; preferência em comunicação verbal, etc.	Macêdo (2001)
SUCESSÃO FAMILIAR	Definição	Rito de transferência de poder e capital entre a geração que dirige a empresa atualmente e a que virá a dirigir; ocorre de forma gradativa e planejada, ou repentina; processo que define o futuro da empresa; existem dois tipos de sucessão: familiar e a profissional.	Leone (1991 apud Scheffer, 1995); Lodi (1998); Oliveira (1999)
	Vantagens da sucessão familiar	Continuidade no comando familiar da empresa, decisão mais ágil, união entre passado e futuro, espírito de família, conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, lealdade dos funcionários, reputação da família, sensibilidade pelas responsabilidades sociais e políticas, etc.	Oliveira (2010); Lodi (1986)
	Desvantagens da sucessão familiar	Disputa de poder, dupla jornada de trabalho, existência de conflitos, uso impróprio de recursos, resistência a modernização, favoritismo, falta de planejamento, estruturas difusas, etc.	Oliveira (2010); Lodi (1986); Werner (2004)

(continuação)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	Definição	Contratação de executivos assalariados dentre os administradores familiares para viabilizar o caminho do sucesso duradouro; condutas de administração mais racionais e atualizadas e menor personalizadas; período de transição que fará a empresa conseguir ter abertura para modernização.	Lodi (1986); Bernhoeft (1989); Flores (2001)
	Vantagens da sucessão profissional	Facilidade no recrutamento e seleção; recebimento mais rápido de novas experiências e conhecimentos do profissional; receber novos estilos e filosofias; maior flexibilidade para alterações de executivos.	Oliveira (2010)
	Desvantagens da sucessão profissional	Incorporação de estilos e filosofias diferentes da maneira de ser da empresa, maior possibilidade de perder o administrador por não ter vínculo afetivo com a empresa e problemas na hierarquia quando misturada as relações familiares com as profissionais.	Oliveira (2010)
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	Definição	Visão de perceber a atual condição da empresa e a condição que a empresa pretende alcançar, estabelecer objetivos e criar estratégias que permitam ser realizadas, além de estabelecer foco e direção, fornecer informações para tomada de decisão, etc.	Chiavenato (2009); Nogueira (2014)
	Tipos de planejamento	Planejamento estratégico; planejamento tático; e, planejamento operacional.	Oliveira (2010)
	Processo de planejamento na sucessão da empresa familiar	Metodologia para o processo em fases: diagnóstico estratégico, definição da missão da empresa, instrumento prescritivo e quantitativo do processo de planejamento da empresa familiar e acompanhamento e avaliação.	Oliveira (2010)
	Fases do planejamento no momento da sucessão familiar	Fases: Identificação dos resultados a serem alcançados, estabelecimento do perfil básico do profissional, debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, escolha do executivo sucessor e implementação e avaliação da sucessão; ou pode ser feita ser uma ordem preestabelecida, incorporando momentos distintos, com diversos processo nas três esferas: família, patrimônio e empresa.	Oliveira (2010); Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006)

(conclusão)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Definição	Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os membros interessados da organização e geridas por alguns princípios; conjunto de práticas, regras e instituições que determinam como os executivos agem no interesse das partes envolvidas na empresa.	IBGC (2015); Leal e Saito (2003)
MUDANÇA ORGANIZACIONAL	Definição	Qualquer alteração, planejada ou não, dentro dos componentes organizacionais ou nas relações, e que possam obter algum envolvimento relevante para aumentar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003 apud Pinto; Souza, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos e as técnicas que orientam tal estudo para mostrar seu desenvolvimento, e assim poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos.

A fim de alcançar os objetivos deste trabalho, o processo metodológico, é a forma mais qualificada para compreender certos problemas e seus possíveis resultados, entretanto é necessária a definição dos aspectos metodológicos desse estudo. Qualquer e por inteiro procedimento de estudo que o pesquisador for utilizar, próprios da metodologia, levando em consideração os objetivos e chegar os resultados que pretende passar, devem ser adequados (BARROS; LEHFELD, 1986).

Para Fachin (2006, p. 29) metodologia seria:

[...] um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados. Em sentido mais genérico, método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo [...].

Assim, neste capítulo serão levantadas informações em relação ao delineamento da pesquisa, os participantes do estudo, o procedimento da coleta de dados e o procedimento da análise de dados, para, deste modo, poder desenvolver uma direção a fim de compreender o questionamento exposto pela pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO

No delineamento são definidos quais os meios que serão utilizados para o estudo da pesquisa, como em geral sendo classificados quanto a sua natureza, quando ao seu nível e quanto a sua estratégia.

3.1.1 Quanto a natureza

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 52):

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os

processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

É importante destacar que na pesquisa qualitativa o pesquisador tem ampla liberdade para realizar seus estudos, porém se esquecer que o trabalho científico em sua estrutura deve apresentar coerência, consistência e originalidade (TRIVIÑOS, 1992 apud DIEHL; TATIM, 2004).

Sendo assim, a natureza escolhida para esta pesquisa é a qualitativa, a fim de criar relações a respeito do tema, além da necessidade de respostas mais individualizadas e profundas, não necessitando de métodos estatísticos para analisar os dados coletados.

3.1.2 Quanto ao nível

A presente pesquisa se enquadra como de nível exploratório, onde “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41). Onde pode-se dizer ainda, segundo Gil (2002) que o objetivo principal destas pesquisas de nível exploratório é o aprimoramento de ideias.

Deste mesmo modo Zamberlan *et al.* (2019) seguindo a mesma linha, complementam que o objetivo da pesquisa exploratória é investigar uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, gerando maior compreensão a respeito dele.

Concluindo, a pesquisa exploratória pode ser empregada para várias finalidades, entre elas a definição com maior precisão do problema; identificar cursos alternativos de ação; formular hipóteses; e estabelecer prioridades para as próximas pesquisas (ZAMBERLAN *et al.*, 2019).

3.1.3 Quanto a estratégia

O método mais apropriado para realização desta pesquisa quanto a estratégia é o de estudo qualitativo genérico, onde são:

[...] aqueles que sintetizam as características da pesquisa qualitativa, ao invés de focar na cultura como faz etnografia, ou no caso como o estudo de caso,

o estudo qualitativo genérico objetiva descobrir e entender um fenômeno, melhorando o entendimento de um processo, ou das perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, preservando os detalhes para um melhor entendimento de determinado fenômeno (CAELLI; RAY; MILL, 2003; MERRIAM; TISDELL, 2015 apud SILVA; LARENTIS; DIAS, 2018, p. 60).

Assim, esse método escolhido para a pesquisa, confere grande importância ao contexto estudado, no caso desta pesquisa, as empresas familiares da Serra Gaúcha, oportunizando e promovendo a construção de produção teórica e conceitos, proporcionando ao pesquisador a compreensão sobre o que ocorre nas empresas (LIMA, 1999).

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes deste estudo serão empresas familiares da Serra Gaúcha, que já passaram pelo processo de sucessão. Sendo empresas de variados portes e ramos de atuação. Neste momento é tratada a definição de população e a população amostral, onde de acordo com Vergara (1998, p. 48):

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

Também neste mesmo sentido para Lakatos e Marconi (2003) amostragem pode ser definida como a amostra de uma parcela propriamente selecionada, ou seja, é a amostra de uma parte da população.

Essas técnicas de amostras subdividem-se em dois grupos: as probabilísticas e as não probabilísticas (SAMARA; BARROS, 2007).

Nas amostras probabilísticas “[...] todos os elementos da população têm igual probabilidade (e diferente de zero) de serem selecionados para compor a amostra.” (SAMARA; BARROS, 2007, p. 160). Existem quatro procedimentos básicos dentro da amostra probabilística, que são (SAMARA; BARROS, 2007):

- a) probabilística simples – é quando ocorre a escolha aleatória dos elementos que farão parte da amostra e a população tem igual probabilidade de ser escolhido;

- b) probabilidade estratificada – é quando ocorre a escolha tendo por necessidade ter que subdividir a população em estratos homogêneos;
- c) probabilidade sistemática – é quando ocorre a necessidade de selecionar aleatoriamente a população da amostra, tendo estabelecido um intervalo entre esses elementos;
- d) probabilidade por conglomerado – é quando ocorre para a seleção de amostra, a subdivisão da área a ser pesquisada. Esta subdivisão pode ser por quarteirões, bairros e domicílio, onde depois dessa subdivisão, a pesquisa será realizada de forma sistemática, para não ocorrer interferências nas informações.

Já nas amostras não probabilísticas a escolha da seleção se dá por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com a sua experiência e com os objetivos do estudo, não sendo utilizados conceitos estatísticos. Essa amostragem pode ser subdividida em (SAMARA; BARROS, 2007):

- a) não probabilística por conveniência – os participantes da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, é escolhida as pessoas entrevistadas conforme o alcance do pesquisador;
- b) não probabilística por julgamento – os entrevistados são selecionados segundo o critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que o entrevistado pode fornecer ao estudo;
- c) não probabilística por cota – ocorre quando o pesquisador procura uma amostra que se identifique de uma maneira com o universo. Essa identificação pode estar ligada à idade, sexo, etc.

Sendo assim, para a presente pesquisa foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência e por julgamento, onde a escolha dos entrevistados foi feita por critério de julgamento do pesquisador. Para tanto, foram escolhidas quatro empresas familiares da Serra Gaúcha, uma região compreendida no nordeste do Rio Grande do Sul, onde tais já passaram pelo processo de sucessão e que então, aceitaram o convite para participar da presente pesquisa, além do fato de serem mais acessíveis.

Apresentando então o perfil das empresas escolhidas e em ordem de entrevistas, a primeira Empresa A fica localizada na cidade de Barão e faz parte do segmento econômico de cachaçarias. A segunda Empresa B também fica localizada em Barão, porém atua na área de indústria e comércio de ortopedia. Já a Empresa C

localiza-se em Garibaldi e a Empresa D em Carlos Barbosa, e as duas fazem parte do segmento econômico de transporte turístico, enfim formando assim, as unidades de análise necessárias a responder o problema questão desta pesquisa e seus objetivos.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 165) a coleta de dados é a fase da pesquisa “em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.” Ela exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, pois é uma tarefa cansativa e toma bastante tempo (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A coleta de dados deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, ou seja, diretamente com o indivíduo sobre o qual recaiu a amostragem, seja em uma universidade, estabelecimento comercial, residência, fábrica, hospital, empresa, cortiço, favela, agricultura, etc. (FACHIN, 2006, p. 155).

Para realização da coleta de dados de que se precisa para auxiliar na resposta ao problema tema desta pesquisa, o melhor meio que se enquadra a ser utilizado é a entrevista. Na qual, entrevista de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 195) se caracteriza como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto [...]”. Além disso, existem três tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do pesquisador/entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2003), que são:

- a) padronizada ou estruturada – ocorre de maneira em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas já previamente definidas, de acordo com um formulário;
- b) despadronizada ou não-estruturada – ocorre de maneira em que o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que achar adequada. Pode ocorrer geralmente como uma conversação informal com perguntas mais abertas;
- c) painel – ocorre de maneira em que se repete as perguntas as mesmas pessoas, de tempos em tempos, para estudar a evolução das opiniões em períodos curtos.

Já segundo Vergara (1998, p. 53) a entrevista é um procedimento no qual:

[...] pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma 'conversa jogada fora', mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal [...]. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade. Você pode gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações. De qualquer forma, depois de transcrevê-la, apresente a transcrição ao entrevistado, para que a confirme ou faça as alterações que julgar necessárias.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para o presente estudo, já que a maioria delas se trata de questões humanas, trazendo sentimentos, histórias e gerações que foram e são vividas por famílias dentro do mundo dos negócios.

Sendo assim, foram elaboradas dez perguntas chave conforme os objetivos do trabalho e baseadas no referencial teórico, que se encontram no Apêndice A. São questões abertas para maior liberdade de respostas dos entrevistados que já participaram de um processo de sucessão na empresa.

No dia 23/08/2021 foi entrado em contato por WhatsApp com a Empresa A para o pedido de participar da entrevista, e logo tendo como resposta que participariam foi marcada uma visita presencial no dia 06/09/2021 com o entrevistado da terceira geração que está atualmente no comando do negócio, para que as respostas fossem coletadas de forma presencial e gravadas para uma análise posterior. Com a Empresa B, foi enviado no dia 27/08/2021 um e-mail com o convite para responder as questões e participar da pesquisa, tendo assim também logo a resposta de que participariam, foi agendada uma visita com o entrevistado da primeira geração/fundador que já passou pelo processo sucessório, no dia 09/09/2021 para a coleta das respostas de forma presencial e também gravadas para uma análise posterior. Com a Empresa C, o convite de responder as questões e participar deste estudo se deu por uma ligação no dia 01/09/2021, onde o entrevistado da segunda geração e atual administrador aceitou e então, foi enviado por WhatsApp as questões a serem respondidas, dessa forma no dia 13/09/2021 as respostas foram recebidas via áudio e analisando foi possível constatar que as dúvidas foram esclarecidas, e não teve necessidade de marcar uma visita presencial. Por fim, com a Empresa D foi entrado em contato por WhatsApp no dia 31/08/2021 convidando a responder as questões e participar da pesquisa, logo tendo como resposta que participaria da

entrevista, foi marcada uma visita presencial para o dia 16/09/2021 com o entrevistado da segunda geração atualmente diretor da empresa para que se tivesse a coleta das respostas, onde no dia as mesmas foram gravadas para análise posterior.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Uma vez obtidos os dados na coleta, o próximo passo é a análise e a interpretação dos mesmos, para poder proporcionar respostas a pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2003).

De acordo com Trujillo (1974 apud LAKATOS; MARCONI, 2003) a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o caso estudado e outros fatores. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a elaboração da análise pode ser realizada em três níveis: a interpretação, a explicação e a especificação.

É na análise que o pesquisador entra em maiores detalhes dos dados levantados “a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 169).

Sendo assim, o procedimento de análise de dados escolhido para o presente estudo, a fim de analisar os dados obtidos com a pesquisa qualitativa exploratória, se dará através da análise do conteúdo. Já que cada entrevista presencial teve realizada a gravação das respostas, exceto a da Empresa C já que foi respondida via áudio, todas foram ouvidas novamente pela autora da pesquisa, para ser feita a análise do conteúdo. As partes que responderem aos objetivos e tema questão desta pesquisa serão mais uma vez analisados pela pesquisadora para que seja feita então, uma comparação das respostas de cada empresa para cada questão, apresentando suas diferentes visões e/ou também suas similaridades dentro das empresas familiares.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados obtidos com as entrevistas realizadas com as quatro empresas familiares que se dispuseram a responder as perguntas.

Sendo assim, todas as informações coletadas foram analisadas e organizadas, para se obter uma melhor compreensão do tema, as respostas foram comparadas na ordem das perguntas, entre o que cada empresa respondeu para tal questão. Bem como também será apresentado um quadro resumo expondo as respostas das questões de forma breve e resumida, e por fim, será dividido em subtítulos baseados nos objetivos específicos desta pesquisa, respondendo quais questões respondem a esses objetivos, que são:

- a) compreender como ocorre a sucessão familiar;
- b) verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais no plano sucessório de gestão;
- c) identificar os efeitos na relação empresa e família;
- d) identificar como os envolvidos nas empresas desempenham seus papéis no processo sucessório;
- e) identificar as práticas assertivas na sucessão familiar;
- f) refletir sobre os desafios enfrentados pelas empresas familiares a partir das diferentes visões.

Além disso, será possível através das respostas obtidas com as entrevistas, responder ao problema questão formulado para este estudo que é: “quais são os desafios enfrentados pelas gerações no processo de sucessão das empresas familiares da Serra Gaúcha?”. Juntamente com o objetivo geral que é de: “identificar e analisar quais são os desafios enfrentados pelas gerações no processo de sucessão das empresas familiares da Serra Gaúcha [...]”, como será observado no decorrer do presente estudo.

Na primeira questão da entrevista é perguntado como ocorreu o processo de sucessão na empresa, e assim pode-se observar que independentemente do tamanho da empresa existe a preferência em passar a administração para parentes próximos, como nas entrevistadas, são os filhos, e assim futuramente então netos. Nas quatro empresas a sucessão não ocorreu de forma planejada, o processo foi ocorrendo de forma natural, pois nas quatro empresas os filhos cresceram ajudando os pais e já

desde pequenos conhecendo todos os princípios, valores e a maneira de como se era trabalhado na empresa.

Os motivos de terem acontecidas as sucessões de modo geral, teve justificativas variadas nas respostas das empresas, no caso das empresas B e C foram semelhantes, de que seria que os fundadores das empresas, com o mercado crescendo e a parte burocrática cada vez mais complexa e tecnológica foi difícil acompanhar essas mudanças. Com os sucessores de ambas as empresas da segunda geração crescendo nesse meio podendo-se dizer mais tecnológico, ficou menos complicado para acompanhar e assim, aderir as mudanças e conseguir a conquista dos clientes. Com a empresa D, seu motivo ocorreu quando o fundador chegou a uma certa idade e quis parar de trabalhar por estar aposentado. Conversando com seus filhos sucessores, explicou que o que ele possuía iria entregar, mas que a partir dali seria com eles, hoje em dia já possuem futuros sucessores para terceira geração, que trabalham na empresa e que segundo o entrevistado já saberiam administrá-la e continuá-la caso fosse necessário uma sucessão de imediato. E na empresa A ocorreu porque o pai que já estava na segunda geração administrando a empresa, se mudou para outra localidade, assim tendo um dos filhos com mais gosto por este trabalho e já tendo o conhecimento necessário para continuar a empresa, acabou ficando este com a empresa e conseqüentemente na administração. Hoje em dia também já tem a filha que será a futura sucessora na quarta geração, que quer continuar a empresa.

Em relação a segunda questão sobre a escolha, a comunicação, o treinamento e a preparação do sucessor, em todas as respostas das empresas se deu de forma semelhante. A escolha foi de forma espontânea e natural de pai para filho(s), a preparação dos sucessores começou desde cedo, já que cresceram acompanhando os pais e adquiriram todo o conhecimento necessário para que quando chegasse o momento saberiam como continuar a administrar a empresa. Sobre a comunicação, ela se deu através do diálogo com os envolvidos, da forma que todos apoiaram e aceitaram de imediato a decisão, além de incentivarem a continuação do negócio, já assim, respondendo a terceira questão que pede do apoio e comprometimento dos envolvidos.

Em relação as dificuldades no processo de sucessão nas quatro empresas entrevistadas não houveram problemas de grandes proporções. Na empresa A e na empresa D as maiores dificuldades foram semelhantes, pois quando passado de pai

para filho, foi preciso investir em ferramentas mais atuais para poder trabalhar e dar conta da demanda. De acordo com o relato do entrevistado da empresa D, como ele e seu irmão eram jovens e não tinham experiências com bancos, foi difícil conquistar a confiança destes para conseguir um empréstimo, o pai que era o antigo administrador, havia dito que o que ele possuía para ajudar ele entregou para os filhos e explicou que agora era com eles, então com muita dedicação e esforço conseguiram superar esse desafio. Na empresa C o maior desafio foi a diferença de pensamento, pois o que gerava lucro na geração anterior, hoje em dia não gera mais tanto, e assim teve que se sair da zona de conforto, porém com muito diálogo ambas as partes sempre acabaram entrando em um acordo. Na empresa B não houve grandes problemas, além de que, o fundador ainda acompanha fortemente as decisões da empresa e dá o suporte que ele pode para seus sucessores no comando.

Para tornar o processo de sucessão menos conturbado, as respostas foram todas semelhantes. O que foi respondido em comum foi a questão do diálogo com todos os envolvidos, e saber o momento de ceder, além de priorizar os princípios e objetivos da empresa, manter o respeito com todos e sempre quando é tomada alguma decisão analisar os prós e contras levando em conta o comum acordo. Além de que os sucessores já possuíam um grande conhecimento da empresa, já que a acompanharam desde cedo facilitando o processo.

Posteriormente as escolhas de sucessores, acontecem mudanças nas empresas que são motivadas pela nova gestão e pode haver um acompanhamento dessas mudanças pela antiga administração, que com sua experiência contribuem para a empresa, já que as mudanças podem fazer grande diferença na empresa. Relacionado a esta questão, foi respondido pela Empresa A que o sucedido acompanhou por um bom tempo depois da sucessão a empresa e ajudou na parte da matéria prima, mas que depois de certa idade as visitas se tornaram menos frequentes, mas ainda acontecem e cheias de ideias. Na empresa B o fundador afirma que ainda contribui nas tomadas de decisões e fica por dentro do que acontece na empresa, sempre dando sua contribuição quando é preciso, além de já ter uma certa idade. Na empresa C após a sucessão, o sucedido acompanhou juntamente com sua esposa todo o pós processo da empresa e ainda hoje acompanha e ajuda quando é preciso. Já na empresa D, foi relatado que o acompanhamento ocorreu por pouco tempo por conta da idade avançada do sucedido, e os sucessores logo tiveram que 'andar com as próprias pernas' como disse o entrevistado.

Sobre as vantagens e desvantagens que são consideradas na sucessão familiar destas empresas, quando perguntado ao entrevistado da empresa A é considerado vantagens maior confiança e comprometimento com o negócio por parte dos envolvidos e confiança da marca pelos clientes, principalmente os fiéis por conhecerem toda a história. Além do sucessor que já cresce na empresa desde cedo e consegue ter um conhecimento maior de todo o processo da empresa e a vantagem de estar à disposição da empresa sempre que necessário. Já a desvantagem considerada é o conflito que quando acontece pode acabar sendo levado para dentro de casa e abalar as relações de família, por isso tudo deve ser feito com bastante diálogo para que isso não aconteça. Para a empresa B foi respondido como vantagens também sobre o conhecimento que já é adquirido desde cedo pelo sucessor além de ter a familiaridade com toda a empresa e como funciona. Já desvantagem poderia ser a pressão em provar que se é capaz de assumir o cargo e manter a empresa rentável, já que o negócio afeta o sustento de toda a família.

As vantagens consideradas pela empresa C seriam poder assumir o próprio negócio com a história da família e isso transmite confiança e preservação pelos valores, além de administrar um sonho da família. Já como desvantagem vê que as empresas familiares podem acabar misturando empresa com família, e muitas vezes aquele momento de lazer acabar virando uma reunião de negócios. E a empresa D na entrevista também nesse caminho como a empresa C, considera desvantagem algo que seria um problema na empresa acabar se tornando maior por chegar dentro de casa e abalar a família, por isso se não tiver uma boa conversa na empresa pode acontecer isso. Além da desvantagem de que muitas vezes as futuras gerações sucessoras podem acabar esquecendo os objetivos da empresa e colocar os interesses pessoais em primeiro plano. E como vantagens o entrevistado considera que o sucessor crescendo na empresa já tem uma boa parte do caminho preparado para a sucessão, e também consegue uma confiança maior dos clientes por ser empresa familiar.

Quando se pede para comentar sobre critérios de profissionalização a empresa A, empresa C e empresa D comentam que não foi até então utilizado critérios de profissionalização. Mas, as três empresas consideram de suma importância para os dias de hoje investir no mesmo, pois sempre se pode aprender mais e tudo é complemento. Apesar de constatarem que a experiência e o dia a dia são a escola da vida. A empresa A para uma futura sucessão afirmou que contará com a realização

de cursos específicos para ter um aperfeiçoamento da área, e a empresa D já tem seus futuros sucessores com faculdade do ramo concluída. Já o entrevistado da empresa B, antes de ter seu início no mercado de trabalho com a empresa atual, já havia realizado cursos de línguas estrangeiras e frequentou escolas superiores desde muito cedo. Sempre procurou estar se atualizando, e isso seguiu com os filhos sucessores que hoje administram a empresa, com cursos profissionalizantes, além de os netos para sucessão de uma terceira geração, também já terem faculdade. Contudo, também assim como as outras empresas entrevistadas, considera os desafios do dia a dia como a maior escola da vida para se aprender.

As tomadas de decisões dentro de uma empresa familiar quando não existir um diálogo entre os membros, pode se tornar um grande problema tanto para a empresa quanto para a família. Por isso, quando questionado sobre essa relação de tomada de decisão, foi respondido por todas as empresas que sempre que se tem uma decisão para tomar, todos se reúnem e conversam. Apresentam os prós e contras, trocam opiniões até chegarem em comum acordo, para o bem maior, a empresa.

Por fim, com base em toda experiência das pessoas entrevistadas, foi pedido para que dessem um ou mais conselhos para empresas familiares que estão passando por um processo de sucessão ou que irão passar, a fim de auxiliar assim, outras organizações familiares. Para isso, o entrevistado da empresa A respondeu que é preciso ter seriedade e muito “pé no chão”, além de dar o passo do tamanho que pode, ou seja, saber até onde fica o limite e não tomar uma decisão que no momento não pode ser alcançada. Já o entrevistado da empresa B respondeu como conselho, que é preciso ter organização, diálogo e muito importante que todos tenham em mente que a qualidade vem em primeiro lugar, que a empresa seja a prioridade de todos.

O entrevistado da empresa C ressaltou que primeiramente é preciso saber se o sucessor da empresa tem interesse em assumir esse cargo de administrador, pois se não tiver sucessor interessado ao ver do entrevistado a vantagem seria vender a empresa. Pois, a mesma poderá ir à falência, jogando fora tudo o que foi conquistado até então com muito esforço e amor pelos antecessores. E que quando tiver interesse, o diálogo é essencial, além de que é preciso ouvir a opinião de todos, tendo paciência e respeito acima de tudo.

Por fim, o entrevistado da empresa D, deixa claro que para isso é preciso em primeiro lugar ter uma “boa cabeça”, ou seja, não se deixar abalar com pouca coisa, pois caso contrário, não dará certo. É preciso ter paciência, saber o momento de ceder e ter em mente que os objetivos da empresa vêm antes dos interesses pessoais. Contando sobre a própria experiência o entrevistado comenta que muitas vezes teve que abrir mão dos lazeres próprios para dar prioridade aos compromissos financeiros da empresa, para assim, não acabar gerando inadimplências. Até porque, depois, quando a empresa tiver maiores lucros a recompensa chegará e então será possível usufruir melhor do resultado dos rendimentos da empresa.

4.1 RESUMO ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tomando por base a análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas com as empresas familiares, que inclusive, foram apresentadas na seção anterior, foi possível desenvolver um quadro resumo, conforme segue o Quadro 6.

Quadro 6 – Resumo das respostas obtidas com as entrevistas

(continua)

Tópico	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
COMO OCORREU O PROCESSO DE SUCESSÃO	Sucessão não ocorreu de forma planejada, aconteceu porque o administrador da 2ª geração se mudou e o filho da 3ª geração que mais tinha gosto por aquele negócio ficou com a empresa.	Sucessão não ocorreu de forma planejada. Ocorreu devido as mudanças constantes da burocracia e também da tecnologia.	Sucessão não ocorreu de forma planejada. Ocorreu devido as mudanças rápidas da burocracia, e assim o fundador percebeu que não tinha condições de gerenciar sozinho a empresa.	Sucessão não ocorreu de forma planejada, ocorreu porque o fundador cansou de trabalhar tanto e quis parar.
PROCESSO DE ESCOLHA, COMUNICAÇÃO, TREINAMENTO E PREPARAÇÃO	Foi de forma natural, já que o administrador da 2ª geração se mudou e a empresa ficou com o filho sucessor que mais gostava da área. Trabalhou desde cedo com os pais e tinha o conhecimento necessário.	Foi de forma natural, pois os filhos sucessores acompanharam desde cedo todo o trabalho e tinham o conhecimento.	Foi espontâneo. O sucessor sendo filho único e tido crescendo ajudando os pais, teve toda experiência e conhecimento para seguir a empresa.	Foi algo informal, já que o pai quis para de trabalhar e os filhos sabiam como funcionava a empresa, decidiram dar continuidade a mesma.
COMPROMETIMENTO E APOIO NO PROCESSO DE SUCESSÃO	Teve diálogo entre todos familiares e desde o início se teve o apoio de todos envolvidos.	A sucessão foi aceita por todos e teve todo apoio para os sucessores.	O processo de sucessão teve o apoio de toda família desde logo e até hoje é recebido incentivos para continuar a empresa.	Teve-se no processo todo o apoio e incentivo desde cedo para que continuassem a empresa.

(continuação)

Tópico	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
MAIORES DIFICULDADES DO PROCESSO	Sendo jovem, assumir uma empresa. E conseguir investir em ferramentas mais atuais para atender a demanda.	Não teve grandes dificuldades no processo, pois até hoje o fundador acompanha as decisões da empresa.	A diferença de pensamento, pois o que gerava lucro na geração anterior, hoje em dia não gera mais tanto. Além das grandes responsabilidades que se sobrecarregaram.	Conseguir a confiança de bancos para ter créditos e poder investir em inovações.
ATITUDES PARA A SUCESSÃO SER DESCOMPLICADA	Diálogo com todos envolvidos, e crescer junto com a empresa e assim ter todo um conhecimento sobre.	Muita conversa e respeito com todos, além de priorizar os objetivos da empresa e ter em mente que a qualidade do que a empresa oferece é muito importante.	Diálogo, e saber quando é o momento de ceder para não gerar conflitos desnecessários na empresa.	Conversar com todos envolvidos, priorizar os objetivos da empresa e sempre analisar os prós e contra levando em conta o comum acordo.
ACOMPANHAMENTO APÓS A SUCESSÃO	O sucedido acompanhou a empresa e ajudou com a produção até que chegou a certa idade e hoje apenas faz visitas a empresa, mas com ideias.	O fundador ainda acompanha as decisões da empresa, sempre contribuindo quando é preciso.	Após o processo de sucessão, os fundadores acompanharam e ainda acompanham ajudando no que podem.	O acompanhamento após a sucessão ocorreu por um breve tempo por conta da idade avançada do sucedido, e os sucessores tiveram que ter grandes responsabilidades.

(continuação)

Tópico	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
VANTAGENS NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	Maior confiança e comprometimento com a empresa por parte dos envolvidos, já possuir nome do mercado, além de crescer na empresa e já adquirir todo um conhecimento.	Todo o conhecimento que é adquirido desde cedo com a experiência e familiaridade.	Poder assumir o próprio negócio com a história da família, confiança e preservação de valores.	Confiança, o sucessor já ter uma boa parte do caminho preparado, já conhecer o histórico da empresa e como funciona.
DESVANTAGENS NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	Conflitos que podem gerar quando os problemas da empresa são trazidos para dentro de casa e acabar abalando as relações afetivas.	Pressão em provar que se é capaz para assumir o cargo e manter a empresa rentável.	Acabar levando os problemas da empresa para casa, e o que era um momento de lazer poder se tornar uma reunião de negócios ou vice-versa.	Conflitos que podem ocorrer quando se traz problemas da empresa para dentro de casa ou vice-versa. E também quando o sucessor acaba priorizando os interesses pessoais e deixa em segundo plano os objetivos da empresa.
CRITÉRIOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO PROCESSO DE SUCESSÃO	A gestão até então é totalmente familiar, e sempre teve a presença de um relacionamento paternal, não utilizando profissionalização. Porém para sucessão futura serão realizados cursos específicos para aperfeiçoamento da área.	Desde cedo o fundador teve realizado cursos de línguas estrangeiras e frequentou escolas superiores. Sempre procurando estar atualizado, e hoje os sucessores que administram a empresa já possuem faculdade.	Até então não foi utilizados critérios de profissionalização, mas considera de suma importância estar se atualizando e aprendendo mais.	Não foi utilizado critérios de profissionalização, mas os futuros sucessores já possuem faculdade na área que irão assumir, e consideram que procurar aprender mais sempre é um complemento.

(conclusão)

Tópico	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
TOMADAS DE DECISÕES ENTRE EMPRESA E FAMÍLIA	Sempre é feita com bastante diálogo com todos os envolvidos para chegarem na decisão final que todos estejam de acordo.	Todos se juntam para dialogar sobre as decisões e assim entrar em um acordo.	É reunido e conversado com todos os membros envolvidos e sempre pensando no bem maior, que é a empresa.	É feita uma reunião com os indivíduos envolvidos e se escuta a opinião de todos, apresentando os prós e contras, e por votação entram em um acordo em comum.
CONSELHOS PARA OUTRAS EMPRESAS FAMILIARES	É preciso ter seriedade, e “pé no chão” sabendo quais são os limites da empresa e como se pode chegar aos objetivos de forma cautelosa.	Ter organização, diálogo e saber que a empresa vem em primeiro lugar sempre priorizando a qualidade.	Ter um sucessor que tenha interesse em seguir o negócio. O diálogo é essencial, ter paciência, respeito e saber ouvir a opinião de todos.	Preparar a mente para não se deixar abalar por qualquer problema que vier. Ter paciência, saber o momento de ceder e priorizar os objetivos da empresa ao invés dos interesses pessoais.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.2 COMPREENSÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Analisando o primeiro objetivo específico que é compreender o processo de sucessão familiar, as questões um e dois da entrevista respondem a esse objetivo, onde pedem como ocorreu o processo de sucessão. Segundo os autores Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006) é proposto que a sucessão não tenha uma ordem preestabelecida, ou seja, sem um momento determinado a iniciar, tampouco para finalizar. Que essa forma incorpora momentos distintos, com diversos processos e diferentes ferramentas, e com as entrevistas realizadas, pode se perceber, que realmente não existe uma regra, uma ordem.

Nas quatro empresas entrevistadas o processo sucessório não ocorreu de forma planejada e nem tampouco seguindo uma ordem. Porém todas reconhecem que é muito importante que o indivíduo que será o sucessor, tenha conhecimento da empresa e todos seus princípios e valores em mente. Além disso, o sucessor precisar ter gosto pelo negócio, fato que foi mencionado pelas empresas nas entrevistas quando perguntado sobre a escolha e preparação do sucessor. Como Oliveira (1999) inclusive afirma, que o preparo para a sucessão deve começar desde cedo, para prevenir possíveis choques sucessórios, pois esse processo leva tempo e não é realizado a curto prazo, e que além da capacitação o herdeiro sucessor deve gostar do que faz para a empresa no mínimo ter uma boa gestão. Outro ponto em comum entre as quatro empresas entrevistadas, é que os sucessores já trabalhavam na empresa antes de ocorrer o processo de sucessão, o que foi muito importante para o processo ocorrer de maneira descomplicada, já que desta maneira, os sucessores já tinham todo o conhecimento necessário da empresa.

4.3 ATITUDES ADOTADAS POR FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS NO PLANO SUCESSÓRIO

Em relação ao segundo objetivo específico que é verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais no plano sucessório, para responder a tal objetivo foram elaboradas as questões principalmente um, cinco e dez. Onde é questionado sobre o processo de sucessão, suas atitudes e conselhos de experiências próprias que podem ser adotadas por outras empresas familiares que passarão ou que já estão passando pelo processo sucessório.

De acordo com Lodi (1986), a empresa familiar precisa reconhecer seus pontos fracos e fortes e através desses resultados melhorar o que tiver que ser melhorado e neutralizar os pontos que desfavorecem os bons resultados. Além de os objetivos da organização serem claros e todos envolvidos terem conhecimento. Na prática, de acordo com as respostas das empresas entrevistadas, pode-se dizer que a afirmação do autor vem de encontro com o que acontece no dia-a-dia das empresas familiares. Como por exemplo, na entrevista com a empresa D, onde foi comentado várias vezes sobre a importância de analisar todos pontos da empresa. Assim como nas outras três empresas que também falaram de como é indispensável o diálogo com todos os indivíduos sobre todas tomadas de decisões, pensando sempre no bem maior, que é a continuidade da empresa no mercado.

O autor Lodi (1986) ainda, considera que o uso impróprio de recursos na empresa por membros da família é um problema sério, uma desvantagem. Fato citado pelos entrevistados das empresas A e D, que como conselho para outras empresas familiares, disseram em entrevista que os interesses pessoais devem ser deixados em segundo plano. E que os recursos conseguidos com a empresa devem ser priorizados para a empresa, pois um dia a recompensa virá e então sim poderá ser aproveitada, sempre dentro dos limites para não existirem problemas maiores.

4.4 EFEITOS NA RELAÇÃO EMPRESA FAMÍLIA

Quando analisado o terceiro objetivo específico que é identificar os efeitos na relação entre empresa e família, de acordo com as respostas das perguntas sete e nove da entrevista com as empresas familiares, pode-se perceber que em sua maioria para que não haja maiores problemas, sempre é reunido todos os membros para que juntos decidam qual decisão tomar.

Muito importante é resolver os problemas da empresa na empresa, pois caso contrário os problemas são trazidos para dentro de casa, podendo se tornarem esses mais complicados, pois envolve emoções e sentimentos que se não respeitados podem desestruturar toda uma família e conseqüentemente o negócio. Como Macêdo (2001) em sua teoria apresenta, que entre as empresas familiares no Brasil, um dos pontos que se tornam um problema é a dificuldade de separar o racional do emocional nas tomadas de decisões, o que logo, se não dialogado com transparência dentro da empresa, faz nascer um grande problema. Nesse sentido também Lodi (1986)

considera que entre algumas das desvantagens das empresas familiares, é quando existe esses conflitos dentro da organização, pois ela acaba refletindo em várias áreas da empresa, isso além da base da própria família. Ainda também podendo surgir a falta de disciplina no ambiente interno.

4.5 PAPÉIS DESEMPENHADOS NAS EMPRESAS NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Para identificar como os envolvidos nas empresas familiares desempenharam seus papéis no processo sucessório, foram elaboradas as perguntas três e nove, onde pedem sobre o comprometimento, apoio e relação nas tomadas de decisões, sendo que ainda as demais questões complementam tais respostas.

Neste caso, novamente todas as quatro empresas familiares responderam de forma semelhante. De que, primeiramente para ocorrer o processo de sucessão, os sucedidos e demais membros da família, deram total apoio para que o processo ocorresse, e inclusive o incentivaram. Além disso, antes de tudo sempre existiu diálogo para que tudo ficasse claro para todos, e que pudessem colocar a sua opinião. Depois do processo, os sucedidos ainda, acompanharam as tomadas de decisões e as mudanças da empresa até que achassem que não era mais necessária sua ajuda, apesar de a maioria dos sucedidos das empresas entrevistadas, nos dias de hoje ainda acompanharem a empresa, seja ela na forma de visita ou dando aquele conselho de experiência. Tendo isso, pode-se ver que vai de encontro com o que Lodi (1986) considera como vantagem das empresas familiares, que seria essa ligação entre passado e futuro da organização. Ou seja, essa sucessão proporciona entre seus administradores, uma união entre valores plantados pelo fundador/sucedido e as visões dos sucessores, trazendo continuidade dos objetivos da empresa, mesmo sendo trabalhadas por gerações distintas.

4.6 PRÁTICAS ASSERTIVAS DA SUCESSÃO FAMILIAR

Para identificar as práticas assertivas da sucessão familiar nas quatro empresas entrevistadas, foi possível analisar a partir das respostas das questões cinco, sete e dez principalmente, não descartando as respostas das outras questões, pois elas se complementam. Que pedem sobre as atitudes tomadas para a sucessão

ser menos complicada, as vantagens da sucessão e conselhos de experiências para outras empresas familiares.

O líder precisa ouvir mais do que conversar, pois ele precisa integrar os interesses de todos os integrantes ativos à empresa familiar, além de conservar e enaltecer o legado familiar (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006). Fato discutido pelos entrevistados das empresas C e D, onde dizem que sempre é preciso ouvir o que todos tem a dizer e então discutirem qual a melhor decisão a ser tomada. Ainda como resposta em comum entre as empresas foi que, sempre é preciso ter transparência e saber o momento de ceder, para que não haja conflitos.

Além disso, mesmo as sucessões das empresas familiares entrevistadas não terem sido planejadas, para as próximas gerações já existe um certo planejamento, que sem dúvida é muito importante. Pois, como pode ser observado apenas a empresa A está no comando da terceira geração, tendo o restante das empresas seu comando na segunda geração. Com isso, segundo pesquisas a vida média das empresas familiares, 5% passam para a terceira geração (FLORIANI, 2002) e segundo Oliveira (1999) uma das principais causas disso é a falta de planejamento que conseqüentemente pode fazer surgir outra causa que é a briga de sucessão. Esses conflitos ocorrem pelo fato de os primeiros herdeiros terem contato direto com os fundadores, e, portanto, vivenciarem a criação da empresa de perto e, normalmente compartilham os mesmos valores. Logo, com os próximos herdeiros essa proximidade dos fundadores não existe, por isso, as estratégias das empresas passam a ser definidas por outros membros da família diretos e indiretos. Que podem ter expectativas e perspectivas diferentes, podendo desviar o rumo base de direcionamento da empresa familiar (OLIVEIRA, 2010). Fato que foi mencionado, pelo entrevistado da empresa D, que possui conhecimento desta pesquisa mencionada, e que inclusive, concordou com as causas. E que para isso não ocorrer segundo os entrevistados, deve ser feito um planejamento e uma boa preparação para quem for o sucessor, para que ele tenha todo o conhecimento da empresa com seus valores e princípios, ser paciente, gostar do que faz e priorizar os objetivos da empresa.

4.7 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES

Esse objetivo específico tem grande valor para o presente estudo, e neste caso a tarefa é refletir sobre os desafios enfrentados pelas empresas familiares a partir

das diferentes visões. Para isso, foi elaborada a pergunta quatro para responde-lo, juntamente com as outras questões que servem de complemento.

Na empresa A, o maior desafio foi mesmo sendo jovem, assumir uma empresa, e conseguir investir em ferramentas atualizadas para atender a demanda. Na empresa B, como mencionado pelo entrevistador, não houve maiores dificuldades. Já na empresa C, o maior desafio foi a diferença de pensamento, pois como foi mencionado em suas respostas, o que uma vez gerava lucro, hoje não gera mais tanto. Além também das grandes responsabilidades, sobrecargas que surgiam e ter que atualizar as ferramentas de serviços para os dias atuais. E por fim, a empresa D, que mencionou que a grande dificuldade foi conseguir a confiança de bancos para conseguir créditos e poder investir em inovações.

O processo de sucessão em uma empresa familiar é uma grande mudança na organização, e só o processo nas empresas familiares já é um grande desafio, pelo fato de ter o processo e ainda o convívio entre família e as organizações. Além dos desafios diários de se manter no mercado, ela traz mudanças em sua estrutura. E esse procedimento tem grande importância para o histórico de vida da empresa e de sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Quando ocorre a sucessão, o novo administrador sucessor pode ter em mente os objetivos da empresa, mas também novas ideias e pensamentos, ele apenas precisa saber o que e como pode mudar, quando é necessária e ter a capacidade de conduzir a mudança. Além de saber o que pode e o que não ser cedido (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Que se correlaciona com o que foi mencionado pelo entrevistado da empresa D, de que o novo administrador precisar ter pé no chão e a cabeça preparada para administrar uma empresa que é familiar, pois não é uma tarefa fácil, mas que com conhecimento, respeito, transparência e muito 'jogo de cintura' se consegue superar os desafios.

Diante desse contexto pode-se perceber que a sucessão não é uma mudança fácil para seus colaboradores, pelos resultados todos sabem o que é a sucessão e que ela acontece de forma natural. Isso mostra que as empresas vão se desenvolvendo com o dia a dia, e superando cada obstáculo no seu tempo. Que é preciso ter bastante diálogo e transparência, além do respeito com todos membros, e apesar da sucessão ocorrer de forma natural, é preciso ter um planejamento no mínimo básico para as próximas sucessões. Podendo assim, impedir que se tenha problemas no futuro que poderiam de forma simples terem sido resolvidos antes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa de abordagem qualitativa, em particular os estudos dos casos analisados, permitem conclusões iniciais em relação ao assunto estudado, que levam a formação de hipóteses que posteriormente poderão ser melhor exploradas e comprovadas por maiores pesquisas e amostragens. Deste modo, foi procurado buscar informações mais profundas, esclarecer e identificar sobre os desafios do processo sucessório de quatro empresas familiares da Serra Gaúcha, de forma que elas e outras empresas familiares possam utilizar os achados desta pesquisa. Apoiando-as a se tornarem mais eficientes e corretas em suas ações, possibilitando o desenvolvimento da comunidade empresarial local e regional.

Neste sentido, esse estudo tornou-se significativo, pois as empresas familiares constituem um tipo de organização encontrado em todo o mundo. Elas possuem aspectos particulares e variados, sua compreensão e adoção pelas melhores práticas referentes a orientação do processo de sucessão por essas empresas é o caminho para a longevidade.

Os resultados obtidos com a pesquisa nas três empresas familiares A C e D da Serra Gaúcha, sugerem que o processo de sucessão representa um desafio. Já nos resultados obtidos com a empresa B não houveram significativos desafios na sucessão, por conta de o sucedido acompanhar ainda a empresa, mas afirma ser uma grande mudança na empresa.

Pelos casos estudados, não há um modelo padrão de processo de sucessão vantajoso a ser seguido e aplicado na empresa familiar, pois cada empresa possui suas características próprias, assim como a família que a compõem, evidenciando situações variáveis no processo sucessório.

Entretanto, por este estudo, foi possível identificar alguns procedimentos elementares e principais que podem servir como orientações para uma passagem de comando saudável e sem traumas. São exemplo: elaborar um planejamento para futuras sucessões a fim de, reduzir conflitos desnecessários, onde nesse planejamento exista a preparação do sucessor para assumir o cargo, inclusive uma análise de seu perfil, suas competências e seu conhecimento da empresa juntamente com, saber se realmente gosta do que lhe espera e sua disposição a querer que a empresa continue; realização de reuniões para se ter o diálogo de questionamentos e discussões para com todos membros, apresentando prós e contras, além das opiniões

de cada um; apoio, respeito, transparência e seriedade; ter em mente que os objetivos da empresa vem em primeiro lugar, e que os interesses pessoais devem ser repensados e muitas vezes serem deixados para um segundo plano.

Ressalta-se ainda que, por mais que se faça uma avaliação geral da empresa familiar, entendendo o cenário interno da empresa, os seus desafios e suas relações entre as esferas família, propriedade e empresa, o processo de sucessão deve ter prioridade dentro das estratégias da organização, comandadas pelos responsáveis para que se tenha a continuidade da empresa.

O processo de mudança pelo qual as empresas familiares necessitam passar para alcançar a sucessão saudável da empresa, é sem dúvida, o diferencial entre as que fracassam e as que prevalecem. Visto que o processo de sucessão, é um pouco inevitável, renovador e inovador. O mesmo é contínuo, cheio de variáveis e peculiaridades, complexo, decisivo e básico para a continuação das empresas familiares.

A pesquisa limitou-se em quatro empresas familiares da Serra Gaúcha, analisando pontos de organizações familiares e seu processo de sucessão, bem como seus principais desafios. Concluindo que, o tema presente neste estudo, é de relevância para profissionais de administração e gestão, além de acadêmicos que buscam especialização e informações mais a fundo sobre o tema. Bem como, também entender sobre o processo de sucessão, seus desafios e os relatos de experiências dos entrevistados das empresas familiares, pois a falta de informação causa muitos males nas organizações em geral, mas como foco desta pesquisa, as familiares.

Neste estudo, são explanadas diversas questões sobre as dimensões do processo de sucessão. Entretanto, a amplitude dessas questões é tão grande e relevante que alguns aspectos merecem foco para maiores explicações detalhadas. Assim, como sugestão para o desenvolvimento de futuras pesquisas e estudos complementares, como: aplicar a pesquisa em empresas familiares da segunda geração em diante para outras regiões do Brasil ou culturas diferentes; tornar a pesquisa de forma quantitativa, ampliando o estudo de forma a poder fazer generalizações; criar a partir da análise da pesquisa, um planejamento para o processo de sucessão em uma empresa familiar.

Outra sugestão para estudos futuros, seria interessante que fosse efetuada uma pesquisa mais profunda nas relações envolvendo processos sucessórios, e que tivessem um maior número de entrevistados para a identificação de conflitos. Já que

no presente estudo, os entrevistados não tiveram problemas de grandes proporções em suas sucessões.

Levando em consideração o número de micro e pequenas empresas familiares existentes no Brasil, é relevante focar nesse tipo de tema. Afinal, são elas que geram a maioria dos empregos no país, fazendo a economia girar. Quando uma empresa nasce, o objetivo dela é ser permanente no mercado, para tanto, é necessário que as próximas gerações com o ciclo natural da empresa, acabem intervindo de forma organizada e correta na organização.

Finalmente, pode-se dizer que as empresas precisam se preparar para o processo de sucessão, pois muitas vezes por serem de porte menor, acabam não dando a importância necessária a esse processo que é tão complexo e importante para a continuação da empresa. Acabam deixando que a sucessão ocorra naturalmente, podendo surgir problemas desnecessários. Contudo, após toda a pesquisa percebe-se também que é necessário preparo e dedicação para gerir essas empresas. Quem assume deve conhecer toda a empresa, ser uma pessoa dedicada e honesta, saber identificar as dificuldades e organiza-las para conseguir resolvê-las, buscando assim manter o equilíbrio e o foco na evolução saudável da organização familiar no mercado de trabalho, e na própria família, que é a base de tudo.

REFERÊNCIAS

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

AMCHAM - American Chamber of Commerce Português. **Governança corporativa aplicada a empresa de pequeno e médio porte.** Minas Gerais, 2014. Disponível em:
http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/cartilha_governanca_corp_aplicada_a_peq_e_media_empr_01_07_11x.pdf. Acesso em: 30 abr. 2021.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFEDT, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia:** um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

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

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

BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18572/a-empresa-familiar--oportunidades-para-pesquisa/i/pt-br>. Acesso em: 23 abr. 2021.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais [...].** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO361.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral.** São Paulo: Manole, 2009.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22/pdf/0?code=xg38EFtOEsezBSnHSvgSjectKqV+M6ys2RNakCmghganZEJhDFkNdbJcfOEmJ6pfyHclCqixqnB3osaVEiOYQ==>. Acesso em: 19 maio 2021.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>. Acesso em: 06 maio 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício de poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Fernanda de Anchieta. **Governança corporativa em empresas familiares**: impactos da e na cultura organizacional. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2017. Disponível em: http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Fernanda%20de%20Anchieta%20Gomes.pdf. Acesso em: 29 abr. 2021.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2002.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 06 maio 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANK, Alden G. Determinantes de longevidade das empresas familiares. **Caderno de ideias CI0209**, Fundação Dom Cabral, 2002. Disponível em: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2002/0209.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SAITO, Richard. Finanças corporativas no Brasil. **Revista ERA -eletrônica**, [São Paulo], v.2, n.2, jul.-dez. 2003. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/saito_-_financas_corporativas_no_brasil.pdf. Acesso em: 29 abr. 2021.

LIMA, Bianca Guaracy Carvalho da Cruz; AGUIAR, Virginia do Socorro Motta. A governança corporativa em PME's que buscam a internacionalização. **Revista Eletrônica de Ciências**, Campina Grande, v.12, n.17, 2011. Disponível em: <http://revistatema.facisa.edu.br/index.php/revistatema/article/view/86/pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

LIMA, Juvêncio Braga de. **Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas**. Foz do Iguaçu: Enanpad, 1999. Disponível em: <http://anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-47.pdf>. Acesso em: 19 maio 2021.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Editora Terra: Editora da UCG, 2001.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 abr. 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22110/pdf/0?code=WAjnU3iTTIQeBMg3qzA7ZASgZDDaum7qmP0h7crVmFUcbmNOa7b4SohvZZKP/b3HOArRQpocdKovo/M0zU5Hg==>. Acesso em: 16 abr. 2021.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr.-jun. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94723273003>. Acesso em: 29 abr. 2021.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PINTO, Mario Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 03, p. 609-634, maio-jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>. Acesso em: 06 maio 2021.

RIBEIRO, Aline Pardi. Governança corporativa em empresas familiares. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3409, 31 out. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22915>. Acesso em: 29 abr. 2021.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007. Disponível em: <https://www.pensecomigo.com.br/livro-sucessao-na-empresa-familiar-conflitos-e-solucoes-pdf-domingos-ricca/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/369/pdf/0?code=pApKC5UGCdJgGYTMLSJjclpzsggelFn1vZQlqvDVQ/wUhamK/Tdl++QFfgKscY0wle2CeyZWzcRh5cmw1qFo6Q==>. Acesso em: 20 maio 2021.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, jul./set. 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521/fatores-dificultantes-e-facilitadores-ao-processo-de-sucessao-familiar/i/pt-br>. Acesso em: 07 abr. 2021.

SILVA, Eduardo Robini da; LARENTIS, Fabiano; DIAS, Deise Taiana de Ávila. O lado negro do storytelling nas organizações: a importância da reflexão. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 51-77, jan.-jun. 2018. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1877/1752>. Acesso em: 19 maio 2021.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WERNER, René A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004.

ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de; GRISON, Antonio José; GAGLIARDI, André de Oliveira; TEIXEIRA, Enise Barth; DREWS, Gustavo Arno; VIEIRA, Eusélia Pavaglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este é o questionário relacionado a pesquisa acadêmica da aluna Alessandra Cristina Weschenfelder, realizado na disciplina de Trabalho Conclusão de Curso II do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul/CARVI.

A pesquisa tem o intuito de analisar e identificar como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha, além de verificar as atitudes adotadas e os efeitos na relação família e empresa.

- 1) Como ocorreu o processo de sucessão da sua empresa?
- 2) Comente sobre a escolha, a comunicação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.
- 3) Os sócios e familiares como se comprometeram e apoiaram em seus papéis o processo de sucessão em sua empresa?
- 4) Quais foram as maiores dificuldades nesse processo e como elas foram superadas?
- 5) Que atitudes foram fundamentais para tornar todo o processo de sucessão descomplicado?
- 6) Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.
- 7) Quais as vantagens e desvantagens que você considera na sucessão das empresas familiares?
- 8) Comente sobre critérios de profissionalização no processo de sucessão e sua importância.
- 9) Como você vê a relação de tomadas de decisões entre empresa e família?
- 10) Para finalizar a entrevista, o que você aconselharia/diria para empresas familiares que passarão ou que estão passando pelo processo de sucessão a adotarem em suas empresas?