



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELAINE MORETTI SILVA TEIXEIRA DE LIMA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2016



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELAINE MORETTI SILVA TEIXEIRA DE LIMA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiali.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2016

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

LIMA, Elaine Moretti Silva Teixeira de

"O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso " / Elaine Moretti Silva Teixeira de Lima... Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof^o. Dr. Djair Picchiali. Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Empresa Familiar. 2. Processo sucessório. 3. Gestão Empresarial.

- I. Picchiali, Djair.
- II. Faculdade Campo Limpo Paulista.
- III. Doutor

EPIGRAFE

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é, senão, uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota. (Madre Teresa de Calcutá)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda a minha família, em especial ao meu esposo e às minhas duas filhas, pois é deles que vem a força que me faz crescer.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me ajudado a vencer todas as dificuldades que se apresentaram durante o curso de mestrado;

À minha família, que conseguiu entender que nesses 24 meses tive que abrir mão de muitas coisas;

Ao meu companheiro, que me apoiou sempre que pensei em desistir, sempre me animando, apoiando e encorajando;

Aos meus pais, que cuidaram das minhas filhas, para que eu pudesse chegar até aqui;

Às minhas filhas, que são a maior riqueza que tenho. Todo sacrifício é por vocês;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Djair Picchiali, pela paciência e abertura que muitos contribuíram para meu desenvolvimento profissional, e soube entender os momentos mais difíceis.

Ao corpo docente da FACCAMP, em especial ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, que me segurou para não desistir, e à Prof. Cida, que me fez sorrir com sua doçura e empatia;

Aos colegas de mestrado, que foram de grande importância;

À prof. Dra. Andrea Michelutti, minha vice-diretora, por todo apoio e por ter acreditado em mim;

Ao meu Diretor Geral, Prof. Ramon Casas Vilarino, que me apoiou;

À gestora da unidade que trabalho, que esteve sempre ao meu lado;

À minha grande amiga Nanci, que dizia “Não desiste, vai que você consegue”;

Aos meus alunos, que compartilharam esse momento comigo;

Ao Sr. Sérgio Gomes, pela paciência e atenção em me fornecer dados e acompanhar a pesquisa de campo em sua empresa;

Ao Sr. Danilo e Jonathan, que prontamente se colocaram à disposição para me contar a respeito do processo de sucessão, o que enriqueceu muito meu trabalho.

E às meninas da recepção da FACCAMP, que foram prestativas, atenciosas e sempre com um sorriso no rosto para me encorajar.

RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar as dificuldades enfrentadas por empresas familiares do ramo da construção civil, que compõe a Rede Construir. Esse aglomerado de varejistas contribuiu para ganhar forças frente à concorrência de gigantes internacionais e superar a crise econômica. O método de pesquisa foi a investigação exploratória, de natureza qualitativa, com a realização de pesquisa bibliográfica e aplicação de um questionário, respondido por alguns dos lojistas que integram essa rede, para compor um estudo de caso descritivo. O referencial teórico fundamentou-se na revisão da literatura sobre o conceito de empresa familiar, seu histórico, uma introdução ao conceito de micro e pequenas empresas, início da maioria das empresas familiares, e do modelo de negócio de “redes empresariais”, para melhor caracterizar o objeto de estudo. Analisou-se o processo sucessório, com um panorama do ciclo de vida de uma empresa e estratégias valiosas para essa etapa, como a governança corporativa, a profissionalização e o planejamento sucessório. Apresentaram-se, ainda, casos ilustrativos de processos de sucessão bem-sucedidos. No decorrer da pesquisa, algumas das dificuldades identificadas foram: estratégias de gestão diferentes; oposição em substituir processos já existentes na empresa; resistência de se confiar no novo gestor, de ceder o cargo ou de se desvincular da empresa após a sucessão, e problemas familiares dentro da organização. Concluiu-se que as barreiras são muito desafiadoras para o processo sucessório. Por fim, concebeu-se um modelo de análise de sucessão familiar, para auxiliar esse estágio de transição gerencial. O modelo proposto apoiaria a sucessão familiar nas micro e pequenas empresas em termos de: capacitação dos gestores na fase de transição da sucessão familiar; identificação dos pré-requisitos desejáveis, configurando o perfil mínimo para seleção e escolha do candidato a sucessores; implementação dos procedimentos sistêmicos necessários à preservação das características organizacionais que possibilitaram a organização sobreviver ao longo do tempo.

Palavras-chave: Empresa familiar; Sucessão; Indicadores de Governança Familiar

ABSTRACT

This study aims to analyze issues about the succession process faced by a group of family business that together make up the Rede Construir. This cluster of Construction Business joined forces to survive against its international giants competitors and overcome the economic crisis. The method used for this research was exploratory and qualitative, with bibliographic research and the application of a questionnaire answered by some of the managers that are part of this network to compose a descriptive case study. The theoretical background was based on a review of several family business concept definitions, their history, a shorter introduction to the concept of small businesses, which are the reality of most family businesses. Next, we present the concept of "business networks" to characterize the object of this study. Further, it was discussed about the succession process, with a brief presentation of four illustrative cases of successful strategies - two large companies, and two smaller companies. During this search, some of the difficulties of succession process identified were different management strategies; opposition to replace existing processes in the company; resistance to trust in the new manager, to assign the position or to unlink the company after the succession; and family problems within the organization. Finally, we showed a family succession analysis model, to help in this stage of transition management. This model would support the implementation of a family succession process in micro and small businesses in terms of training of managers in the family succession; identification of prerequisites, configuring the minimum profile for selection and choice of candidate to successors; implementation of systemic procedures necessary for the preservation of organizational characteristics that enabled them to survive over time.

Keywords: Family Business; Succession; Family Business Governance Indicator.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação de “empresa familiar” por autores internacionais	25
Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas	34
Quadro 3 - Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receita	34
Quadro 4 - Perfil dos gestores das empresas	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da metodologia adotada.....	20
Figura 2 – Ciclo de vida de uma empresa Familiar	44
Figura 3 - Modelo de análise de sucessão familiar (MASF)	56
Figura 4 - Monitoramento Financeiro	57

LISTA DE ABREVIATURAS

EF	Empresa Familiar
EF's	Empresas Familiares
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MASF	Modelo de Análise de Sucessão Familiar
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PWC	<i>Pricewaterhouse Coopers</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
1.4 METODOLOGIA.....	18
1.4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	20
1.4.2 DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO UTILIZADO	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	23
2.2 BREVE HISTÓRICO	26
2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR.....	29
2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	33
2.5 AS REDES DE EMPRESAS	36
2.6 O PROCESSO DE SUCESSÃO.....	39
2.6.1 O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR	43
2.6.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	47
2.6.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	50
2.6.4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	51
2.7 MODELO DE ANÁLISE DE VIABILIDADE DA SUCESSÃO FAMILIAR... 	54
3. CASOS DE SUCESSO DE EMPRESAS FAMILIARES	62

3.1	MAGAZINE LUIZA	62
3.2	GRUPO VOTORANTIM	65
3.3	MULTIPREMIUM BRASIL.....	67
3.4	RIO BRANCO CONTABILIDADE	69
4.	ANÁLISE E RESULTADOS	72
4.1	A REDE CONSTRUIR	72
4.2	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO.....	75
4.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS DA ANÁLISE	83
4.3.1	PRINCÍPIOS A SEREM OBSERVADO	87
4.3.2	RECOMENDAÇÕES PARA A TRANSIÇÃO DA SUCESSÃO.....	89
5.	CONCLUSÃO	91
5.1	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	APÊNDICE A	

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e as recorrentes inovações tecnológicas, a sobrevivência de uma organização é uma preocupação constante. As estratégias de gestão exercem um papel fundamental no ambiente competitivo dos dias atuais, e as empresas familiares ainda contam com o desafio do processo de sucessão.

Segundo Leone (1992), para uma empresa ser considerada familiar, ela deve possuir características específicas: o seu início deve ter contado com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção ou possuírem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem convergir com os da firma; e, na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

A família é o alicerce de uma sociedade e empresas familiares começam do sonho de empreender. As vantagens de se associar a um membro da família em prol de um projeto em comum vão desde a criação de um ambiente mais informal e amistoso, com oportunidades de trabalho para familiares, até o aumento da rentabilidade devido ao comprometimento com despesas menores e empenho dos realizadores.

Não nos surpreende constatar que empresas familiares comandam a economia global. No mundo, estimativas apontam que 80% das empresas são familiares e que, no Brasil, esse número pode ser ainda maior, chegando a 90% (MOLLO, 2016).

Segundo um estudo da consultoria McKinsey (MANO, 2016), que analisou 57 empresas familiares no Brasil, juntas essas empresas somam 850.000 funcionários e faturam 150 bilhões de reais por ano.

A sucessão é uma etapa difícil para qualquer empresa, seja ela privada, pública ou familiar. Mas são nas empresas familiares que essa etapa encontra os maiores desafios, devido ao ambiente propício para geração de conflitos. Entretanto, são poucas as que se prepararam para situações que podem atrapalhar a longevidade dos negócios, e apenas 11% delas possuem planos de sucessão bem definidos (MELLO, 2014).

Essa falta de preparo, dificulta ainda mais o processo de sucessão. Conforme um estudo feito pela *Pricewaterhouse Coopers* (PwC), em 2010, com empresas de diversas áreas da economia em 35 países, foi constatado que apenas 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira; 7%, para a quarta; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações. Nos Estados Unidos, estima-se que 30% das empresas familiares sobrevivem à

mudança para a segunda geração, cerca de 12% passam para a terceira e apenas 3% passam para a quarta geração. No Brasil, os números são bem semelhantes (COSTA, 2013).

Esses dados salientam a importância de pesquisas acerca da sucessão na gestão de empresas familiares, ponto chave para a longevidade dessas, condição necessária para o desenvolvimento de mercados competitivos.

Nesse contexto, faz-se relevante o estudo aqui apresentado, a fim de se obter maiores esclarecimentos sobre as peculiaridades dessa etapa e contribuir para as investigações na área administrativa.

Nesta pesquisa, investigam-se quais os principais fatores que facilitam ou dificultam a etapa de sucessão de empresas familiares que compõem a Rede Construir, um aglomerado de pequenos varejistas do ramo da construção que se uniram com o intuito de ganhar força frente à crise econômica e à concorrência cada vez maior das gigantes multinacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de estudo de caso qualitativa, com a aplicação de um questionário, para que dados fossem levantados e pudessem contribuir com essa discussão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo parte dos desafios característicos de uma gestão familiar apontados pela literatura, e propõe-se a investigar mais especificamente **quais as dificuldades enfrentadas por empresas familiares do ramo da construção civil (a Rede Construir) no processo de sucessão. E, posteriormente, conceber um modelo de análise de sucessão familiar, para auxiliar esse estágio de transição gerencial.** Tal modelo é uma proposta de diagnóstico que apoiaria a implementação de um processo sucessório familiar nas micro e pequenas empresas (MPE's).

Para se chegar a uma resposta – objetivo principal desse estudo -, foi realizada a aplicação de um questionário composto por questões abertas (Apêndice A), com perguntas que versam a respeito de dados das empresas, motivações pessoais para o envolvimento com o negócio, quais os conflitos na gestão familiar, as principais dificuldades enfrentadas no processo sucessório e se houve planejamento formal ou não. Sete gestores de lojas integrantes da Rede Construir enviaram via *e-mail* as respostas do questionário para a pesquisadora.

Entretanto, para se atingir objetivos maiores, foram estabelecidos:

- a) Levantar características dos processos de sucessão das empresas familiares no contexto das MPE's;
- b) Discutir as alternativas adotadas que poderiam solucionar as dificuldades de sucessão no contexto de MPE's.

A seção 1.2 justifica-se para a escolha do tema e da rede de lojas como objeto de estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme esclarece Costa (2013), o interesse pela empresa familiar tem crescido no meio acadêmico. Desde a década de 1980, o tema tem ganhado destaque como uma área independente nos estudos organizacionais e despertado mais interesse dos pesquisadores, o que reflete no crescente volume de produções científicas da área.

No Brasil, especificamente, as primeiras pesquisas datam do início da década de 1990, com os autores João Bosco Lodi e Renato Bernhoeft, que começaram a desenvolver a área com trabalhos resultados de consultorias. Desde então, muitas pesquisas têm sido desenvolvidas na busca de formulação de teorias, geração de conhecimento e proposição de alternativas aos problemas enfrentados por esse tipo de negócio. Entretanto, tudo ainda é bastante incipiente.

Inserido nesse grande tema, este estudo justifica-se diante do número expressivo que seu objeto de pesquisa – a empresa familiar - representa entre as empresas do Brasil e do mundo. E, uma vez que a questão da sucessão desde o início dos estudos sobre empresas familiares vem sendo a principal preocupação de pesquisadores, consultores e donos de empresa, por ser um dos maiores desafios enfrentados por esse tipo de gestão, as discussões levantadas com a realização desta pesquisa poderão contribuir para as investigações da área e com futuras estratégias de planejamento de outras empresas familiares.

Além disso, pretende-se com as discussões apontar uma proposta de modelo, que pudesse auxiliar no estágio de transição da governança familiar. Tal modelo auxiliaria na implementação de um processo sucessório familiar nas MPE's adotando como pressupostos: (a) princípio de entidade; (b) regime de caixa; (c) conjunto de indicadores de governança familiar; (d) enfoque de complementação ao processo de gestão econômica já existente.

Este estudo procura apresentar relevância para a sociedade, pelo fato de identificar fatores que dificultam o processo sucessório das empresas familiares. Tais empresas constituem

a base da sociedade, no que diz respeito à geração de empregos e movimentação de pequenos comércios e serviços, e a sua perpetuação ao longo dos anos pode influenciar diretamente na saúde econômica e financeira da sociedade, tendo impacto direto em milhares de empregados.

Especificamente, espera-se evidenciar medidas preventivas para alcançar êxito nessa etapa, fornecendo subsídios que possam contribuir para a tomada de decisões quanto ao processo sucessório, em especial no estudo de caso da Rede Construir, formada por lojas de matérias de construção que carregam entre si alguma independência.

Quanto à justificativa pessoal a respeito da pesquisa, a escolha se deu pelo envolvimento da pesquisadora com empresas familiares, que teve a oportunidade de trabalhar e de se envolver com o processo de sucessão em três empresas bastante diferentes.

A começar por um escritório de contabilidade comandado pela 3ª geração de gestores, que apesar da simplicidade soube conduzir muito bem a sua profissionalização e a etapa de sucessão familiar. Depois, surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa de cosméticos Natura, quando essa ainda trazia muito da história de seu fundador, Antônio Luiz Seabra. Por fim, houve o envolvimento com um laboratório hospitalar pequeno e familiar, comandado por três sócios, que apesar de ser um negócio muito lucrativo, não despertou o interesse da 2ª geração (filhos), e foi vendido para um laboratório maior.

Com esse histórico, o interesse pela sucessão familiar foi natural. A partir das primeiras leituras sobre o tema, já no mestrado, entrevistas informais (com feirantes, donos de salão de beleza, bares, entre outros) mostravam a dificuldade que os gestores tinham em perpetuar o negócio para as gerações seguintes. Numa dessas entrevistas, o gestor da loja de materiais de construção Baratão compartilhou de suas preocupações com a sucessão e sugeriu que este estudo fosse realizado, junto de outros lojistas integrantes da Rede Construir, pois esses haviam descoberto receios e dificuldades em comum a respeito do processo de sucessão.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação foi estruturada em 5 capítulos. Depois desta introdução, no capítulo 1, apresentam-se os aspectos metodológicos (1,4), com o delineamento da pesquisa (1.4.1) e a descrição do instrumento utilizado para a coleta de dados (1.4.2).

No capítulo 2, inicia-se o referencial teórico, ponto de partida da investigação, trazendo um panorama das empresas familiares. Para melhor caracterizá-las, reuniram-se definições

(2.1), esboçou-se um breve histórico do cenário econômico e social do Brasil e do mundo para o surgimento de tais empresas (2.2), discutiu-se a respeito da cultura organizacional desse tipo de organização (2.3), apresentou-se o conceito de Micro e Pequena Empresa, perfil da grande maioria de empresas familiares no país (2.4) e introduziu-se o conceito de rede de empresas (2.5), importante para a compreensão do modelo de negócio que compõe o estudo de caso aqui apresentado.

Na sequência, fez-se uma discussão a respeito do processo de sucessão nas empresas familiares (2.6), com a apresentação do ciclo de vida dessas organizações (2.6.1), e de importantes estratégias para essa etapa, como a governança corporativa (2.6.2), a profissionalização das empresas (2.6.3) e o planejamento da sucessão (2.6.4).

No capítulo 3, apresentam-se dois casos de grandes empresas familiares de sucesso que conseguiram vencer a etapa de sucessão com boas estratégias - o Magazine Luiza (3.1) e o Grupo Votorantim (3.2), e dois casos de duas empresas familiares menores que evidenciam dificuldades que poderiam ser evitadas ou minimizadas com a adoção das estratégias seguidas pelas grandes, - a MultiPremium Brasil (3.3) e a Rio Branco Contabilidade (3.4).

No capítulo 4, realiza-se o estudo de caso, com a apresentação da Rede Construir (5.1), a análise dos dados e discussão (4.2), considerações gerais (4.3) e a concepção de um modelo de análise de sucessão familiar, para auxiliar esse estágio de transição gerencial (4.4).

Por fim, no capítulo 5, conclui-se este estudo, com sugestões para pesquisas futuras (5.1).

As referências utilizadas encontram-se listadas ao final, seguidas pelo Apêndice.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho realizou-se por meio de pesquisas bibliográficas que, segundo Cervo e Bervian (2002), procuram explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, e buscou-se reconhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Inicialmente, foram pesquisados artigos científicos, teses e dissertações voltadas para a temática aqui proposta e citadas ao longo do trabalho, pois, como Lakatos (1992, p. 43) ressalta: “Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. A finalidade desse levantamento bibliográfico era explorar

o tema do processo de sucessão em empresas familiares, para fundamentar a análise dos dados na etapa empírica.

Posteriormente, realizou - se um estudo de caso, com sete das lojas que compõem a Rede Construir, aglomerado de varejistas do setor de material de construção.

Segundo Yin (2005, p. 30), o estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Portanto, o estudo de caso demonstrou-se a estratégia ideal para as investigações aqui propostas.

Segundo Martins (2005, p. 80):

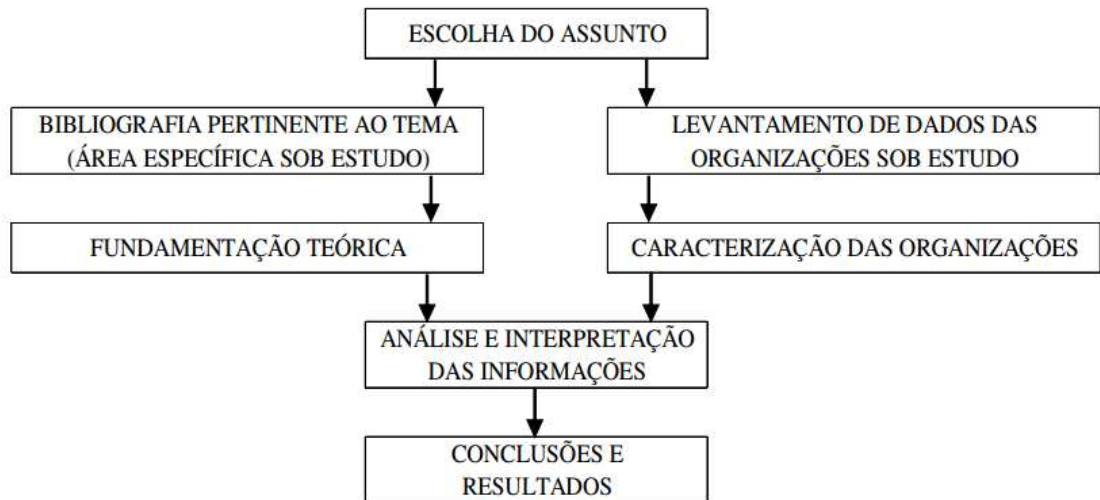
A metodologia corresponde ao estabelecimento de atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupos de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos traçados, os quais concorrerão para consecução do objetivo geral.

O roteiro da metodologia adotada neste trabalho pode ser sumarizado conforme Tachizawa e Mendes Filho (2008) que apresentam – se na Figura 1.

Esta seção traz, objetivamente, o delineamento da pesquisa (1.4.1) e a descrição do instrumento utilizado (1.4.2).

Realizou-se esta junção em pesquisa de campo nas pequenas empresas, visitas e conversas com alguns gestores, contatos telefônicos para o caso de dúvidas e posteriormente o questionário.

Figura 1 - Esquema da metodologia adotada



Fonte: retirado de Tachizawa e Mendes Filho (2008).

1.4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo tem como abordagem a pesquisa qualitativa e exploratória. É qualitativa devido ao seu caráter de ciência social e à forma de tratar as questões que envolvem a pesquisa. Segundo Creswell (2010, p. 15), a pesquisa qualitativa é:

um processo de indagação baseada numa tradicional metodologia distinta de investigação que explora um problema social ou humano. O pesquisador constrói um caso complexo, holístico, analisa palavras, reporta a visão detalhada dos informantes e conduz o estudo num ambiente natural.

Dalfavolo *et al.* (2008) ainda apresentam, como características básicas da pesquisa qualitativa: (i) um foco na interpretação; (ii) ênfase na subjetividade; (iii) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa; (iv) preocupação com o contexto; (v) reconhecimento do impacto do processo.

Esta pesquisa é também exploratória, pois segundo Gil (1991), esse tipo de pesquisa é centrada em um estudo que visa proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado a fim de torná-lo explícito ou construir a partir dele hipóteses. E, neste trabalho, buscou-se justamente proporcionar uma maior familiaridade com o problema da sucessão em empresas familiares, aumentando o conhecimento acerca desse assunto.

Para Yin (2005), pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos. O estudo de caso é um dos métodos mais atualizados em pesquisas relacionadas às empresas familiares. Esse método “(...) não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE; HATT, 1973, p. 422).

Yin (2005, p. 23) afirma também que o estudo de caso:

é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Dessa forma, ainda segundo esse autor, o estudo de caso proporciona ao pesquisador maior compreensão dos fenômenos contemporâneos individuais, organizacionais, sociais e políticos, a partir da perspectiva de várias fontes de evidências, sendo uma investigação empírica dos fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real.

Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada por meio de levantamentos bibliográficos e aplicação de questionário, enviados por *e-mail* aos gestores de lojas que compõem a Rede Construir. Ao todo, sete respostas foram recebidas, compondo os dados para análise do estudo de caso aqui realizado.

Como o objeto desta pesquisa envolve, além dos aspectos empresariais e administrativos, questões pessoais da vida privada e familiar dos entrevistados, a identificação dos entrevistados foi mantida sob sigilo.

1.4.2 DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO UTILIZADO

Os dados levantados para esta pesquisa foram obtidos através de um questionário semiestruturado (Apêndice A), composto por perguntas a respeito dos dados da empresa, de motivações pessoais para o envolvimento com o negócio, dos conflitos na gestão, das principais dificuldades enfrentadas no processo sucessório e de seu planejamento formal.

O questionário foi enviado por *e-mail* a um integrante da rede, cujo contato era mais próximo da pesquisadora, e esse se encarregou – se de encaminhá-lo aos demais gestores de lojas. Aos poucos, as respostas foram sendo enviadas e devolvidas à pesquisadora.

Com relação às questões, abordaram – se temas que envolviam motivações pessoais para o envolvimento com o negócio, os conflitos na gestão, as principais dificuldades enfrentadas no processo sucessório e se houve planejamento formal, como pode- se observar na Apêndice A do trabalho.

Depois de reunidos, os questionários puderam ser analisados, primeiro individualmente e, depois, comparados entre si. Apesar da objetividade com que a maioria dos gestores respondeu às questões, os dados levantados puderam indicar pontos em comum entre as lojas, todos relacionados com as discussões apresentadas no Referencial Teórico deste estudo.

É importante também destacar que duas entrevistas foram realizadas, para coletar informações sobre duas pequenas empresas familiares, com o intuito de apresentá-las como casos ilustrativos no capítulo 3.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são comumente vistas sob duas óticas: há autores que a relacionam com o lado romântico do capitalismo, em que impérios são fundados a partir do sonho de um empreendedor, que dedica sua vida para gerir seu próprio negócio, com amor e dedicação extra à essa empreitada; enquanto outros autores atrelam as empresas familiares à excessiva informalidade, marcada pela má gestão empresarial, protecionismo ou cabides de emprego, características que tornam inviável sua sobrevivência numa economia moderna.

De qualquer forma, discutir a respeito de tipo de empresas é discutir a respeito da sociedade, pois suas características estão no cerne da nossa cultura, fundamentam relações pessoas, comerciais e de troca de serviços, e sempre ocuparão um espaço importante no cenário socioeconômico mundial.

Diferentes autores expressam visões distintas sobre o conceito de empresa familiar, e sua definição não tem sido tarefa simples para autores e estudiosos do assunto, em função da diversidade do mundo empresarial.

Mas, de forma geral, empresa familiar é a expansão de uma família a partir do núcleo conduzido pelo criador e, a partir desse, pelos seus herdeiros e sucessores que irão dar continuidade a um sonho por ele arquitetado (FLORIANI, 2008).

Lodi (1993) acrescenta que, para ser familiar, a empresa deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

Moreira Junior (2011, p. 12) também cita as empresas conhecidas como multifamiliares, em que "os sócios-fundadores, sem vínculos familiares, iniciam uma empresa e a gerenciam com base em uma distribuição de tarefas ou mesmo de habilidades complementares". Já Flores (2001) ressalta que é o estilo de administração da empresa que a define como familiar, ou, em outras palavras, o que distingue uma empresa familiar não é o fato da posse do capital pertencer a uma mesma família. Para o autor, o ambiente empresarial acaba se tornando uma expansão do ambiente familiar, respeitando-se as particularidades de cada campo. Desse modo, pode-se dizer que a empresa familiar é aquela desenvolvida pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única ou mais famílias e na qual existe uma influência mútua que envolve os sistemas empresariais e familiares.

E, de modo mais geral, Bernhoeft (1989) amplia a definição ao afirmar que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura, mas qualquer empresa baseada em relacionamentos que possuem as variáveis *dedicação* e *tempo de empresa*, por exemplo, o que ele chama de *família organizacional*. O autor considera simplista conceituar a empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Ou seja, para ele se há fortes laços afetivos e de confiança relativos a um funcionário “velho de casa”, ainda que não da família, e se esses laços influenciam a cultura da organização, temos uma empresa que pode ser caracterizada como familiar.

Além da presença de membros familiares nos postos mais altos de comando, ainda há outras características definidoras da imagem de empresa familiar, como: instituição de capital fechado, modelo burocrático de gestão, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centralizado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem às regras que seguem os integrantes da família na empresa (GRZYBOVSKI, 2002). Como sintetiza o Quadro 1, a literatura internacional também apresenta um leque diversificado de definições. Os autores Chua, Chrisman e Sharma (1999) realizaram uma revisão de 250 artigos sobre empresas familiares, e sumarizaram no quadro aqui transcrito, definições que versam a respeito do grau ou a natureza do envolvimento familiar na empresa.

Quadro 1 - Conceituação de “empresa familiar” por autores internacionais

AUTORES	DEFINIÇÕES
Alcorn, 1982	Uma propriedade que visa lucro que é tanto uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte do estoque for propriedade pública, a família deve também operar o negócio.
Babicky, 1987	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Barnes e Hershon, 1976	O controle da propriedade reside nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família.
Churchill e Hatten, 1993	O que geralmente é definido por negócio de família é... Tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.
Davis, 1983	São aquelas cuja política e direção, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família. Esta influência é exercida através da propriedade e algumas vezes através da participação de membros da família no gerenciamento.
Davis e Tagiuri, 1985	Um negócio no qual, dois ou mais membros da família influenciam na direção do negócio.
Donkels e Frolich, 1991	Se os membros de uma família possuem pelo menos 60% da equidade.
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Dreux, 1990	São empresas econômicas em que ocorre serem controladas por uma ou mais famílias (que têm) um grau de 13 influência sobre as ações
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
Holland e Oliver, 1992	Qualquer negócio no qual, as decisões referentes à sua propriedade ou gerenciamento são influenciadas pelo relacionamento entre uma família ou famílias.
Lansberg, Perrow, Rogolski (1988)	Um negócio no qual, os membros de uma família têm controle legal sobre uma propriedade.
Leach e outros (1990)	Uma companhia na qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
Lyman, 1991	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e um outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Stern, 1986	Possuído e gerenciado pelos membros de uma ou mais famílias.
Welsch, 1993	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.

Fonte: CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999 *apud* NISHITSUJI, 2009.

Apesar das diversas definições que diferentes autores atribuem ao conceito de empresa familiar, quatro características são recorrentes: (i) a origem na família – quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento; (ii) o controle acionário - identificável se

a família possui mais de 50% das ações, com direito a voto; (iii) gestão familiar - é necessário que dois ou mais membros da família ocupem cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir; (iv) sucessão familiar – ou seja, a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento.

Segundo Gonçalves (2002, p.41),

[...] as empresas familiares formam um sistema de relações muito mais complexo que uma empresa não familiar. Uma organização não familiar envolve a relação entre a propriedade e gestão; o ambiente é permeado por relações bastante profissionais, os cargos são bem definidos e a aplicação das normas e regras geralmente se faz com bastante rigor. A organização familiar, por sua vez, além de abranger as relações pertinentes à propriedade e a gestão, traz consigo a complexa interligação entre família, propriedade e gestão.

De forma geral, então, empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por essa, cujos membros podem ou não participar da gestão, independentemente da geração que esteja no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

A seção 2.2 traz um breve histórico das empresas familiares.

2.2 BREVE HISTÓRICO

Sem qualquer dúvida, as empresas familiares representam o tipo de organização empresarial mais duradouro que existe. Segundo O'Hara e Mandel (2002), as empresas familiares já existiam antes das corporações multinacionais, antes da Revolução Industrial e antes mesmo da contribuição da Grécia e do Império Romano.

Desde o início da sociedade, a forma mais natural de agregação foi a família, e isso refletiu no surgimento das primeiras organizações agrícolas e comerciais. Segundo Bastos (2006), na Antiguidade, o aparecimento das organizações político-econômicas dos Estados e a estruturação das religiões basearam-se nas organizações familiares existentes, as quais forneciam subsídios para uma melhor estruturação organizacional e comportamental. E a estrutura feudal, inclusive, devido ao seu isolamento, reforça ainda mais a estrutura familiar das “pequenas empresas”, acentuando a característica observada nas eras anteriores.

Foi com a primeira Revolução Industrial (século XVII) que ocorreu forte demanda de mão-de-obra nas cidades, levando oficinas familiares a se transformarem em industrial, com uso intensivo de mão-de-obra externa, mas não perdem seu caráter familiar, pois o comando da organização permaneceu com a família que, primordialmente, fundou a empresa (BASTOS, 2006).

No Brasil, as primeiras empresas familiares apareceram após a colonização de Portugal, quando foi adotado o sistema de capitânicas hereditárias - a primeira iniciativa empresarial em nossas terras de caráter familiar e transmitida por herança (OLIVEIRA, 2006).

Justamente por serem hereditárias, as capitânicas podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que ficavam responsáveis pela administração das terras. Inicialmente as capitânicas eram transmitidas filho primogênito, desprezando-se os direitos dos demais filhos, o que eliminava a questão da escolha na sucessão do negócio e os problemas advindos da divisão das terras.

Sobre esses primeiros empreendimentos familiares, Martins et al. (1999, p. 13) afirma que:

[...] prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

Mais tarde surgiu a ideia de se pensar em uma transição que viesse a atender às necessidades dos herdeiros de forma mais igualitária, o que trouxe, em contrapartida, a possibilidade de divisão dos negócios e bens da família.

[...] mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que levaria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares. (MARTINS et al., 1999, p.19)

Além disso, a necessidade de segmentação das capitânicas hereditárias, para melhor administrá-las e, conseqüentemente, para entregá-las a herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, como construção de estradas e centros de distribuição (CUNHA, 2006).

Anos mais tarde houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, a exemplo do italiano, do japonês e do alemão. Em sua maior parte, esses imigrantes eram pessoas humildes, mas com uma visão empreendedora, e aos poucos foram montando seus próprios negócios em parceria com a família (OLIVEIRA, 2006).

Já na década de 1950, a presença das empresas familiares em praticamente todos os setores da economia brasileira já era marcante, seja em atividades agrícolas, sistema financeiro, indústria têxtil, de alimentos, serviços e de meios de comunicação. E com o início do processo de desenvolvimento e modernização do país a partir dessa época, tais empresas passaram a compartilhar seus espaços com as grandes multinacionais e estatais (GONÇALVES, 2000).

Foi também a partir desse momento que a empresa familiar recebeu o estigma da “incompetência pressuposta”, o que a marcaria por várias décadas, segundo indica Gonçalves (2000). Isso surgiu com as teorias organizacionais que reproduziam o princípio de que uma organização de sucesso deveria ser uma unidade industrial enorme, burocratizada, em que os novos líderes exerceriam a liderança baseada em competência, o que era diametralmente oposto ao que se encontrava no contexto das pequenas e médias empresas familiares da época, tidas como organizações informais, confusas e incompletas, que premiavam a confiança pessoal em detrimento da competência, que praticavam o nepotismo e não abriam espaço para a profissionalização.

Considerada a forma predominante de empresa em todo mundo até hoje, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso contexto econômico e social. Segundo Leite (2002), mais de 90% dos negócios no Brasil são originados de empresas familiares, que empregam mais de 60% dos trabalhadores. Estima-se que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Esses dados refletem a importância mundial das empresas familiares e sua influência econômica e social. Porém, apesar da abundância desse tipo de empresa, seu tempo médio de vida é de 24 anos, e apenas 5% das empresas sobrevivem à terceira geração (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

Muitas vezes, quando se fala em empresa familiar, pensa-se em algo de conotação negativa, associado à falta de profissionalização e concentração de poder pelo fundador. No entanto, dados de sucesso não refletem essa imagem, pois o desempenho das empresas familiares no país supera a média mundial: enquanto 79% das brasileiras cresceram nos últimos 12 meses e 76% esperam manter os resultados positivos nos próximos cinco anos, globalmente esses índices são de 65% e 85%, respectivamente (MELLO, 2016).

Mas esses números só foram alcançados com o aumento na exigência das empresas familiares brasileiras em alcançar eficiência nos processos de profissionalização, com vistas à sucessão no comando dos negócios (PWC, 2010). Ainda assim, a etapa da sucessão é decisiva para as organizações familiares, pois é nela em que se alcança uma vantagem entre as empresas que fracassam, e se atinge o amadurecimento enquanto organização. Possibilitar que o empreendimento continue avançando sob a nova geração de comando sempre será um dos maiores desafios de uma empresa familiar.

Oliveira (2006, p. 23) afirma que:

[...] que uma empresa familiar é igual em qualquer parte do mundo. Essa afirmação não é verdade, principalmente porque os países têm realidades específicas que devem ser respeitadas na análise global do assunto. Por exemplo, pode-se concordar que a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo, o que pode consolidar uma conjuntura extremamente reforçada neste contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar.

E Macêdo (2001, p. 25) salienta que:

[...] a interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Um exemplo muito frequente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica a família. O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento.

Dessa forma, não há dúvida que a história da economia brasileira foi escrita pelas empresas familiares. Feito esse breve histórico, a seção 2.3 aborda a cultura organizacional de empresas familiares.

2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR

Segundo Estol e Ferreira (2006), o termo cultura é originário da antropologia e foi introduzido nas discussões acadêmicas das organizações por Pettigrew (1979), sob o rótulo de cultura organizacional ou corporativa, tendo imediatamente despertado o interesse de pesquisadores e profissionais da área empresarial, que passaram a investigar a verdadeira importância desse fenômeno para as organizações. Segundo ele, os símbolos, a linguagem, a

ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional.

Para Schein (2010), o termo cultura organizacional deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que os membros de uma organização compartilham, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria.

Já Chiavenato (2004, p. 165) define cultura organizacional como:

O conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por isso, ela condiciona a relação das pessoas.

E ainda complementa:

[A cultura organizacional] É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Dessa forma, no processo de formação dos padrões culturais de uma empresa, seu fundador cumpre o papel de protagonista, uma vez que imprime sua visão de mundo ao negócio, trazendo seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deverá desempenhar, com o intuito de envolver os demais colaboradores. Em outras palavras, os fundadores de empresas são as peças-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, porque detém os mecanismos de socialização, materializando-os através de recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização (SCHEIN, 1992).

A cultura de uma empresa é, portanto, aquilo que se pratica tanto nas atividades administrativas, como nas relações humanas. É na cultura organizacional que é definida a

missão, visão e objetivos principais da organização, assim como quais normas, valores e ideias essa defenderá. Desse modo, formal ou informalmente, o perfil da empresa define o perfil profissional dos que ali trabalham, pois, a partir do momento que um indivíduo é admitido em uma empresa, ele tende a se adaptar com a cultura do ambiente organizacional.

É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas (LACOMBE, 2005, p. 229)

Nesse contexto, Longenecker (2004) afirma que “na empresa familiar, os valores fundamentais do seu fundador podem tornar-se parte da cultura da empresa e do código familiar – as coisas que acreditamos como família”.

Vários dos aspectos culturais ligados às empresas familiares podem ajudar na obtenção de vantagem competitiva. A respeito desses, Bernhoeft (1989, p. 37) destaca as seguintes características: existe uma forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; os laços extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e as decisões da organização; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficiência ou competência; a exigência de dedicação caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho; ter postura de austeridade na forma de vestir e na administração dos gastos; ter expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; ter dificuldade em separar o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o emocional; fazer jogos de poder onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Bernhoeft (1989), ainda ressalta que:

Estas características podem ser relacionadas aos princípios da formação da empresa familiar nacional, pois a família exerceu grande influência para a formação da mesma e determinou o surgimento do estilo paternalista que perdura nos dias atuais. As relações interpessoais estabelecidas na empresa familiar são muito próximas e o nível de profissionalização dos que a fazem não é assegurado. Costumam-se confundir aspectos profissionais com pessoais e atualmente as tendências voltaram-se para a questão do ser humano e do estabelecimento de um clima favorável de trabalho, bem como para o incentivo que pode aproximar os funcionários entre si, criando uma imagem familiar na empresa. (BERNHOEFT, 1989, p. 37).

Uma vez definida, busca-se delinear as vantagens e desvantagens desse tipo de cultura organizacional, a fim de melhor caracterizar as empresas familiares. Como Bernhoeft (1989) e Lodi (2003) afirmam, tais empresas possuem inúmeras vantagens, e entre essas, destacam-se: o papel que a confiança exerce nas relações, independentemente de vínculo familiar; a força dos laços afetivos influenciando todas as esferas do negócio; a valorização do histórico da empresa, que admite maior tolerância ao erro e vai além da busca vazia por resultados; o compromisso dos gestores para com o negócio (não ter horário para sair, trabalhar em casa e nos finais de semana); a fidelidade; o pessoal e patrimonial dos familiares, tão úteis em períodos de crise; a reputação; as relações construídas pela confiabilidade no nome da família; a relação mais pessoal, que estimula a lealdade dos funcionários; à união entre os acionistas e os dirigentes; a facilidade de comunicação entre cargos de hierarquias diferentes; um sistema de tomada de decisão mais rápido e eficiente; e a primazia do interesse social em detrimento do pessoal.

Nishitsuji (2009) aponta outras importantes vantagens atreladas à cultura de empresas familiares: a preservação do clima no local de trabalho, o foco na visão de longo prazo e na qualidade oferecida ao consumidor. E Soares, Machado e Marocco (1997) complementam: maior envolvimento com a organização; liberdade de opinião; participação e agilidade nas decisões; maior disponibilidade para o trabalho, capacidade de suportar melhor as dificuldades, conhecimento da história da empresa e condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade.

Entretanto, inúmeras desvantagens também podem ser atreladas a esse tipo de negócio. Como efeitos negativos da junção família e empresa para a cultura de uma organização, podem-se destacar, conforme a síntese de Costa (2013): a dificuldade de separar decisões familiares e profissionais; conflitos de interesse entre família e empresa; falta de disciplina; grande valorização das relações afetivas; personalização dos problemas administrativos; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência (paternalismo); traços autoritários; ausência, em muitos casos, de objetivos bem delimitados; centralização do poder; não formalização; pouco planejamento estratégico; foco nas questões operacionais em detrimento das estratégicas; uso indevido de recursos da empresa por membros da família; falta de sistema de planejamento e controle financeiro; e problemas na sucessão associados a diversos fatores (COSTA, 2013).

A cultura organizacional de uma empresa tem papel chave no processo de sucessão, porque pode fornecer uma visão interna das expectativas e receios dessa etapa, o que pode

ajudar o fundador a se preparar adequadamente para a sucessão, aumentando a probabilidade de sucesso.

Nesse contexto, apresentam-se as MPE's no Brasil, na seção 2.4, cuja característica fundamental é a origem na família, uma vez que cada empreendimento nasce do sonho de um, que aos poucos agrega familiares e colaboradores.

2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As micro e pequenas empresas (MPEs) ocupam um papel extremamente importante na economia brasileira. Conforme Tachizawa (2012), esse segmento é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos e distribuição geográfica, como pela sua capacidade de gerar empregos.

Segundo o SEBRAE (2016), os pequenos negócios correspondem mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e somadas, as cerca de 9 milhões de MPE's no país representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Em valores absolutos, a produção gerada pelas MPE's quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época. E, hoje, as MPEs já são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB desse setor. No PIB da Indústria, a participação das MPE's (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2016a).

Existem duas formas de se definir MPE's: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita anual.

Segundo o número de trabalhadores, são classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas, e na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas. O Quadro 2 sintetiza o critério de classificação por porte das empresas.

E segundo a receita gerada, são classificadas como de micro e pequeno porte, as empresas que tenham receita de até R\$ 3.600.000,00 anuais. Entretanto, devido a impossibilidade de se obter dados referentes à receitas anuais do IBGE, prefere-se o primeiro tipo de classificação, aquela baseada no número de pessoas que trabalham na empresa (SEBRAE, 2014). O Quadro 3 traz o critério de classificação por porte das empresas por faixas médias de receita.

Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: retirado de SEBRAE (2014, p.23).

Quadro 3 - Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receita

ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	RECEITA MÉDIA POR PORTE DA EMPRESA (R\$)		
	2009	2010	2011
Serviços	257.281	280.896	311.244
Comércio	436.111	483.280	547.912
Indústria	1.057.476	1.194.611	1.257.527

Fonte: retirado de SEBRAE (2014, p. 24).

Não poderá se beneficiar do tratamento jurídico diferenciado previsto na Lei, incluído o regime de que a trata, para nenhum efeito legal, a pessoa jurídica:

- I. de cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- II. que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- III. de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido;

- IV. Cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido;
- V. Cujo sócio ou titular, seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido;
- VI. Constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- VII. Que participe do capital de outra pessoa jurídica;
- VIII. Que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- IX. Resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos-calendário anteriores;
- X. Constituída sob a forma de sociedade por ações.

Ser uma MPE's é possuir inúmeras vantagens. Entre elas, conforme cita Tachizawa (2016), além de ser mais rápida e poder prestar serviços personalizados aos seus clientes, a MPE pode alcançar níveis mais altos de motivação e envolvimento de seus colaboradores quando comparada às grandes organizações. É justamente a sua pequenez que aproxima gestores e colaboradores, ao possibilitar a identificação com a empresa. Ao ver o resultado de seu trabalho e entender como esse é ligado aos resultados econômicos da empresa como um todo, o colaborador sente-se responsável pelo sucesso ou fracasso empresarial. Além dessas, segundo Leone (2005), o contato entre os empregados é facilitado pela inexistência de níveis hierárquicos intermediários, o que contribui ainda mais para fluidez das informações.

Outras características diferenciam as MPEs das grandes organizações. Conforme pesquisa do IBGE (2003): baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de

mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou pouco qualificada; e maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

As MPE's possuem administração centralizada e uma estrutura mais enxuta, o que necessita de uma quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Não surpreende constatar que a maioria dessas empresas de pequeno porte tem origem familiar.

O contexto de competição, internacionalização e concentração empresarial estabelecido hoje é particularmente preocupante para os pequenos empreendimentos, pois, historicamente, essas empresas passam por grandes dificuldades, devido à sua incapacidade natural de arcar com os investimentos necessários à contínua atualização gerencial e tecnológica, perdendo espaço para mercados mais rentáveis e competitivos (WEGNER, 2005).

Como afirmam Humphrey e Schmitz (1995), o maior problema das pequenas empresas não é o tamanho, mas o isolamento. Nesse contexto, novas formas de organizações surgem, com a ideia de colaboração e a cooperação como estratégias viáveis e necessárias para o sucesso. A seção 2.5 apresenta o conceito de rede de empresas.

2.5 AS REDES DE EMPRESAS

Com a evolução do mundo e dos mercados, o modelo típico de produção em massa e integração vertical mostrou-se ineficaz e arriscado, pela sua incapacidade de gerar mudanças em sua própria estrutura no ritmo necessário e, sobretudo, pela concentração envolvida no negócio. Esse cenário, assim, abriu espaço para o surgimento de novas estratégias organizacionais, capazes de melhor se adaptarem melhor à competitividade dos dias atuais, substituindo a tradicional empresa hierárquica do século XX e convergindo para a metáfora da empresa em rede (ALVAREZ, 1994).

As formações de novos arranjos organizacionais vão ao encontro da Teoria da Dependência de Recursos, elaborada por Pfeffer e Salancik (1978), e citada por Hilman et al. (2009). Essa teoria afirma que as organizações são levadas a evoluírem em virtude do ambiente externo, e para tanto adotam estratégias que procuram minimizar suas dependências ou aumentar a dependência das outras organizações em relação a elas.

Como destacam Zawislak e Furlanetto (2000, p. 7), “as empresas administram suas dependências externas através da construção de alianças com outras organizações, alterando a fronteira das organizações, tanto por meios formais como informais”.

Vários tipos de estratégias organizacionais exemplificam esse tipo de aliança, como as fusões, as aquisições, as parcerias, *as joint-ventures* e as redes de empresas. Essas últimas têm como objetivo tornar as organizações participantes menos dependentes de outros agentes do mercado (p. ex., fornecedores ou clientes), através do aumento do volume de compras e da abertura de novos mercados.

Em outras palavras, as redes de empresas promovem um aumento da dependência das outras organizações em relação a elas, ao mesmo tempo em que reduzem a dependência das empresas associadas em relação a outros agentes do mercado. O surgimento desse modelo interorganizacional seria, então, resultado da adoção de uma estratégia que visa diminuir as incertezas da empresa e procurar obter recursos que ela não dispõe (WEGNER et al., 2010).

Para Jarillo (1988), as redes de empresas se apresentam como um modo de organização que pode ser usada por gestores e empreendedores para posicionar suas firmas em uma estância competitiva mais forte. Esses arranjos de longo prazo entre organizações relacionadas, permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagem competitiva em relação aos demais competidores externos à rede.

Por se caracterizarem como arranjos organizacionais flexíveis e em permanente processo de transformação e adaptação, existem vários modelos de redes de empresas. Por ordem cronológica, apresentam-se definições desse tipo de organização para que se possa caracterizá-las:

Ceglie e Dini (1999) definem essas redes de empresas como grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados.

Por sua vez, Cândido e Abreu (2000), definem uma rede organizacional como uma estrutura na qual participam empresas que não podem assegurar sozinhas as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Essas redes são formadas por uma estrutura flexível, que às permite superar o individualismo e a buscar por uma eficiência coletiva, para tornarem-se ou manterem-se competitivas.

Verifica-se conforme a bibliografia citada que o fato serem agrupadas em redes o objetivo principal é se manter no mercado e disputar com a concorrência para vencer inclusive grandes empresas. Porém sem perder a essência de “lojinha”, mantendo-se em seu devido segmento.

Provan e Kenis (2003) conceituam redes enfatizando a sinergia, ao considerarem redes uma forma de organização social, onde a sua totalidade é maior que a soma de suas partes (atores e ligações).

Nem todos os gestores, principalmente os das gerações mais antigas aceitam inovações, determinadas mudanças, podem ser consideradas como ofensa à sua cultura e costumes que eles trazem de antecessores.

Oliver (1990), diz que relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como transações, fluxos, e enlaces relativamente resistentes que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações no seu ambiente.

Apesar das distinções conceituais, podem-se identificar características comuns que traduzem de maneira clara a ideia e os objetivos das redes de empresas, conforme apresenta Wegner (2005, p.17):

Pode-se deduzir algumas características comuns em todas as idéias relativas a redes de empresas, como a existência de mais de duas empresas que, mesmo colaborando entre si, permanecem independentes; utilizam-se da eficiência coletiva para obter vantagens competitivas e superar deficiências e limitações individuais; estabelecem relacionamentos de longo prazo e sem prazo determinado; e encontram-se abertas à entrada de novos participantes que venham a contribuir com os objetivos do grupo.

Existe, ainda, uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. Segundo Marcon e Moinet (2000), tem-se (i) as rede verticais, cuja dimensão hierárquica é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente; (ii) as rede horizontais, cuja dimensão de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar atividades específicas de maneira conjunta – como é o caso da Rede Construir, estudo de caso apresentado nesta pesquisa -, (iii) as redes formais, cuja formalização é realizada por meio de termos contratuais, que estabelecerão regras de conduta entre os atores, e, por fim, (iv) as redes informais, cuja convivência permite encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc), com preocupações em comum.

Com essa estratégia, MPE's têm conseguido obter vantagens consideráveis, ganhar competitividade e adquirir um posicionamento estratégico mais adequado, reduzindo os impactos negativos de suas limitações.

A formação de redes de empresas é um modelo de arranjo organizacional extremamente eficaz para a sobrevivência e desenvolvimento das pequenas empresas, evitando que sejam eliminadas do mercado ou que se tornem completamente dependentes de grandes empresas (WEGNER, 2005, p.3).

Dessa forma, reconhecendo as redes de empresas como importantes mecanismos estratégicos para o aumento da competitividade de pequenos empreendimentos, propõe-se o estudo da Rede Construir no estudo de caso deste trabalho, uma vez que também é extremamente necessário ampliar estudos exploratórios e descritivos para melhor compreender as características desse novo arranjo organizacional.

A sessão 2.6 traz uma discussão a respeito do processo de sucessão nas empresas familiares.

2.6 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Em empresas familiares, o mais comum é a passagem da gestão para herdeiros. Conforme Staudt (2006) aponta, isso tende a imprimir características de continuidade da família no contexto estrutural da empresa, dando seqüência ao desempenho da gestão administrativa, o que pode conferir uma tonalidade diferencial nos negócios.

O tema da sucessão é relevante, porque a própria sobrevivência das empresas depende da busca por pessoas aptas a assumirem posições importantes em todos os níveis organizacionais, posições essas abertas pelo crescimento do negócio ou pela saída de seus atuais ocupantes (ROTHWELL, 2010).

De acordo com Lodi (1993, p. 6) a primeira geração de uma empresa familiar é muito mais “pessoal” do que “familiar”, por estar centrada no fundador, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoal, que a segunda geração fica responsável por romper ou transformar. Para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue.

Para Leone (2005), a sucessão familiar ocorre quando uma geração deixa que outra geração assuma o comando da empresa. Motta (2001) ressalta que, na maioria das vezes, para mudar uma organização, é imprescindível alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio do incentivo à colaboração, de práticas de motivação,

liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal, desse modo diminuindo as resistências prejudiciais às mudanças que, por sua vez, são inerentes a qualquer mudança organizacional.

A sucessão de dirigentes representa uma etapa crítica na vida das empresas familiares. Sabe-se que nessas empresas, por ocasião da morte ou da aposentadoria do executivo principal, surgem inúmeros problemas que influenciam diretamente em sua sobrevivência. O ditado popular “pais ricos, filhos nobres e netos pobres” ilustra a questão, indicando que muitas empresas familiares enfrentam sérios problemas com continuidade.

Lodi (1993, p. 33) destaca que:

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

A longevidade das empresas familiares há tempos tem sido questionada. Segundo Lodi (1993), as empresas no Brasil não passam da terceira ou quarta geração, devido a problemas do fundador com sua família, que não encaminha ou prepara adequadamente a sua sucessão. Dessa forma, a sobrevivência das empresas passa pela capacidade da família de administrar suas relações no negócio e evitar que aspectos de ordem familiar influenciem negativamente em sua continuidade.

Segundo um levantamento realizado pela consultoria McKinsey (MANO, 2016) com 57 das maiores empresas familiares brasileiras, o comando de 42% dessas está nas mãos da segunda geração, e agora acontece o momento sucessório mais crítico, pois o número de herdeiros na terceira geração cresce, junto dos problemas e desafios.

Na etapa da sucessão, são várias as questões que surgem e podem se tornar fontes de conflitos (SEBRAE, 2016b): Quem será o novo responsável pelo comando da empresa? Quando acontecerá a transição? Como será o processo de sucessão? Quem pode e quem não pode fazer parte da empresa? Qual o limite para a admissão de membros da família na empresa? Como será exercida a autoridade? Que preparação será necessária para o processo de transição? O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido? Quem pode possuir cotas da empresa? Como serão avaliados e pagos os membros da família? O que acontecerá em caso de

divórcio ou falecimento? Que responsabilidades há em relação à comunidade? Que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos? Que responsabilidade há em relação aos outros membros da família?

A tradição organizacional pode ser um grande problema, uma vez que a empresa familiar possui uma cultura organizacional forte que veio do seu fundador, como valores, crenças, costumes, o que é dificilmente passado para o sucessor, mesmo que esse faça parte da família. Por esse motivo é importante delegar atenção para essa etapa.

A escolha do sucessor torna-se, então, um componente estratégico central para a perpetuação de empresas familiares. Uma seleção competente envolveria a constatação de características, tais como a capacidade de liderança, os atributos gerenciais e seu empenho com a continuidade da empresa. O problema aparece quando a sucessão familiar dos cargos de propriedade e gestão é realizada sem qualquer critério de competência, em que o processo de aprendizagem resulta apenas da acumulação contínua de conhecimentos, da partilha de experiências que deram ou não resultado e da operação diária. A isso se acrescenta, ainda, a manutenção de todas as práticas que são vistas como corretas e intocáveis, em que muitas vezes têm origem no contexto familiar e são influenciadas pelo ambiente histórico e social (PEREIRA, 2013).

Oliveira et al. (2012) mostraram que a demanda de alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações provoca uma reconfiguração das relações de poder, e essas mudanças permitiriam operacionalizar as alterações necessárias para viabilizar o processo de sucessão. Entretanto, apenas 34% das empresas familiares possuem plano determinado para a sucessão e, dessas, apenas 11% costumam documentar a requisição para a formação de herdeiros (RICCA, 2007).

Bons critérios para a seleção de sucessores encontram-se relacionados com sua formação profissional, suas habilidades técnicas e gerenciais, bem como a intenção dos sucessores em participar, de fato, da empresa familiar. Alguns elementos podem influenciar no processo de desenvolvimento da carreira dos sucessores, tais como: o nível de escolaridade e a formação profissional do sucessor; o envolvimento precoce do sucessor na empresa; a aquisição de experiências externas à empresa; a aquisição de experiências internas à empresa; a preparação e o treinamento do sucessor; a qualidade dos relacionamentos desses sucessores com os demais agentes envolvidos na estrutura da empresa familiar, dentre outros.

Existe, assim, um conjunto de elementos associados à boa seleção e ao desenvolvimento da carreira de potenciais sucessores. Esses elementos podem influenciar

positivamente na inclusão dos sucessores na organização, além de ajudar na socialização deles na empresa familiar.

Estar em uma empresa familiar é algo que compromete a todos os participantes, pois, nesse tipo de organização, estão envolvidas as duas coisas mais importantes para as pessoas - família e trabalho. Isso faz da empresa um lugar especial, diferença não só presente no sentimento, mas também enraizada na realidade e dia-a-dia da empresa (GERSICK, 1997).

Passos (2006) compara a sucessão familiar a uma corrida de revezamento de bastões. Pergunta-se: que graça haveria se o primeiro corredor, ao final de seu tempo, parasse e entregasse o bastão ao seu parceiro, ainda estático? O sincronismo parece mais adequado. Ou seja, parece mais atrativo entregar o bastão a quem já está correndo, assim como no esporte. Além disso, a transição será mesmo perfeita se o público não a perceber. Eis o desafio das empresas familiares.

Destaca-se, também, que o processo de sucessão não se resume na indicação de um executivo, mas também em considerar a sucessão inteligente e duradoura, que possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. O autor coloca que toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, no qual os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma e as decisões de novos produtos e de investimentos compõem o drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai, desenvolvendo a sua própria personalidade, perto ou longe da figura paterna. O pai, por sua vez, deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, e de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia (LODI, 2003).

Não é possível dizer que existe um modelo único para garantir a eficácia na mudança. É preciso perceber a sucessão na gestão como um processo paulatino de mudança organizacional. E esse é o primeiro passo para diminuir erros e dores para os líderes, funcionários e colaboradores. Sobre isso, Drucker (2006) destaca que “com respeito à administração, a empresa familiar demanda regras próprias e muito diferentes que necessitam ser observadas; caso contrário ela não conseguira sobreviver e tampouco prosperar”.

A natureza do processo de sucessão em empresas familiares abrange perspectivas de resultados distintos. Dependendo da direção desse processo e da qualidade das relações e interações entre indivíduos (predecessores e sucessores), família e empresa familiar, há a possibilidade de que a sucessão não se concretize. Essa “não sucessão” pode ocorrer como consequência do surgimento de conflitos, gerados a partir de desentendimentos e divergências de interesses entre os membros da família empresária.

Esses desacordos influenciam de forma negativa na qualidade das relações familiares, bem como influência de forma significativa na organização, levando-a a encarar dificuldades gerenciais, períodos de retração das atividades e de dificuldades financeiras. Assim, a forma e a amplitude como esse conflito se manifesta podem impactar de maneira negativa na empresa familiar e a família empresária, influenciando o processo de definição de objetivos e estratégias, as atividades gerenciais e operacionais internas, bem como a efetividade do processo de sucessão (BORGES, 2008).

Nesse contexto, a seção 2.6.1 traz um panorama do ciclo de vida de uma empresa, para que se possam compreender as vantagens de se estabelecer um sistema de gestão baseado na governança corporativa, abordada na seção 2.6.2, e da profissionalização das organizações, conceito tratado na seção 2.6.3 Em sequência, defende-se o planejamento sucessório, na seção 2.6.4 Acredita-se que essas três estratégias são os principais meios através dos quais uma empresa familiar deve se valer para alcançar o sucesso e perpetuidade.

Tais conceitos são, depois, exemplificados no capítulo 3, com quatro casos ilustrativos: de duas empresas familiares que hoje são impérios, que souberam colocar esses preceitos em práticas, e de duas empresas familiares pequenas, mais próximas do objeto de estudo desta pesquisa, que não se utilizaram de tais estratégias para amenizar os desafios da etapa de sucessão.

2.6.1 O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR

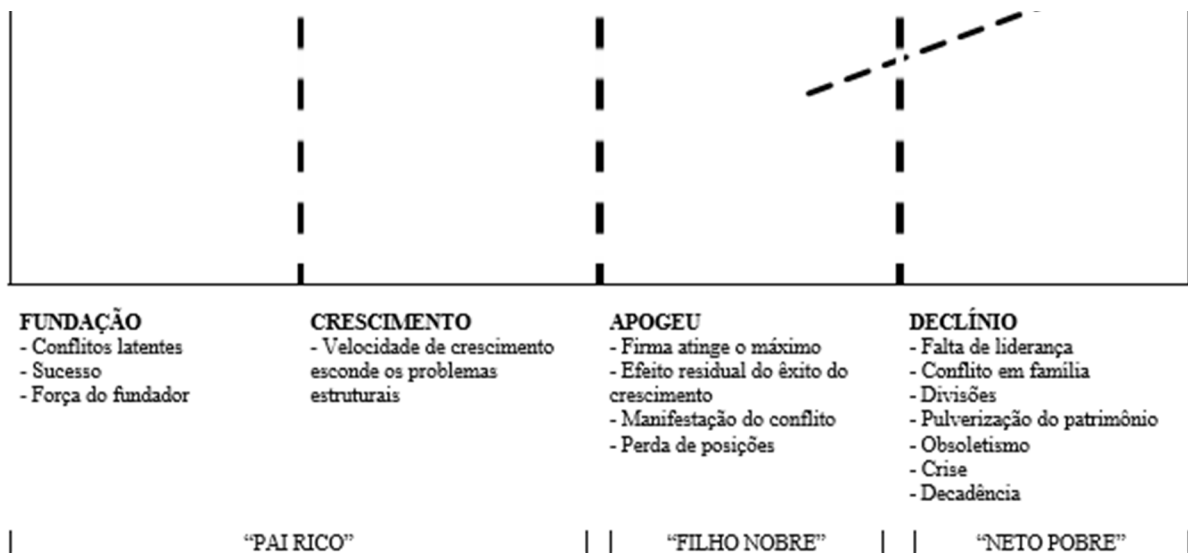
Muito se discute a respeito da mortalidade das empresas familiares. O elevado número de empresas desse tipo que fecham as portas chama a atenção, e toda a culpa é comumente atrelada aos problemas de sucessão. Entretanto, Oliveira (2006, p. 23) chama atenção para o fato de que:

[...] muitas análises que se fazem do processo de algumas empresas familiares esquecem de separar, de um lado, a influência do modelo de gestão (familiar ou profissional) e, de outro, a influência da realidade do mercado no momento considerado (crescimento, maturação, declínio).

Isso significa que não se deve esquecer que assim como seus produtos, as empresas também apresentam ciclos de vida, e muitas vezes os herdeiros assumem as empresas em contextos de mercados desfavoráveis.

Para Lodi (2003), a empresa familiar pode ser comparada a um organismo vivo, e estudada segundo a sua origem, crescimento, apogeu e declínio. Nesse viés, ela passa por fases atreladas ao fundador, à segunda e à terceira gerações. Esse ciclo de vida, inclusive, também poderia ajudar a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão do capital, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de vida de uma empresa Familiar



Fonte: retirado de Cunha (2006)

Na fase de fundação, Lodi (2003) ressalta a força e vocação do fundador a criação da empresa, que na maioria dos casos vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal. Nessa fase, há forte interação entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis, o que dificulta a profissionalização da empresa. As relações familiares podem, inclusive, serem sacrificadas pelo fundador na busca pela carreira de sucesso, até o ponto de gerir insuficiências psicológicas nos que o cercam.

Gersick et al. (1997, p. 35) caracteriza essa fase da seguinte forma:

Pioneirismo: Constitui ponto de partida de um empreendimento econômico idealizado por um jovem que, acreditando numa idéia, cria uma empresa dedicando todo seu tempo, empenho e recursos com o propósito de buscar sucesso econômico e social. Supõe-se que esse jovem já terá terminado os seus estudos e estará casado, podendo mesmo ter filhos pequenos. A mulher o acompanha na aventura, em alguns casos até mesmo com uma atuação pessoal, mas o mais comum é que apenas apóie o marido, cabendo a ela administrar o lar e educar os filhos pequenos. Esta fase apresenta dois desafios marcantes: os recursos limitados no tocante ao investimento inicial, ou seja, sempre falta capital, e, além disso, não há uma garantia de uma ajuda dos bancos, uma vez que estes não investem em quem está começando. Porém, projetos bem elaborados apontam para oportunidades de negócios desde o primeiro momento, o que possibilita uma associação com bancos ou equivalentes (SEBRAE, BANDES, etc.). Outro desafio é comprovar sua competência junto ao mercado, junto aos compradores de seu produto ou serviço, aos fornecedores e ao sistema financeiro, num processo onde a figura do empreendedor, sua imagem positiva está sendo transferida para o empreendimento.

Na fase do crescimento, a projeção da empresa depende do talento do executivo principal. A velocidade do crescimento esconde os problemas estruturais e também retarda a adoção de medidas corretivas (CUNHA, 2006).

A empresa cresce na medida exata do sucesso do fundador, o que significa o surgimento de novos desafios. Para enfrentar esta nova fase, o empresário terá que consolidar modelos eficazes de gestão e administração do negócio, o que implica em rever a sua própria posição e papel desempenhado nele. Isto implica em atrair e contratar novos profissionais competentes para sua empresa, estar suficientemente amadurecido para conviver com eles, apreendendo o que significa de fato “dar a última palavra” (GERSICK et al., 1997, p. 38).

No apogeu, ou maturidade, Lodi (1987) explica que a organização perde seu rumo devido ao poder da inércia. Os anos de ouro já se passaram, mas é aqui que a empresa recebe reconhecimento social, honra e glória. Cunha (2006) explica que o tamanho ou a diversificação dos negócios pede, nessa fase, definição estratégica que não vem, porque começa o declínio pessoal do fundador, e a ausência de motivação entra sutilmente no negócio. É nesse crítico momento que se insinua o início do processo de sucessão. Nesse aspecto, a sucessão de poder começaria a ser conduzida sobre um negócio em começo de crise, cujo fundador encontra-se envelhecido e os sucessores despreparados.

A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20 a 30 anos, quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos sacrificados por esta “drenagem de talento”, não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente; alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida (LODI, 1987, p.21).

Por fim, na fase do declínio, encerra-se vida do fundador. A empresa é deixada sob o controle de quem escolhido na transferência de poder.

McGuirven (1989) também faz uma análise desse ciclo de vida, mas dando enfoque às funções características da direção. Para o autor, no estágio inicial do negócio, encontra-se na direção da organização familiar características relacionadas à inovação e capacidade de criação; na fase de desenvolvimento, existem características relacionadas a empreendedorismo e capacidade de execução; na maturidade, o gestor deve atuar como administrador; e, na decadência, é preciso agir como reorganizador e patrocinador do processo de transferência de poder.

De modo semelhante, Gersick et al. (1997) analisa o ciclo de vida da empresa familiar focando no eixo da família. A fase inicial seria o próprio início de uma “família empresária”, que surge a partir do sonho de futuro do fundador da empresa, que na maioria dos casos deseja à sua família um futuro promissor com bons níveis de segurança social e econômica.

A segunda fase do ciclo corresponde à entrada dos filhos na empresa. É nesse momento em que os filhos, já crescidos, devem optar por pertencer ou não, executivamente, à empresa familiar.

Na sequência, vem a fase denominada “trabalhando conjuntamente”, em que cabe ao líder empresarial administrar as complexas relações de parentesco, pois a família e a empresa cresceram e existe ampla diversidade de pessoas com idades e gêneros diferenciados (CUNHA, 2006).

Por fim, na etapa de transferência de poder, todos estão preocupados com a transição, que se caracteriza como um momento de grande turbulência para familiares e colaboradores.

Entretanto, existem alguns preceitos que, se levados em conta, podem facilitar essa etapa do ciclo de vida das empresas familiares. As próximas seções apresentam os conceitos de governança corporativa (3.4), profissionalização da empresa (3.5) e planejamento sucessório (3.6), como estratégias fundamentais para a projeção de empresas familiares.

2.6.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança na empresa familiar está atrelada ao conceito de governança corporativa. Para Bornholdt (2005, p. 26), “o sentido mais conhecido da governança corporativa se refere à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório da gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas”. Segundo a definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), governança corporativa é um sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. Além disso, a governança também oferece as bases nas quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para que esses objetivos sejam alcançados e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Nesse mesmo caminho, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) diz que:

governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade." (IBGC, 2015)

A governança corporativa, em síntese, busca demonstrar a importância de estabelecer sistemas e criar métodos na tomada de decisões de uma empresa, para que proprietários e sócios tenham certeza de que as decisões estão sendo tomadas conforme sistemas estabelecidos (DE FREITAS, 2011).

Para Casillas *et al.* (2007), as empresas familiares, embora tenham suas peculiaridades, devem elaborar um programa de governança adequado para suas características, garantindo a defesa de todos que estão nela envolvidos. Entretanto, implantar a governança nas empresas familiares pode se tornar um desafio, visto que o trabalho realizado com membros da família pode gerar conflitos entre gestores, familiares e herdeiros.

Colocar o coletivo acima do individual é um desafio em qualquer esfera. Renunciar à individualidade em prol da identidade familiar pode despertar sentimentos contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação, que se manifestam das mais diferentes formas no seio familiar e empresarial (DE FREITAS, 2011).

O IBGC (2015) reúne como princípios e valores básicos da governança corporativa:

- *Proativismo*: comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas;
- *Diversidade*: valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões;
- *Independência*: soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse;
- *Transparência*: mais que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- *Equidade*: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- *Prestação de contas (accountability)*: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- *Responsabilidade Corporativa*: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Além desses valores, podem-se destacar as melhores práticas de governança corporativa sugeridas pela OCDE, sintetizadas em cinco pontos fundamentais por Andrade e Rossetti (2004):

- i. a governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- ii. a estrutura de governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros;

- iii. a estrutura de governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas;
- iv. a governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa; e
- v. a governança deve definir as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações.

Nesse sentido, sob esses preceitos, uma administração de empresa familiar não deve ser considerada diferente de uma empresa não familiar. Casillas *et al.* (2007) defendem que a equipe diretiva é precisamente o único que não se diferencia em nada em relação às empresas não-familiares. Porém, aplicação desses conceitos é um processo longo e que deve ser ajustado à realidade de cada empresa.

Assim, torna-se difícil fugir de boas práticas da governança corporativa. Esse posicionamento não é mais opcional, mas uma exigência se a organização pretende perpetuar o seu negócio (DE FREITAS, 2011). Entretanto, muitas empresas familiares ainda oferecem resistência quanto a sua implementação. Bornholdt (2005, p. 77), com muita criatividade, compara esse tipo de comportamento com roupas: “Essas práticas nas empresas são como roupas sob medida”, que se servem, são usadas; caso contrário, ficam penduradas no armário.”

Bornholdt (2005) diz que a empresa deve iniciar com um sistema de gestão empresarial baseado no planejamento estratégico, que serve como rumo a ser tomado pela empresa. Se existe um plano a se seguir, fica mais fácil da família gestora executar os processos necessários, controlar suas despesas e desenvolver seus projetos.

Segundo Casillas *et al.* (2007), o conselho de administração é o mecanismo de controle para que o comportamento da alta direção esteja de acordo com os interesses dos familiares. Como será visto no capítulo 3, o planejamento estratégico é justamente o que diferencia as grandes empresas das empresas menores.

Nas grandes empresas, conselhos administrativos foram criados, o que trouxe maior profissionalização para as organizações, ao distanciar questões empresariais de questões familiares, o que garantiu tanto a expansão, quanto a perpetuação dessas empresas, ajudando nos processos de sucessão.

Entretanto, as organizações familiares de pequeno porte também podem se valer dessa mesma estratégia, criando um conselho administrativo, ainda que de forma mais flexível, para que os preceitos de uma governança corporativa sejam levados com seriedade.

Em resumo, para garantir seu sucesso no mercado competitivo, sugere-se fortemente que as empresas familiares adotem os mecanismos de governança corporativa, uma vez que precisam ser dirigidas, controladas e prestar contas de seus procedimentos. E, ainda, transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados auxiliam na administração de muitos dos conflitos típicos de empresas familiares.

Na empresa visitada, da Rede Construir, os encontros com os gestores responsáveis, eram realizados em uma plataforma que foi criada com gestores especializados que ficam focados nas estratégias e na concorrência, esta plataforma, não resolve todos os problemas, mas, ajuda a diminuir alguns conflitos de gestão que podem ser compartilhados.

Além desses aspectos, outro importante fator que se deve levar em consideração no planejamento das empresas familiares cabe à profissionalização, que será abordada a seguir, na seção 2.6.3.

2.6.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O processo de profissionalização é crucial para toda empresa familiar. Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. É nesse processo em que se busca entre administradores familiares e gerentes contratados e assalariados, unidos sob um código de conduta para esse grupo de trabalhadores.

Conforme Gehlen (2006, p. 25) coloca, “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”.

A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, devido à existência dos fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros.

Leach (1994, p. 92) aponta algumas dificuldades que devem ser observadas durante esse tipo de processo: dificuldades na delegação de responsabilidades; posições de responsabilidade podem ser reservadas para os membros da família; medo da perda de controle por parte da família; falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador; e lealdade da família com os empregados.

Observou-se na seção 2.3, os traços culturais dessas empresas podem tanto servir de vantagem como acarretar problemas quando mal orientados.

Uma profissionalização bem-sucedida, conforme Casillas *et al.* (2007) advertem, passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para

desenvolverem suas funções empresariais. Devido às exigências constantes de evolução no mercado competitivo dos dias atuais, torna-se difícil encontrar um perfil profissional em gestores familiares.

Por isso, faz-se importante buscar a profissionalização da empresa familiar, como forma de preparação para os desafios futuros do seu ciclo de vida, visto que uma gestão profissionalizada fornece ferramentas para melhor lidar com os desafios da administração.

Não dar importância à profissionalização significa colocar em risco o futuro da empresa, com o risco de levá-la a rumos decrescentes de faturamento e expansão, o que pode ocasionar na perda de competitividade no mercado em que atua e, até mesmo, problemas quanto à sua perpetuidade.

Sendo assim, profissionalização é a palavra de ordem, seja no sentido de que as empresas familiares devem contratar executivos profissionais, recrutados no mercado, seja no sentido de que imponham aos membros do clã empresarial a obrigatoriedade de se profissionalizarem, para então passarem a ocupar um cargo executivo.

A seção 2.6.4 aborda a importância do planejamento sucessório, que assim como a profissionalização, é uma estratégia valiosa para empresas familiares se valerem na etapa de sucessão.

2.6.4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A etapa da sucessão é apontada como responsável pela não perpetuidade de inúmeras empresas familiares. Em virtude disso, apresenta-se o planejamento sucessório como uma estratégia para garantir a passagem bem sucedida de gestão, afim de que os futuros herdeiros sejam preparados para assumir a posição dos fundadores e assegurarem a continuidade da empresa.

Conforme explica Rosário (2011), a dinâmica da sucessão é apresentada incorporando duas perspectivas: (i) como uma decisão pontual e específica, tomada no momento da vacância de uma posição, ou (ii) como um processo marcado pela adoção de práticas que busquem identificar, por meio de critérios, registros e acompanhamento, potenciais candidatos a determinadas posições no futuro. A relevância do planejamento sucessório está justamente na segunda perspectiva, pois o seu objetivo é antecipar-se à necessidade das organizações.

Petry e Nascimento (2009) ressaltam que, fundamentalmente, para o início do planejamento de um processo sucessório, é imprescindível encontrar quem está disponível para ser o sucessor, verificar qual a sua competência em gestão empresarial e avaliar a sua preparação para assumir o comando da empresa. Prontamente depois de concluída essa etapa, deve-se, então, começar a preparação do potencial sucessor.

Quando um herdeiro é avaliado como um sucessor em potencial, ele necessita demonstrar seu empenho, dedicação e envolvimento para com a empresa familiar. A partir disso, ele começa a participar gradualmente das atividades gerenciais, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica.

Desse modo, verifica-se a construção da liderança dos sucessores, na medida em que procuram garantir a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações. Dois fatores assegurariam o sucesso desse processo: o respeito mútuo entre as gerações e a adequação de papéis realizada pela segunda geração.

Nesse sentido, o elemento que resume o processo é a confiança. Os sucessores são influenciados por um conjunto no qual a finalidade de participar da empresa, o envolvimento inicial, a existência de experiências externas, a seleção, a formação educacional, o treinamento, a socialização, a qualidade das relações com diferentes *stakeholders* envolvidos, bem como a habilidade de dar prosseguimento à empresa familiar, exercem um importante papel no decorrer desse processo. Deste modo, verifica-se um movimento de redefinição das funções e responsabilidades exercidas por predecessores e seus sucessores (BORGES, 2008).

Por outro lado, há autores que defendem a ideia de que uma empresa familiar deve ter no processo de sucessão uma pessoa que não seja do círculo familiar, pois existe uma necessidade de haver um funcionário qualificado que não misture negócios com vida pessoal. O sucessor precisa gostar do negócio que vai assumir e ser motivado a assumir da melhor maneira suas novas responsabilidades e conquistar seu próprio espaço dentro da organização.

Cita-se como exemplo Drucker (2006), e algumas regras defendidas pelo autor que deveriam ser levadas em consideração no planejamento dessa etapa. A primeira regra, diz que nenhum membro da família deve trabalhar na empresa sem estar capaz o suficientemente para desempenhar o seu cargo proposto. É mais barato manter um familiar preguiçoso em casa do que incluí-lo na folha de pagamento da empresa. Os membros da família pelo fato de residirem com seus chefes muitas vezes sentem ressentimento entre os outros colegas da empresa que não fazem parte da família, por mero capricho, e também pelo fato de se colocar com superioridade diante dos outros.

A segunda regra afirma que, independente do número de membros da família na direção e do quanto eles são eficazes, um alto cargo é sempre bom que seja ocupado por alguém de fora da família. Afinal, há uma necessidade da empresa familiar, que é a de ter um profissional altamente qualificado e respeitado, que não seja da família e assim não misturar negócios e família.

A terceira regra coloca que as empresas familiares, com exceção as de pequeno porte, precisam cada vez mais que os cargos chaves da empresa sejam tomados por profissionais que não pertençam à família. O conhecimento e a experiência necessária em qualquer área de extrema importância na empresa tornam-se grande demais para ser satisfeito por alguém que não seja o membro mais competente da família, por mais bem-intencionados que ele possa ser.

Independentemente de o sucessor fazer parte da família, uma maneira de definir com eficiência a transição de liderança é determinar claramente o que é imprescindível no perfil do sucessor para que ele atenda às expectativas de seu antecessor e as necessidades requeridas pela empresa para bem conduzi-la no processo de transição e após a transferência de comando.

Matos (1998) enfatiza que a primeira atitude transformadora deve ser a reeducação do pensamento estratégico. A elaboração do planejamento estratégico requer que se conheçam previamente os problemas da organização e, para isso, cumpre diagnosticar seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que podem influenciá-la de alguma forma.

Segundo Amendolara (2005) o perfil do sucessor pode ser tanto positivo e como negativo. Será positivo, se o sucessor conhecer a fundo o negócio que vai dirigir; gostar da atividade e do negócio; ter capacidade de empreender; possuir sólida formação acadêmica; ter capacidade de liderar; possuir sólida formação moral; ter vida familiar estável, e possuir capacidade política para acomodar problemas sucessórios.

Mas será negativo, se o sucessor: entrou no negócio há pouco tempo em razão da sucessão; não tiver vocação para o negócio; for apenas um bom executivo, um tocador de obras; tiver formação acadêmica fora da área; se faltar-lhe liderança; se gostar de vida social; se tiver desequilíbrios familiares, e se encontra dificuldade nessa área.

Uma boa estratégia, de acordo com Lodi (2003), é fazer com que o sucessor adquira experiência profissional em outras empresas no período que intercede entre o fim da faculdade e o início da dedicação total à empresa da família, bem como começar por baixo, aprendendo nas áreas-chaves da organização, mas acelerando o processo para chegar ligeiramente ao posto de comando, visando conquistar o saber generalista importante para os cargos de direção. Com

isso, respeita-se o tempo necessário para o amadurecimento das novas posições que serão conquistadas por merecimento e competência e não por imposição.

Para Gersick (1999, p.288):

[...] os períodos de transição podem ser curtos (dois a três meses) como podem levar anos para serem completados, dependendo do tipo de sucessão e de sua complexidade (...) com planejamento, formação de sucessores e uma política sucessória clara e definida, a passagem por estas etapas de transição pode ser realizada com menos traumas e perdas para as empresas e familiares. A correta administração destes períodos nas organizações, aumenta drasticamente as chances de continuidade do negócio familiar.

O planejamento da sucessão é uma estratégia tão fundamental que empresas já implantaram modelos de sucessão familiar que preparam o futuro sucessor desde criança, que aos poucos começa a atuar no ambiente organizacional, exercendo diversas funções, o que proporcionaria uma experiência profissional incomparável à qualquer conhecimento teórico adquirido em cursos de MBA.

O capítulo 3 apresenta dois exemplos inspiradores de como duas grandes empresas familiares conseguiram vencer a etapa da sucessão com planejamentos diferentes, sem abalar a sua projeção comercial.

2.7 MODELO DE ANÁLISE DE VIABILIDADE DA SUCESSÃO FAMILIAR

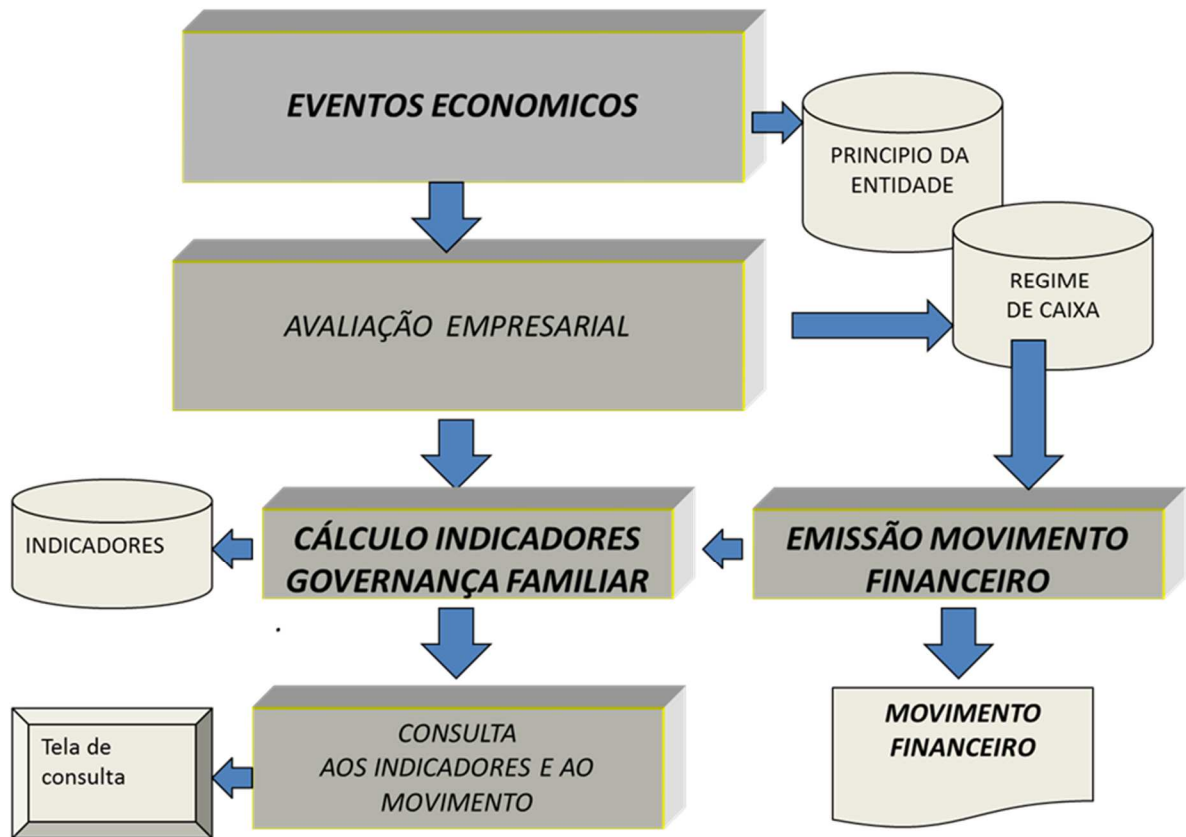
Com a análise das respostas fornecidas pelos gestores, depreendeu-se que o processo sucessório nos casos múltiplos das empresas familiares que compõem a rede: (a) é um processo inevitável; (b) os sucessores em potencial já são conhecidos; (c) há um estágio de transição para a nova situação; (d) que quando há um profissional especializado exercendo o papel de gestor, o estágio de transição é facilitado.

Diante dessas evidências, o que se propõe aqui é a concepção de um modelo de análise de sucessão familiar, que possa auxiliar no estágio de transição gerencial. Essa é uma proposta de diagnóstico que auxiliaria a implementação de um processo sucessório familiar nas MPE's.

Alguns pressupostos são adotados nesse modelo: (i) princípio de entidade; (ii) regime de caixa; (iii) conjunto de indicadores de governança familiar; (iv) enfoque de complementação ao processo de gestão econômica já existente. De acordo com Tachizawa (2015), um modelo

de avaliação do estágio de governança empresarial deve considerar a empresa do ponto de vista comportamental, a depender do estilo de gestão do seu principal executivo, e de qual é o objetivo de seu modelo de gestão empresarial. Para efeito do modelo proposto, adotou-se essa última abordagem objetiva e não comportamental (Figura 3).

O gestor, mediante observância do princípio da entidade, utilizaria o fluxo de caixa como instrumento de monitoramento dos recursos financeiros empregados na cadeia produtiva da empresa. Entidade contábil é o ente, juridicamente delimitado ou não, divisão ou grupo de entidade ou empresas para os quais se devem realizar relatórios distintos de receitas e despesas, de investimentos e retornos, de metas e realizações, independentemente dos relatórios que se faz para as pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse em cada uma das entidades definidas em cada oportunidade.

Figura 3 - Modelo de análise de sucessão familiar (MASF)

Fonte: adaptado de Tachizawa (2015)

Considerando esse registro separado e individualizado, pode-se extrair que o postulado (TACHIZAWA, 2015) ou princípio da entidade contábil separa o patrimônio dos sócios do patrimônio da sociedade, ou seja, da pessoa jurídica, não podendo haver confusão desses durante o desenvolvimento das atividades e a montagem das demonstrações contábeis. Isto ocorre não somente por causa do princípio da entidade, mas porque sem isto não há motivos para serem feitas as demonstrações contábeis e, muito menos, a separação dos referidos patrimônios. São as entidades, para efeito de contabilidade, consideradas como empreendimentos em andamento.

A teoria mostra que os princípios contábeis, não apenas os da “entidade” e “continuidade”, estão em sintonia quando aplicados no caso concreto (TACHIZAWA, 2015). É o ente, juridicamente delimitado, para os quais se deve realizar registros distintos de receitas e despesas, de investimentos e retornos, de metas e realizações. Isso, independentemente dos relatórios que se fizer para as pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse em cada uma das entidades definidas em cada oportunidade.

Pode se tornar uma entidade contábil qualquer indivíduo, **empresa, grupo de empresas, desde que efetue atividade econômica que justifique registros formais de receitas e despesas, de investimentos e de retornos.

Com a definição de entidade, preserva-se a separação dos patrimônios dos sócios e da sociedade. Isto ocorre não somente por causa do princípio da entidade, mas também em conjunto com o princípio da continuidade, pois sem isto não há motivos para serem feitas as Demonstrações Contábeis e, muito menos, a separação dos referidos patrimônios.

Por outro lado, o pressuposto do regime de caixa (Figura 4), considera que toda movimentação financeira seja registrada no período de sua efetiva ocorrência (para uso gerencial de tomada de decisão financeira).

Figura 4 - Monitoramento Financeiro

The diagram shows a financial movement table titled 'MOVIMENTO FINANCEIRO'. Above the table are three callout boxes:

- Left box:** O controle de contas a receber possibilita, ao empresário conhecer os valores a receber; as datas de recebimento, valores recebidos com atraso, valores de juros.
- Middle box:** O controle de contas a pagar permite que o empresário conheça os pagamentos de seus compromissos; assumidos (duplicatas, notas fiscais, todas as despesas da empresa).
- Right box:** Apuração (resultado) dos recebimentos, subtraindo os pagamentos.

The table structure is as follows:

MOVIMENTO FINANCEIRO														
														Saldo anterior:
Data	Documento	Histórico	Recebimentos				Pagamentos							Saldo
			Vendas	Juros	Total	Empréstimo	Salários	Comissões	Impostos	Fornecedores	Outros	Total	Empréstimo	

Fonte: adaptado de Tachizawa (2015)

Recomenda-se que esse registro (pode ser escriturado manualmente como um livro caixa ou em planilha eletrônica), como Monitoramento Financeiro, seja adotado na fase que antecede a implementação do processo sucessório. Esse controle, portanto, difere do regime de competência em que o evento econômico é associado ao período o mesmo é pertinente. Este último regime é o princípio adotado pela contabilidade para fins de balanço contábil.

Já como indicadores de governança empresarial, sugerem-se métricas para análise do estágio em que se encontra a empresa para fins de implementação de um processo sucessório. É uma proposta de avaliação da viabilidade do momento em que se encontra a organização.

De acordo com Tachizawa (2015), indicadores de gestão podem integrar um modelo de avaliação empresarial, quando estruturado como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, em que seus atributos e valores são possíveis de mensuração. Para esse mesmo autor, analisar o que se foi medido significa obter informações e conclusões importantes para apoiar a tomada de decisão necessária para revelar relações de causa e efeito, que podem não ficar evidentes num processo.

Tais indicadores são explicitados a seguir, com a sinalização da interpretação de seus resultados. A sua importância está na possibilidade de mensurar dados relevantes para tomada de decisão, por exemplo: qual foi o impacto das retiradas informais, ou de pagamento das despesas dos sócios sobre os valores movimentados pela empresa?

É importante frisar, porém, que as lojas analisadas neste estudo não disponibilizaram dados contábeis que pudessem servir de demonstração para a interpretação desses indicadores, sendo essa uma limitação da pesquisa. Entretanto, optou-se por trazer esse conteúdo, pois se acredita em sua relevância como uma importante ferramenta na tomada de decisão da sucessão empresarial, podendo ser utilizado em estudos futuros.

a) PARTICIPAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DOS SÓCIOS

Esse indicador é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

Recursos dos sócios proprietários

Recursos totais movimentados (100%)

É o tipo de indicador de quanto menor é melhor. Por exemplo, se os sócios desembolsaram R\$ 30.000,00 em um determinado mês, de um total de R\$ 300.000,00 movimentado pela organização, significa um indicador de 30.000,00: R\$ 300.000,00 igual 0,10 o que significa que 10% do movimento financeiro foi bancado com recursos próprios dos donos da empresa. Ou seja, é uma situação a ser evitada no dia a dia das operações da organização eis que a mistura de família com negócios da empresa, resultam em problemas e conflitos internos entre os seus sócios-proprietários.

b) PARTICIPAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DOS SÓCIOS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO

Esse indicador é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total faturado, pela empresa.

$$\frac{\text{Recursos dos sócios proprietários}}{\text{Faturamento total da empresa (100\%)}}$$

c) PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS DOS SÓCIOS

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

$$\frac{\text{Despesas totais sócios}}{\text{Recursos totais movimentados pela empresa (100\%)}}$$

Se o indicador apurado for de 0,05, significa que 5% dos gastos incorridos no período foram incorridos pela pessoa física representada pelos sócios proprietários.

d) PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS EM RELAÇÃO AOS RECURSOS MOVIMENTADOS

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas da empresa (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela organização.

Despesas totais empresa

Recursos totais movimentados pela empresa (100%)

Se o indicador apurado for de 0,05, significa que 5% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários. Nesse indicador, significa que 95% correspondem às despesas pertinentes à organização (pessoa jurídica). Ou seja, é um indicador que complementa aquele referente à PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS DOS SÓCIOS (c).

e) COMPROMETIMENTO DO CHEQUE ESPECIAL

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores provenientes da conta corrente bancária do cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito), referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

VALOR DOS CHEQUES EMITIDOS

TOTAL DOS VALORES DESEMBOLSADOA NO PERÍODO

Se o indicador apurado for de 0,05 significa que 5% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários, a título de movimento em seu cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito).

f) CONTROLE DO PLANEJADO VERSUS REALIZADO

É uma métrica que relaciona os valores PLANEJADOS referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica), em determinado período (mensal) pelo total PLANEJADO a ser movimentado, financeiramente, pela empresa.

VALORES PLANEJADOS PARA SEREM DESEMBOLSADOS NO PERÍODO
TOTAL DOS VALORES PLANEJADO A SER DESEMBOLSADOA NO
PERÍODO

Se o indicador apurado for de 0,10, significa que 10% dos gastos planejados para o período serão incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários, a título de movimento em seu cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito).

Os valores das relações estabelecidas nas métricas podem ser expressos em dólares americanos (US\$) ou outra moeda de referência, para permitir comparações com exercícios passados, incorridos nessa mesma organização empresarial. Já o processo de *benchmarking* se torna inviável, pois, até o presente, nenhuma organização realiza tal procedimento prescrito pelo modelo proposto.

Os resultados desses indicadores ajudariam na: capacitação dos gestores na fase de transição da sucessão familiar; identificação dos pré-requisitos desejáveis, configurando o perfil mínimo para seleção e escolha do candidato a sucessores; e implementação dos procedimentos sistêmicos necessários à preservação das características organizacionais que possibilitaram a organização sobreviver ao longo do tempo. Mais do que instituições sobreviventes às leis do mercado, as empresas familiares têm se provado detentoras de características desejáveis, dignas de serem preservadas.

3. CASOS DE SUCESSO DE EMPRESAS FAMILIARES

São inúmeras as empresas familiares que surgem, mas poucas que prosperam ao longo do tempo e das gerações, nesse mercado cada vez mais competitivo e especializado.

Como coloca Moraes (2006), as empresas familiares têm destaque especial entre as diversas organizações existentes no mundo corporativo, pois várias das grandes organizações de hoje – seja em âmbito global ou nacional – possuem sua história atribuída a uma família fundadora, e as características inerentes dos fundadores sobrevivem ao longo do tempo, incrustadas à cultura organizacional.

Inúmeras grandes empresas são controladas por famílias no Brasil e no mundo. Por exemplo, Banco Itaú, Wal-Mart, Klabin, Gerdau, Ford, Coca-Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Hewlett-Packard, Rothschilds, entre muitas outras. Quando seus indicadores de sucesso são analisados, dois fatores em comum ganham destaque: núcleo de valores consistentes com coerência interna e externa e, a capacidade de separação das dinâmicas familiares e negócios.

Neste capítulo, apresentam-se o caso de duas grandes empresas familiares, o Magazine Luiza (3.1), e o Grupo Votorantim (3.2), e de duas empresas menores, também familiares, a MultiPremium Brasil (3.3) e a Rio Branco Contabilidade (3.4), como exemplos de gestão familiar de sucesso, indicando algumas das estratégias utilizadas no processo de sucessão.

3.1 MAGAZINE LUIZA

Uma das maiores empresas do segmento varejista nacional, o Magazine Luiza já tem meio século de vida. Tendo início com uma modesta loja no interior de São Paulo, na cidade de Franca, o Magazine Luiza é hoje uma das maiores empresas do país, e no seu setor de atuação ocupa o 3º lugar, atrás apenas das Casas Bahia e Ponto Frio.

De origem familiar, a empresa foi fundada em 1957, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, que ao longo do tempo souberam delinear bons princípios para a convivência interna e a busca dos objetivos estratégicos.

O setor varejista caracterizasse pela ampla concorrência e competitividade entre as organizações, pois todos competem pelos mesmos produtos e fornecedores. O diferencial entre as empresas do setor está justamente no preço, atendimento e credibilidade. Os investimentos dessa empresa em publicidade são significativamente menores que os das concorrentes, restringindo-se às áreas onde se inserem suas unidades comerciais. Apesar disso, a empresa tem

ganhado destaque na sua área de atuação, com crescimento anual constante através de incorporações e aquisições de concorrentes.

A presença de uma família à frente dessa organização é vista por Moraes (2006) como um fator de diferenciação frente a seus concorrentes, por transmitir um maior compromisso da família com a empresa, altos valores éticos e uma atenção especial com a qualidade dos produtos ofertados com seus clientes.

Como Kets de Vries (1997) ressalta, as empresas familiares que sobreviveram através dos anos costumam ter: políticas financeiras conservadoras; forte cultura organizacional; estreito contato com seus ambientes; atenção para o que dizem seus clientes; e boa vontade para delegar poder aos níveis mais baixos da estrutura organizacional. Atrelado a esses fatores, deve-se investir no aprendizado institucional, visando à construção de um ambiente no qual se estabeleça uma forma de aprendizado contínuo e compartilhado, entre a geração atualmente no poder e o próximo grupo de executivos. Essa parece ser uma receita de sucesso que o Magazine Luiza tem seguido desde a sua fundação.

A respeito da gestão familiar e o processo sucessório da empresa, o Magazine Luiza sempre buscou uma maior profissionalização e planejamento. No começo dos anos 1990, ocorreu a primeira troca de gestão. O casal de fundadores deu lugar à sobrinha, D. Luiza Helena Trajano, que passou a comandar a *holding* do grupo – a LTD -, no posto de diretora-superintendente.

Assim, um “novo ciclo” de desenvolvimento, produtividade e lucratividade para a instituição teve início, com o objetivo de preparar a empresa para a adoção das práticas de governança corporativa, instituiu-se o processo de profissionalização e organização da estrutura societária.

Em 1994, foi constituída a MTG – Administração e Assessoria S/A, o novo nome da *holding* controladora do Grupo, criada com o intuito de administrar e assessorar as empresas do Grupo Luiza, naquilo que envolve a descentralização administrativa e segmentação de mercado, possuindo como objetivo principal, a modernização institucional da organização (MORAES, 2006).

No Magazine Luiza existem, além dos fundadores, a presença de outras duas gerações, formados pelos sobrinhos e netos, que estão envolvidas na administração da organização.

A estratégia da *holding* para a profissionalização da empresa é bastante interessante. Na maior parte das vezes, as empresas utilizam-se de *holdings* que ficam responsáveis pela maioria das ações e detém o controle administrativo e das políticas empresarias. O caso do Magazine

Luiza é diferente, a família dos fundadores ainda é a controladora da empresa e seus membros são os principais cotistas, incluindo sobrinhos e netos, ainda que parte das ações tenha sido vendida. A família ainda é a detentora majoritária do percentual da empresa.

Como explica Moraes (2006), não existe um Conselho de Família, e a participação dos membros da família é direta e se resume às reuniões do Conselho de Administração, em que aqueles que pertencem à família têm a responsabilidade de defender os interesses próprios, porém sem que haja um comprometimento do desenvolvimento da empresa. O grupo norte-americano que adquiriu 12,36% da empresa, em 2005, participa dessas reuniões, mas não da gestão da empresa.

Com toda essa profissionalização, não surpreende o período de preparação de oito anos para que o filho de Luiza Helena, Frederico Trajano, chegar ao topo da empresa. Aos 40 anos, Frederico assume em janeiro deste ano (2016) o cargo de presidente da companhia (MANO, 2016). O processo de planejamento da sucessão contou com a contratação do executivo Marcelo Silva como presidente da empresa – no lugar de Luiza Helena e antes de Frederico –, para cumprir a missão de fazer a ponte entre uma empresa centralizada na figura de Luiza e outra que dependesse menos da imagem da empresária.

Para tanto, Marcelo Silva criou processos e reestruturou a diretoria. Nesse período de transição, todos puderam se certificar que Frederico era mesmo o candidato mais indicado para ocupar o cargo no futuro. Essa estratégia foi decisiva para, conforme a vontade de Luiza Helena, Frederico ter conquistado a confiança de toda a empresa, ganhando a mesma legitimidade que ela teve para assumir o cargo mais de 20 anos atrás. Por sua vez, para o mais novo presidente da empresa, essa estratégia ainda ajudou a amenizar o peso de suceder a figura tão carismática e popular de sua mãe (MANO, 2016).

A forma com que foi feita essa transição vai ao encontro das ideias de Moreira Júnior (2011, p. 39), que reafirma a necessidade de a sucessão ser compreendida como um processo de transição: “a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência.”

A seção 3.2 apresenta um caso de sucesso de outra grande empresa familiar que soube realizar as sucessões de comando, garantindo a continuidade e crescimento do negócio.

3.2 GRUPO VOTORANTIM

Outro caso de sucesso na questão da sucessão familiar é o Grupo Votorantim, conglomerado industrial brasileiro de capital fechado, fundado em 1918, que reúne empresas com diferentes negócios e uma ampla gama de produtos, serviços e oportunidades, nas áreas de Cimentos, Metais, Siderurgia, Energia, Celulose e Agroindústria.

A história do grupo se inicia com José Ermírio de Moraes, engenheiro pernambucano, que assume o controle da empresa de seu sogro, o imigrante português Antônio Pereira Inácio, que em 1918 havia adquirido uma fábrica de tecelagem falida localizada no bairro Votorantim em Sorocaba, São Paulo.

Com a crise de 1929, José Ermírio decide diversificar sua produção com base na substituição de importações, passando a trabalhar com produtos como cimento e alumínio. Entre as décadas de 30 e de 40, o empresário funda a Companhia Brasileira de Alumínio, que traz consigo a necessidade de produzir a própria energia elétrica. José Ermírio de Moraes monta a própria hidroelétrica e entra para o ramo de produção de energia. Os lucros gerados com essa empreitada são reinvestidos na empresa, que diversifica ainda mais seus negócios, passando a atuar também na área química.

Em continuidade à sua estratégia de crescer de forma consistente e diversificada, no final da década de 1980 o Grupo passou a investir em papel e celulose e, três anos depois, ingressou no setor financeiro, com a constituição do Banco Votorantim. No mercado financeiro, a empresa opera por meio da Votorantim Finanças (VF), que reúne as instituições: Banco Votorantim (banco de negócios e de investimento), BV Financeira (financiamento e crédito ao consumidor), Votorantim Asset Management (gestão de recursos), BV Leasing (operações de leasing) e Votorantim CTVM (corretora de títulos e valores mobiliários).

Para fazer frente ao contínuo crescimento de suas operações em diversas áreas, em 2001, foi criada a *holding* Votorantim Participações - VPar. Assim foi dado o passo decisivo para a internacionalização do Grupo, que hoje está presente em mais de 20 países.

O modelo de governança corporativa do Grupo Votorantim alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios. Ele é pautado por um conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão capaz de conferir visão integrada e grande agilidade na tomada de decisões. Esse modelo agrega as melhores práticas de empresas abertas

e familiares e privilegia a visão estratégica de longo prazo dos negócios e o interesse coletivo, com foco em resultados e na meritocracia.

A respeito da sucessão, o controle da empresa é passado de geração em geração pela família. Na década de 1990, os acionistas da 3ª Geração receberam a incumbência de seus pais de desenvolverem um modelo de governança e gestão compatível com a competição industrial acirrada no mercado nacional e internacional, com foco no longo prazo e na perenidade. Desde então, o modelo foi desenvolvido com base nas perspectivas da Organização para o futuro, pautado por um acordo de acionistas, pelo desenvolvimento de uma visão comum, foco em excelência operacional e compromisso com a aspiração de crescimento, itens que deram suporte para a passagem de bastão da 2ª para a 3ª Geração.

Em 2001, esse modelo foi consolidado e criaram-se o Conselho Executivo, o Conselho de Família e o Conselho do Instituto Votorantim.

O interessante para esta pesquisa é destacar a ideia subjacente ao Conselho de Família. Com vistas ao melhor planejamento para a sucessão familiar na gestão, foi criado um Programa de Desenvolvimento de Familiares, que é um processo de educação complementar, orientado pelos Valores e Princípios da Família e por uma visão de longo prazo. O jovem, membro da família, ingressa no programa a partir dos 15 anos de idade, cumprindo um processo de formação complementar estruturado em três frentes: família, indivíduo e Organização (VOTORANTIM, 2011).

Esse programa, além de formar acionistas preparados que possam garantir a continuidade da Votorantim como empresa familiar, tem também o objetivo de qualificar e preparar os jovens para a atuação como Conselheiros responsáveis, aptos a tomarem decisões em conjunto nos vários Conselhos que compõem a governança da Organização. Hoje, já são 133 herdeiros desse conglomerado industrial na linha de sucessão, todos descendentes dos quatro filhos do fundador José Ermírio de Moraes, e existe um esforço do grupo para formar lideranças da família para o futuro (MANO, 2016).

Atualmente, a empresa se encontra sob o comando de um Conselho de Administração, formado pelas famílias controladoras. E, com todo esse planejamento, não é surpresa o Grupo Votorantim ter sido eleito, em 2005, a melhor empresa familiar do mundo pela IMD Business School e pelo Lombard Odier Darier Hentsch Bank (ADMINISTRADORES, 2005).

Ao longo do tempo, o número de empresas familiares que se encontram em preparação para sucessão ou que estejam passando por ela aumentou consideravelmente, e casos de sucesso

como os aqui apresentados tem sido cada vez mais estudados e replicados por empresas de consultoria especializadas no processo de sucessão familiar.

A seguir, destaca-se como se deu o processo de sucessão familiar em duas empresas menores, que não se valeram de tais estratégias, mas cuja realidade está mais próxima do estudo de caso realizado nesta pesquisa.

Toda grande empresa começa pequena, do sonho e do comprometimento de seu fundador, que aos poucos agrega colaboradores para correr atrás do mesmo objetivo de crescimento. Os dois casos de sucesso anteriormente servem como exemplo e inspiração, tanto de crescimento empresarial - dois impérios familiares que iniciaram sua história como qualquer outra pequena empresa -, como também de modelo de gestão e sucessão bem executada, com planejamento.

Entretanto, acredita-se que trazer exemplos de sucessão de pequenas empresas aproximaria a discussão do estudo de caso realizado neste trabalho, cujo foco é o aglomerado de pequenas empresas que compõem a Rede Construir.

Pretende-se, com os próximos dois casos ilustrativos, mostrar que tanto as grandes quanto as pequenas empresas percorrem o mesmo caminho, ainda que de modo diferente, em direção a um processo sucessório de sucesso para se projetarem tanto no tempo, como no mercado de trabalho.

A seção 3.3 apresenta o processo de sucessão da empresa MultiPremium, empresa fabricante de medalhas e troféus personalizados. O site da empresa conta com poucas informações, e por isso decidiu-se entrevistar o atual gestor, Jonathan Xavier Borges (segunda geração), para obter maiores informações sobre a história da companhia e o processo de sucessão.

O mesmo procedimento foi executado para a obtenção de informações de um segundo exemplo, o da empresa Rio Branco Contabilidade, apresentado na seção 3.4. Todas as informações foram dadas pelo atual gestor Danilo Geromel Baptistella (terceira geração), em entrevista.

3.3 MULTIPREMIUM BRASIL

A pequena empresa MultiPremium Brasil é um dos maiores fabricantes de premiações do país, responsável pela fabricação de medalhas e troféus para grandes eventos esportivos,

como as corridas de São Silvestre, Meia Maratona do Rio de Janeiro, Maratona de São Paulo, Corrida Pela Paz, Corrida Contra o Câncer de Mama, entre outros.

Localizada em São Paulo, a ideia de montar uma empresa de premiações personalizadas surgiu em 1996, com José Xavier e seu amigo, Eder Santana. Nessa época, a empresa chamava-se Sul Metal e tinha uma linha de produtos inovadores. Com o tempo, vários clientes grandes começaram a fazer parceria e o crescimento foi inevitável.

Entretanto, em 1997 a sociedade foi desfeita, por causa de problemas pessoais entre os sócios. José Xavier, então, cria a MultiPremium. Uma nova linha de produtos foi desenvolvida, com novos fornecedores, e aos poucos novos clientes se aproximavam, além do retorno dos antigos, que identificavam a seriedade do negócio sob o comando de José Xavier.

Logo no ano 2000, o empresário colocou o primeiro filho – Jonathan Xavier Borges -, para estagiar na empresa, para que pudesse ajudá-lo e adquirir conhecimento prático a respeito do negócio. O jovem, entretanto, identificou a necessidade de melhor se preparar antes de assumir maiores funções na empresa da família.

“Em meados dos anos 2000 comecei a trabalhar na empresa. Eu mesmo queria estagiar e trabalhar em outros lugares para poder me desenvolver profissionalmente e entrar para a empresa, de verdade, a partir de 2008. ”

E, em 2010, Jefferson Xavier Borges, irmão de Jonathan, começa a trabalhar na empresa. Nesse período, a MultiPremium já havia feito medalhas para as principais competições nacionais, com a Corrida de São Silvestre e Meia Maratona de São Paulo.

Entretanto, a transição de gestão não foi um processo tranquilo. Problemas familiares surgiram nessa jornada. Conforme Jonathan relata, seu pai ao invés de aos poucos direcionar o comando da empresa a ele, acabou por sobrecarregar o filho. E o irmão, por sua vez, não demonstrou o mesmo comprometimento.

“Meu pai, ao invés de direcionar a empresa para nós, jogou a mesma em nossos ombros e não diminuía seus gastos. No outro lado, meu irmão chegava cada vez mais tarde e ia para casa cada vez mais cedo, ou seja, eu estava trabalhando por 3. Para não misturar o problema de família e empresa, decidi sair da mesma e me dedicar inteiramente ao professorado. ”

Com o afastamento de Jonathan, a empresa passou a ser administrada pelo pai e pelo irmão. Porém, não houve entendimento algum entre os dois estilos de gestão, o que resultou no declínio da empresa e na geração de dívidas cada vez maiores. A estratégia da empresa foi buscar a profissionalização, com a contratação de duas pessoas externas para darem maior embasamento técnico à gestão.

Aos poucos, esse processo de profissionalização tornou mais difíceis falhas no processo sucessório, e Jonathan identificou um ambiente completamente novo para atuar, reassumindo o comando da empresa há um ano.

“Pela falta de entendimento com meu pai, meu irmão deixou a empresa e duas pessoas vieram trabalhar na empresa ajudando meu pai a profissionalizar o negócio. Anos mais tarde, coloquei algumas condições e voltei a trabalhar na empresa há quase 1 ano. ”

Hoje, a situação da empresa vai de encontro contra a crise da economia nacional, obtendo lucros, batendo recorde de vendas e, inclusive, pensando na contratação de mão de obra para o segundo semestre de 2016.

3.4 RIO BRANCO CONTABILIDADE

Atuante na área Contábil e Assessoria em geral a empresas e pessoas físicas, a empresa Rio Branco Contabilidade foi criada em 1965, por João Batista Geromel. Localizada em São Paulo, hoje a empresa conta com 8 colaboradores, sob o comando de Danilo Geromel Baptistella, neto do fundador.

O processo da primeira sucessão na empresa foi realizado depois que o próprio fundador, João Batista, treinou o seu genro e outro funcionário, após ter oferecido estudos, cursos, e práticas dentro da empresa. Com a sua aposentadoria, esses dois sócios assumiram a empresa, no ato que o fundador se aposentou.

A delegação do cargo de comando para Danilo foi um planejamento mais natural. Seu interesse por entrar na empresa surgiu da influência e curiosidade despertadas com o exemplo do pai, na época gestor e contador da empresa. Por ter um negócio montado na família, Danilo optou por cursar técnico em Administração, pois temas como Empreendedorismo e Contabilidade já o atraíam, se preparando desde cedo para a eventual sucessão.

Por ter trabalhado nesta empresa com a 2ª. Geração fica muito claro de entender e recordar todo este processo.

Quando questionado sobre a questão da sucessão, Danilo coloca que:

“Sempre temos que ter pessoas capacitadas, para suceder um negócio, caso contrário, a empresa irá cair a qualidade, perder clientes, etc. A troca de Gestão tem que ser muito bem planejada, e não é da noite para o dia, existe todo o processo. Ninguém vira gestor sem estar preparado, da mesma forma ninguém dirige sem habilitação e controle no que está fazendo.”

E sobre as dificuldades que o gestor identificou na mudança de sucessão, o empresário ainda ressalta que:

“Toda empresa tem alguns vícios, e na mudança de sucessão temos algumas dificuldades. O cliente confia no gestor, mudando, temos a estratégia de conquistar o cliente afim de não perder o mesmo para a concorrência. Pois no ramo de prestação de serviços o Profissional é a pessoa que o cliente confia, e temos que demonstrar para os clientes, que trabalhamos em equipe, sempre fortalecendo a confiança de nossos colaboradores, pois ninguém joga sozinho, ninguém vence sozinho.”

Trazer os exemplos das empresas MultiPremium Brasil e Rio Branco Contabilidade logo após os exemplos de duas gigantes familiares – o Magazine Luiza e o Grupo Votorantim – demonstrou que as diferenças giram em torno justamente de preceitos como governança, profissionalização e planejamento sucessório.

Enquanto as grandes empresas dominam esses conceitos, e os colocaram em prática desde cedo, essas empresas pequenas pecam quando não aproveitam a oportunidade de buscarem conhecimento, e se valerem de estratégias como essas.

A governança pode contribuir com uma gestão correta da empresa, distanciando seu comando dos problemas familiares, com a simples criação de um conselho gestor, ainda que mais flexível que o das grandes organizações.

Já a profissionalização contribuiria em todas as esferas, visto que uma gestão profissionalizada fornece ferramentas para melhor lidar com os desafios da administração.

E, por fim, o planejamento do processo sucessório se faz necessário para garantir a passagem bem-sucedida de gestão, a fim de assegurar a perpetuidade da empresa.

Estes de forma ainda tímida estão começando a entender a importância de ter pessoas qualificadas para mostrar novos direcionamentos para que a empresa continue com sucesso.

Com a plataforma ainda que modestamente iniciada já vem apresentando alguns resultados. Ao menos, estão ouvindo sugestões e relevando algumas que são possíveis de ser colocadas em prática.

No capítulo 4, apresentam-se a análise e resultados desta pesquisa.

A Empresa Biesp seria analisada por se tratar de uma empresa familiar, porém como a mesma foi vendida para uma empresa grande e alguns dados não poderiam ser abertos para discussão não foi possível.

Mas sempre foi uma empresa de sucesso, caixa saudável, 25 anos de tradição. Mas o processo de sucessão não foi totalmente planejado e aqui surge um outro fator inovação. Por isso a opção foi a venda.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Como o processo de sucessão é um tema com uma interface muito grande com a realidade da maioria das empresas familiares, o método do estudo é uma forma de compensar o desvio existente entre a parte teórica dos temas abordados com o que realmente acontece na prática (PEREIRA, 2013).

No estudo aqui proposto, a investigação de caso foi realizada sobre a empresa Rede Construir, composta por varejistas menores do ramo de material para construção. As respostas coletadas por meio de questionário forneceram subsídio para as reflexões discutidas. Com isso, pretendeu-se levantar conhecimento a respeito dos pontos em comum das duas gestões, traçando um paralelo entre as empresas familiares, com vistas à delimitação de estratégias de atuação.

4.1 A REDE CONSTRUIR

O mercado cada vez mais competitivo tem levado ao surgimento de novos arranjos organizacionais, como as redes horizontais de empresas. Para que pequenos negócios possam manter-se no mercado, organizações de um mesmo segmento de negócio unem-se para dividir custos, trocar experiências, qualificar-se e aumentar seu poder de barganha, tornando-se mais competitivas diante dos competidores maiores e mais bem preparados, tanto no mercado interno quanto externo (WEGNER, 2005).

Nesse contexto, surge a Rede Construir, associação de lojas independentes de material de construção, presente em seis estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Espírito Santo, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Criada em 1997, com o esforço conjunto de empresários do ramo varejista de materiais para construção, para que suas pequenas lojas se tornassem competitivas frente às gigantes multinacionais. Tal associativismo no segmento de material para construção surgiu com o único objetivo de, através da união de forças, se conseguirem comprar grandes volumes de matérias, garantindo preços melhores.

A Rede Construir tem como objetivos declarados em seu Estatuto Social (i) congregar as associações regionais do setor em uma entidade nacional; (ii) pugnar pelos interesses das

associações; (iii) buscar a cooperação entre as associações regionais, desenvolvendo ações nos interesses que lhe são comuns.

Os interesses comuns dos associados são: (a) montar e administrar centrais de negócios, vendas e serviços; (b) instituir e viabilizar aspectos físicos, econômicos, visuais, metodológicos, assessoria técnica, marcas e padrões; (c) desenvolver produtos de marca própria; (d) comercializar, importar e exportar produtos (e) realizar treinamento operacional de associados e empregados; (f) prover assessoria em processamento de dados, área jurídica, contábil e técnica.

A Federação guia-se também por alguns fundamentos: (a) Bandeira - representada pela marca, que proporciona visibilidade perante o mercado fornecedor e consumidor; (b) Verticalização - melhores negociações com fornecedores pelo volume concentrado; (c) Capital Intelectual - investimento em treinamento e capacitação, tanto dos gestores das lojas associadas quanto dos colaboradores; (d) Rentabilidade - conscientização do grupo para a busca de melhores resultados (ROTH, 2011).

Com as mudanças na economia, os grupos estrangeiros começaram a ganhar projeção no mercado, obrigando os associados a reverem conceitos antigos de como administrar uma loja. Hoje, o profissionalismo e a competitividade são prioridades para as pequenas e médias revendas. Suas principais concorrentes são as multinacionais DiCico, Leroy Merlim, C&C e Telha Norte.

Os principais produtos vendidos nas lojas são materiais básicos de construção, elétrica e hidráulica, acabamentos, esquadrias, tintas, ferragens e ferramentas. A área que as lojas abrangem normalmente é limitada pela distância geográfica, variando conforme o tamanho da cidade na qual a loja está inserida. O papel de cada loja participante, fornecer o nível de serviço adequado (pequenas quantidades, variedade, crédito, entrega rápida e boa localização) às pequenas empresas do ramo, por exemplo, pequenas construtoras e empreiteiras, e especialmente clientes pessoa física (SCHERER, 2007).

Como explica Roth (2011), objetivo inicial da rede era realizar compras em conjunto para conseguir preços competitivos. Com isso consolidado, iniciou-se uma nova fase do trabalho, denominada “Projeto de Personalização/Padronização”, para então definir a marca e o logotipo da Rede Construir. Após isso, definiu-se também um novo padrão visual interno e externo para as lojas. Em 1998, a rede passou a desenvolver ações de marketing conjuntas, como promoções e divulgação, como distribuição de tabloides.

A partir da liderança de um dos associados, três anos após sua fundação, surgiu a ideia de replicar o modelo em outros Estados, para fortalecer ainda mais as negociações e dar força à marca. Em 2000, os Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná passaram a fazer parte da Rede Construir. No ano de 2002, ocorreu a adesão dos Estados de Pernambuco e Espírito Santo; em 2005, o Rio de Janeiro e, por fim, em 2007, o Estado de Minas Gerais.

Atualmente, a Rede Construir é formada por mais de 320 unidades de revendas associadas, um Centro de Distribuição e vários endereços eletrônicos de *e-commerce* regionais. Só na região de São Paulo, são mais de 44 unidades.

Roth (2011) afirma que, na fase inicial da rede, no período compreendido entre 2000 e 2005, a relação entre as unidades ocorreu por meio do estabelecimento de um contrato denominado “Termo de Adesão à Rede”, firmado entre as Unidades Estaduais e a Associação das Lojas de Materiais de Construção de São Paulo (ALOMACO). Nesse processo de expansão, alguns estados julgaram que essa forma contratual era muito frágil, e, assim, foi inicializada uma ampla discussão sobre a forma jurídica a ser adotada.

A autora ainda esclarece que, atualmente, a Rede Construir possui, dentre os documentos formais, o Estatuto Social e procedimentos de utilização da marca. O Estatuto define: (a) denominação, sede, fins e duração da Federação; (b) objetivos; (c) patrimônio e receitas; (d) categorias de associações federadas e colaboradores; (e) direitos e atribuições das associações federadas; (f) penalidades; (g) órgãos administrativos; (h) processo eleitoral; (i) disposições gerais. Os procedimentos de utilização da marca são descritos no Manual de Padronização, e apresentam instruções sobre a aplicação da marca, como em uniformes e veículos.

A *Missão* da empresa é “proporcionar soluções adequadas em ambientes, através de atendimento qualificado e a busca constante de inovação, visando atender as necessidades de clientes e consumidores”. A *Visão* é “ser reconhecida como a melhor rede associativa de lojas de materiais de construção”. E seus *Valores*: “acreditar na importância da união através do associativismo, da plena satisfação do cliente, do lucro como indispensável para o negócio, do comprometimento total para o sucesso e da imagem que eleva nossa marca”.

De acordo com Wegner (2005), a estrutura da Rede Construir pode ser classificada como uma rede burocrática simétrica, já que ela possui acordos formais e igualdade de direitos e deveres entre os participantes, indistintamente. Entretanto, conforme a tipologia de Cândido (2001), trata-se de uma rede de clientes, por ser um grupo de empresas de um mesmo elo da

cadeia produtiva que visa à aquisição de insumos, recursos ou capacidades em conjunto para reduzir custos ou obter melhores condições.

Com a estratégia da criação da rede, foi possível (i) reduzir o preço de compra, (ii) ampliar e diversificar as vendas, (iii) trazer produtos competitivos, (iv) padronizar produtos e atendimento, (v) ter acesso à formação gerencial e profissional e (vi) ter maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologia.

Como consequência, uma série de vantagens foi alcançada. Entre elas:

melhoria no atendimento: o espírito associativista trouxe disposição para resolver problemas em equipe e buscar sempre a melhor formação gerencial e operacional, e uma maior variedade de produtos foi disponibilizada - material básico, hidráulico, elétrico, acabamento, esquadrias, tintas, ferragens e ferramentas;

modernização das instalações: a reforma das lojas tornou as instalações da rede um atrativo para quem compra e para quem vende, juntamente com a introdução de novos conceitos de marketing junto ao consumidos, o que resultou no fortalecimento da marca para o cliente;

informatização das lojas: um *software* foi desenvolvido para que todos os estabelecimentos associados pudessem padronizar sua linguagem gerencial.

Wegner (2005) acrescenta, ainda, que os resultados mais significativos proporcionados pela rede aos seus associados não estão ligados exclusivamente à compra de produtos por preços melhores, e sim à visibilidade e reconhecimento da marca Rede Construir no mercado e o acesso a melhorias de gestão da empresa.

Na seção 4.2, apresentam-se os dados e discutem-se estratégias de desafios para a etapa de sucessão das empresas familiares que compõe o quadro de lojas da Rede Construir.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Ao todo, sete respostas foram obtidas dos gestores de lojas da Rede Construir. Heterogêneo por natureza, esse aglomerado de varejistas chama atenção inclusive pela diversidade do perfil de seus gestores, conforme sintetiza o Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil dos gestores das empresas

Codínome	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na empresa	Geração
L1	Homem	28 anos	Pós-graduação	5 anos	3ª geração
L2	Homem	33 anos	Pós-graduação	13 anos	3ª geração
L3	Mulher	43 anos	Mestrado	25 anos	2ª geração
L4	Homem	48 anos	Pós-graduação	48 anos	1ª geração
L5	Homem	50 anos	Pós-graduação	50 anos	2º geração
L6	Homem	54 anos	Ensino Médio	23 anos	1ª geração
L7	Homem	62 anos	Ensino Fundamental	34 anos	1ª geração

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A fim de garantir o anonimato dos gestores que retornaram as respostas do questionário, foram criados códigos de identificação para a devida referência deles nesta seção. O código proposto foi pensado considerando os seguintes elementos: a letra “L”, de lojista, seguido pela ordem numérica de 1 a 7, que ordena os gestores pela idade.

Como se pode observar no Quadro 4, há representantes de várias idades, de 28 a 62 anos, com distintos níveis de escolaridade, de ensino fundamental até mestrado, diferentes tempos de trabalho na empresa, de 5 a 50 anos de contribuição, gestores da primeira, segunda e terceira gerações, e, até mesmo, uma representante do sexo feminino.

Justamente em decorrência dessa heterogeneidade, diferentes culturas organizacionais foram relatadas. L1, por exemplo, relata um perfil mais democrático da gestão, enquanto L4 aponta um perfil de gestão centralizadora:

“Costumamos conversar muito sobre diversos assuntos referentes ao dia-a-dia da empresa. Cada membro é responsável por um ou mais setores específicos, mas decisões mais sérias sempre são tomadas em grupo”. (L1)

“As decisões importantes, de todos os setores, precisam passar por mim, para eu garantir a manutenção da qualidade de serviço prestado da empresa.” (L4)

Metade dos gestores informou que outros familiares trabalham na empresa, os quais também ocupam ou compartilham funções de gerência, enquanto a outra metade indicou que mais nenhum membro da família ocupa qualquer cargo.

Conforme aponta Staudt (2006), uma empresa familiar sempre sofrerá influência direta dos interesses particulares da família. Essa afirmação pode ser comprovada com o relato de L1, ao dizer que uma das principais dificuldades encontradas na gestão de sua empresa é

“desvincular a hierarquia e as relações familiares das obrigações corporativas. É uma situação um tanto quanto incômoda, por exemplo, cobrar qualquer tipo de resultado de um irmão ou pai.” (L1)

Esse “incômodo” advém da dificuldade de se estabelecer de funções, direitos e deveres de cada membro da família, ou da inexistência de normas mais rígidas e profissionais para a verificação das tarefas realizadas por colaboradores que também são membros da familiar. A profissionalização da empresa, como foi mostrado na seção 3.3, é um bom exemplo de ferramenta que poderia ser utilizada para solucionar ou minimizar esse tipo de situação.

O mesmo lojista, L1, ainda aponta a dificuldade de se desligar da empresa, separando serviço de família:

“Um outro problema é que, na gestão familiar, quase nunca nos desconectamos dos assuntos da empresa. Qualquer oportunidade, como um jantar, pode acabar virando uma reunião, o que pode ser desgastante. ”

Outros desafios decorrentes da gestão familiar foram levantados pelos demais gestores. L2 citou a discordância de opiniões na forma de gerir o negócio como uma das principais dificuldades:

“Diferenças de opiniões profissionais, ações a se realizar e tipo de liderança a exercer estão entre as principais interferências para um bom relacionamento pessoal e conseqüentemente no bom funcionamento da empresa”.

Já L4 e L5 levantaram a questão da distribuição de tarefas, lucros e privilégios:

“Áreas ocupadas pelos sócios, retirada de lucros. ” (L4)
“Estabelecer o pró-labore e distribuição de lucros pela produtividade, rotinas de folgas e férias”. (L5)

Por sua vez, L3 apontou a “falta de profissionalismo”, L6 a “falta de comprometimento” e L7 o “pouco conhecimento de gestão financeira”.

Todas essas questões podem se manifestar a qualquer momento, por mais saudável que seja a organização, porque são decorrentes justamente das relações familiares. Todos os gestores afirmaram já enfrentar problemas familiares que interferiram no bom funcionamento da empresa. Por exemplo, L1 relata “*Sim. Há histórico de discussões familiares*” e L5 “*Sim, quando do casamento dos filhos*”. Entretanto, L4 comenta de modo diferente a existência de conflitos:

“Sempre há conflito, mas não por causa de sermos uma família no comando, mas porque as pessoas pensam diferentes e querem seguir práticas diferentes. Aí não dá certo às vezes.” (L4)

A opinião de L4 mostra a negação do conflito pessoal, possivelmente como decorrência da falta de uma estrutura organizacional bem definida, que defina funções, direitos e deveres de cada membro da família. Esse posicionamento de L4 pode ser danoso para a empresa, pois “com o tempo, esse tipo de prática [a negação dos conflitos] faz com que os conflitos aumentem e fiquem incontroláveis, fazendo com que a empresa sofra as consequências até o seu desaparecimento” (MOREIRA JUNIOR, 2011, p.34).

A respeito do que motivou a entrada e a permanência do gestor na empresa, observam-se respostas variadas, como a vontade de dar continuidade ao legado da família (L2 e L3), a influência que o exemplo de empreendedorismo encontrado em casa exerceu (L5), o gosto pelo desafio de gerir algo próprio (L4):

“A princípio, para apoiar e ajudar a família, depois surgiu realmente o “gosto” pelo negócio.” (L2)

“É uma empresa que tem tradição na cidade, construiu muitos bairros na cidade e hoje atende várias cidades da região, dar continuidade nessa tradição familiar, atender os filhos e netos dos primeiros clientes é prazeroso, hoje além de clientes se tornaram amigos.” (L3)

“O exemplo dentro de casa sempre foi de independência, nosso pai dirigia seu próprio caminhão desde os 13 anos de idade, então sempre tivemos por objetivo administrar um negócio próprio.” (L5)

“Desafio.” (L4)

Apesar de não ter tido um planejamento formal, o relato da entrada de L1 na empresa é bastante interessante, pois exemplifica um caso bem sucedido de processo sucessório gradual:

“Inicialmente, eu não tinha interesse em seguir nos negócios familiares, pois considerava que essa seria uma decisão por comodidade. Comecei a trabalhar na loja provisoriamente, enquanto prestava processos de trainee, após me formar no ensino superior. Durante a experiência, fui percebendo que a administração era bastante desafiadora e interessante. Logo vi que as decisões que eu tomava importavam muito mais e geravam resultados muito maiores do que as que tomaria se estivesse no mercado, provavelmente em um cargo de assistente ou analista. Por fim, não dá para deixar de citar o retorno financeiro, que também contou bastante.” (L1)

Conforme se observa com esse relato, L1 iniciou suas atividades na empresa de modo gradativo, depois de ter cursado uma faculdade e acumulado conhecimento teórico. O envolvimento com o negócio da família foi feito de maneira progressiva conforme ele verificava que tinha muito mais liberdade de tomar decisões e colocar estratégias em prática no seu negócio, o que gerava resultados mais rápidos e retorno financeiro. De modo indireto e natural, a preparação desse gestor aconteceu de maneira paulatina, o que reverteu em uma maior confiança tanto em si próprio, para gerir o negócio, quanto dos colaboradores.

Mais especificamente sobre o seu processo de sucessão na empresa, L1 conta:

“No caso da sucessão de meu pai para mim e meu irmão (que ainda está em curso), as responsabilidades dele foram gradualmente sendo passadas para nós, em um período de mais ou menos 2 a 3 anos. Hoje, ainda recorremos muito a ele para decisões mais importantes, mas nós somos os responsáveis primários pelo andamento da empresa.” (L1)

Nesse caso, a falta de planejamento da etapa de sucessão foi compensada pela gradativa entrada dos sucessores no negócio, que até hoje podem contar com os conselhos do pai, fundador da empresa. A esse respeito, Moreira Júnior (2011, p. 42) salienta que é “muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar o seu poder nas relações interpessoais”.

Dos sete gestores que responderam ao questionário, todos já demonstram alguma preocupação com o processo de sucessão, mas apenas 3 já passaram por essa etapa. Além de L1, a ausência de planejamento é relatada por L2 em “A sucessão não teve um planejamento. Aos poucos as responsabilidades de funções e setores foram sendo passadas.”, e por L5 em “Foi

natural com o desenvolvimento das capacidades individuais, mas sem que fosse planejada. Cada um foi assumindo a área com mais intimidade, vendas / compras, administração / financeiro, expedição / frota”.

A sucessão é um processo altamente relevante para a continuidade dos negócios da família. Entretanto, como já se antevia, apesar da sucessão ser um dos momentos mais críticos para uma empresa, poucas se preparam para essa etapa. Da amostra de lojas analisadas, já era esperado que nenhuma indicasse qualquer preparação formal, o que foi confirmado pelos relatos de processos naturais e gradativos.

Moreira Junior (2011, p. 42) afirma “que a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode constituir um elemento-chave para a sobrevivência do empreendimento em longo prazo”.

Também a respeito disso, Kim (2003) afirma que o planejamento da sucessão deve ser considerado um importante componente nas organizações, pois pode evitar descontinuidade no processo de liderança, prevenindo problemas na transição de poder e reduzindo incidentes devido às promoções prematuras e disputas de poder.

E Costa (2013) aponta que o cuidadoso planejamento dessa etapa pode tornar a transição entre as gerações tanto um momento de oportunidade de crescimento para as organizações, como acarretar sérios riscos à sua sobrevivência se não existir.

Poucos gestores dão atenção ao planejamento de sua aposentadoria e, conseqüentemente, à sua sucessão, o que pode resultar em diversos problemas na gestão da empresa, que, muitas vezes, com o mínimo de planejamento poderiam ser antecipadamente resolvidos.

A falta de planejamento se deve, talvez, à característica do empresário brasileiro não dar prioridade a esse problema, pois pensa ter ainda muitos anos no poder da organização sendo prematuro preocupar-se com este tipo de assunto. Os herdeiros, por sua vez, como forma de “respeito” aos pais, evitam tocar nesse assunto, julgando-o impróprio (BASTOS, 2006).

A mesma história se repete quando questionados a respeito de uma segunda sucessão. L2 admite que “*Não existe planejamento para uma segunda troca. Apenas transferência de responsabilidades progressivamente*”. Da mesma forma, L3 conta que “*Plano detalhado com formas, métodos, prazos não, apenas temos consciência de quanto mais organizada em seus processos internos a empresa for, mais fácil será a sucessão, familiar ou não*”.

Apesar de ser possível que a sucessão seja natural e gradativa, acredita-se que esse é um risco que empresas familiares podem evitar com atitudes simples. Quando existe um sucessor

natural, ou um filho único, a difícil etapa de sucessão tem certa tranquilidade, mas o mesmo não ocorre quando muitos membros da família pleiteiam o cargo mais alto, ou as divergências são tantas que impossibilitam a identificação da melhor estratégia.

Para resolver essa questão, recomenda-se um planejamento apoiado por um conselho de família, que manterá o foco em um conjunto de interesses. Segundo Lark (2001), a assessoria de um conselho familiar pode dar a credibilidade necessária para a nova gestão e garantir a continuidade dos interesses da família e da empresa, uma vez que esse surge com o objetivo de servir de apoio ao sucessor.

Conforme Staudt (2006),

É evidente que a sucessão é um processo de diluição, ruptura de alguns laços familiares, porém é importante que o processo seja conduzido da forma mais natural possível para evitar a fragmentação tanto da empresa quanto da família.

Na opinião Bernhoeft (1989), o principal choque acontece na transição da primeira para a segunda geração, por ser um momento decisivo em que a empresa abdica da posição de sociedade familiar apenas baseada no trabalho.

Inseridas nessa discussão, apresentam-se as dificuldades do processo de sucessão apontadas pelas empresas que já passaram por essa fase e quais os receios das empresas que ainda enfrentarão essa etapa.

A divergência de opiniões foi uma das principais dificuldades apontadas por L1, que detalha a diferença de pensamento entre gerações:

“Houve divergências de opiniões sobre prioridades. Um exemplo é que meu pai preza pela presença física do dono na operação, a chamada “barriga no balcão”, enquanto nós acreditamos que é mais eficiente gerir do back office, por meio de índices, deixando a operação fluir em automático. Isso influi muito na composição do quadro de colaboradores e na definição de processos, já que a gestão distante exige a presença de supervisores e gerentes mais capacitados.”

É inevitável que duas gerações distintas apresentem traços de personalidade, visões de mundo ou estratégias de gestão distintas. Essas diferenças sempre podem aparecer e complicar todo o processo sucessório, pois duas visões de mundo passam a coexistir e, quando não conseguem convergir para o mesmo objetivo, o futuro da empresa fica fragilizado.

Outra dificuldade no processo de sucessão foi o desafio de substituir processos já existentes, conforme L2 aponta:

“É muito difícil modificar processos já existentes na gestão, a maneira e o comportamento de direção perante os colaboradores. O desafio é mudar a maneira de como e quanto se trabalhar.” (L2)

A dificuldade de o sucedido confiar no novo gestor, ceder seu espaço e se desvincular da empresa após a sucessão também foi apontada por L1:

“Em nosso caso, a maior dificuldade foi conquistar a confiança de meu pai, permitindo que ele abdicasse de suas responsabilidades e as transferissem para nós. Afinal, foram mais de 30 anos desempenhando suas funções, o que certamente gera um apego.”

O novo gestor não necessariamente irá adotar as mesmas práticas e modos de administrar que seu antecessor, porque possui outros conhecimentos e vivências, separados por anos. Mas assim como ele não pode assumir a gestão com o ímpeto de revolucionar o *status quo* abruptamente, cabe ao antecessor abrir espaço para a modernização. É preciso manter o diálogo para que o melhor dos dois mundos seja preservado.

Werner (2004, p. 13) concorda com essa ideia ao afirmar que “a natureza centralizadora dos empreendedores é, em grande parte, responsável pelas dificuldades pertinentes à transição”. Contudo, o conhecimento novo deve abraçar o antigo, sem subestimá-lo ou substituí-lo do dia para a noite, pois a melhor estratégia para o bem da empresa sempre será somar forças.

E, com o passar do tempo e com a obtenção de bons resultados, procura-se fazer com que o fundador reconheça que o surgimento de uma nova gestão pode ser essencial para o crescimento e até mesmo para a sobrevivência da empresa familiar no mercado competitivo.

Apesar dos desafios, os gestores que já enfrentaram um processo de sucessão puderam adquirir experiências e, cada um a seu modo, buscou a melhor forma de lidar com essa etapa. L1 e L2, por exemplo, conseguiram chegar a um denominador comum entre os gestores com paciência e diálogo:

“Diálogo e tempo. Acho que não tem outra forma, pois leva tempo para o gestor se sentir confortável delegando funções importantes, mesmo que para pessoas próximas.” (L1)

“As dificuldades foram superadas fazendo com que os sócios entendessem que sempre teríamos ideias e maneiras diferentes de como

administrar uma empresa e que não existe apenas uma maneira para que uma empresa funcione e seja sucesso. Entender que o importante é o resultado final. ” (L2)

Da mesma forma, L5 ressalta a necessidade de se manter uma posição de humildade frente aos novos desafios da etapa, e aprender com os erros:

“Aprendendo com os erros, erramos menos, mas ainda assim erramos e por isso precisamos exercitando a humildade. Com o sucesso, é mais difícil, porque dá a falsa ideia de que já sabe de tudo, perde-se o medo, aparecem as vaidades, dá-se mais valor ao status. Neste caso, alguns passos para trás, ajudam a encontrar o ritmo novamente com o exercício da humildade. ” (L5)

A respeito da contratação de um integrante de fora da família, as negativas foram unânimes:

“Não. Nunca surgiu a necessidade. ”(L1)

“Foi cogitado muito vagamente porem sempre que surgia ideia era descartada rapidamente. ” (L2)

“Não, más já percebemos que será uma alternativa daqui a alguns anos. ” (L5)

“Não”. (L3, L4, L6 e L7)

Ou seja, por ora, não há intenção de nenhum gestor contratar alguém externo à empresa para auxiliar na gestão do negócio, posição provavelmente decorrente da resistência em se planejar o futuro da empresa no que diz respeito ao processo sucessório.

Algumas considerações a respeito dessas respostas são feitas, a fim de relacionar o conteúdo apresentado nesse trabalho com o conteúdo fornecido pelos lojistas.

4.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA ANÁLISE

Nos tempos de hoje, ter visão de futuro é imprescindível para o crescimento e manutenção das empresas, e gerir uma organização, independentemente de seu tamanho, não se resume apenas às funções de delegar, comandar e controlar, é preciso *planejar* cada etapa. Mas infelizmente ainda existem administradores que não estão atentos a isso.

Muitos processos sucessórios acontecem subitamente, tornando-se um momento desgastante tanto para a família quanto para a empresa. Planejar essa etapa possibilitaria uma transição suave, com custos mais baixos, diminuindo a possibilidade de conflitos e garantindo a prosperidade e a continuidade dos negócios (COSTA, 2013).

Conforme sintetiza o IBGC (2015, p. 51), a elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização.

Tal planejamento se faz necessário para qualquer empresa, seja ela familiar ou não, pois o intuito é mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização.

O estudo IBGC (2005) ainda traz algumas práticas que podem auxiliar:

- I. O perfil dos principais cargos de liderança deve ser periodicamente reavaliado, levando em conta os desafios indicados no seu planejamento estratégico. Essa tarefa poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver;
- II. Deve existir um conselho de administração que, por sua vez, deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente. A liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho, que deve, ainda, assegurar-se de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização, não só dos cargos mais altos de gestão.

A profissionalização da empresa também pode auxiliar nesse processo. Costa (2013) explica que a profissionalização não significa que um membro da família não possa assumir a gestão, sendo contrária à sucessão familiar, mas que um processo sucessório eficiente pode ser consolidado com a adoção de práticas profissionalizadas, como forma de minimizar os aspectos subjetivos inerentes da relação empresa família-negócio.

A profissionalização é definida por Capelão e Melo (2001) como o ato de delegar o gerenciamento da empresa a um profissional que será selecionado por sua competência, enquanto a direção fica encarregada de monitorar os resultados através do conselho administrativo.

Conforme Bernhoeft (1989) explica, profissionalizar uma empresa não significa apenas seguir um manual administrativo nem tampouco entregar a administração do negócio a um profissional do mercado, o processo deve começar pela família, “os herdeiros devem ocupar o

conselho administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da empresa.” (LEONE et al, 1996; p79).

Se isso fosse considerado, as empresas familiares teriam dupla vantagem competitiva, pois poderiam alcançar a eficiência profissional junto das vantagens do contexto familiar, como o interesse, empenho e afinidade na tomada de decisões. (COSTA, 2013). Profissionais de fora podem priorizar a própria carreira ou viver na busca por resultados de curto prazo, enquanto uma família gestora pensará a longo prazo, com o objetivo de cuidar perpetuar o patrimônio às futuras gerações (CARNEY, 2005)

Apesar das empresas familiares apresentarem diversas vantagens competitivas, como já mencionado ao longo desta pesquisa, preocupa-se o fato da gestão ser mantida, predominantemente, num formato mais informal, devido ao alto grau de confiança entre os familiares. Essa prática é arriscada, e só permite a sobrevivência da empresa a curto prazo, pois compromete seu crescimento, competitividade e sua perenidade.

Uma estrutura baseada no sistema de governança corporativa também poderia auxiliar na solução de problemas, já que sua função é justamente distribuir os direitos e responsabilidades entre os familiares colaboradores da organização, seja com a criação de um conselho de administração, de uma direção executiva ou de um conselho gestor mais flexível, que pudesse criar regras subjacentes aos procedimentos de tomada de decisão.

Uma vez estabelecidas as regras de gestão, e estamos todos os familiares de acordo com essas, a função primordial da governança seria fazer com que a organização seguisse o protocolo criado em comum acordo, evitando com isso atritos como os relatados.

No ambiente empresarial atual é preciso quebrar o tabu de que as MPE's precisam concentrar toda a sua força apenas na operação. Nenhuma empresa sobrevive com condições de competir sem planejar o futuro da organização. Para assegurar uma maior longevidade às suas empresas, as empresas familiares devem mudar a percepção sobre seu negócio, e se apropriarem de ferramentas de gestão que possam propiciar uma sucessão mais tranquila.

O estabelecimento de ações preventivas pode facilitar a transição de uma geração para outra e minimizar os problemas relativos aos envolvimento nesse processo, além de nortear o fundador a planejar seu afastamento gradativo da empresa e preparar antecipadamente seu sucessor (GUEIROS; OLIVEIRA, 2000; p 05).

Deus (2003) reúne bons fatores facilitadores do processo sucessório, ao dizer que devem-se criar códigos que definam critérios nos relacionamentos familiares e códigos de conduta nas relações empresa-família, e o envolvimento da família deve vir “principalmente através de discussão e comunicação dos planos a todos os seus membros, ativos ou inativos.” (SCHEFFER, 1995, p87).

Além disso, deve-se criar conselhos de famílias, em que serão promovidos encontros com as diversas gerações da família, para se buscar um consenso do melhor para o futuro da empresa. E também de preparar o sucedido para o processo de sucessão, pois esse fator está diretamente relacionado com o autoconvencimento do fundador sobre sua importância no processo sucessório e nas providências a serem tomadas, após sua saída, para a continuidade da empresa.

Por fim, o autor salienta que se deve capacitar o sucessor, oferecendo-lhe propostas que facilitarão o desenvolvimento do sucessor, entre as quais: claras de suas pretensões futuras, aquisição de experiência fora da empresa, receber treinamento operacional, conhecer as diversas áreas da empresa, fazer estágio em cargos de chefia, participar de cursos de aperfeiçoamento do setor de atividade da empresa e, por fim participar de programas de treinamento e autodesenvolvimento.

Além disso, Moreira Junior (2011, p. 39) acrescenta que “diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como fornecedores, bancos, clientes, funcionários e família empresária”, para aumentar a possibilidade de êxito do processo sucessório.

Todos esses fatores, se levados em consideração, podem auxiliar no processo sucessório das empresas familiares, garantindo a perenidade da empresa.

No caso específico da Rede Construir, sugere-se que seja criado um fórum de discussão sobre assuntos familiares, para que os gestores das diversas lojas possam trocar histórias, compartilhar erros, tirar dúvidas, pedir conselhos, e juntos buscarem estratégias de planejamento sucessório, casos de sucesso ou consultorias. Desse modo, a ideia do associativismo subjacente à criação da Rede seria ampliada para as questões familiares que todos compartilham, fortalecendo os empresários individualmente e coletivamente, da mesma forma que juntos eles são maiores para o mercado.

A esse respeito, Moreira Júnior (2011, p. 43) avalia que “na medida em que o mercado muda, a empresa tem de adquirir novas formas de gerenciamento, pois práticas gerenciais

utilizadas no passado e que trouxeram bons resultados para ela podem não ser úteis no presente ou futuro”.

Nesse fórum, poder-se-ia discutir não só questões familiares – o que impediria que assuntos polêmicos interferissem na gestão dos negócios -, como também conhecimentos financeiros, estratégias de mercado, números de compra e venda e ideias de marketing. Isso tudo poderia ser o grande chamariz dessa ideia, atraindo o engajamento dos gestores, que aos poucos identificariam esse ambiente como ideal para a troca de experiências.

Balestrin (2010) já evidencia a complementaridade de conhecimentos a partir da interação entre organizações. Segundo o autor, o conhecimento nasce em um nível individual, e se expande pela dinâmica da interação (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional.

Ahuja (2000) demonstra que as relações diretas entre os atores em uma rede afetam positivamente o resultado da inovação por fornecer três benefícios substantivos: o conhecimento compartilhado, a complementaridade e a escala.

Entretanto, uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas sim proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas, facilitando a troca de ideias, informações, opinião, colaboração e mobilização sobre determinado tema, confrontado às necessidades e ampliando o conhecimento de todos.

A chave para a continuidade de qualquer empresa familiar é a organização e o planejamento. Ignorar a inevitabilidade dessa etapa ou recusar-se a planejá-la é um convite para o desastre. Faz-se necessário, assim, considerar a aplicação de um modelo de análise, que possa identificar a viabilidade da sucessão familiar. A seção 4.4 apresenta uma proposta de modelo, pensada a partir dos dados obtidos nesta pesquisa.

4.3.1 PRINCÍPIOS A SEREM OBSERVADO

Cada modelo de governança, a rigor, depende das crenças e valores que prevalecem nas organizações. Principalmente as MPE's dependem, fundamentalmente, do estilo de gestão do principal gestor que é o próprio dono, fundador do empreendimento. É desse principal gestor a influência da identidade da organização e da deliberação ética.

A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões.

Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização, quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. A prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação quanto de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização.

A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se estruturar o processo de governança familiar, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolvem as crenças e valores da organização.

Os critérios éticos são *imprescindíveis* e se incorporam naturalmente ao modelo proposto. Fundamentam-se em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização. A clareza sobre essa identidade é fundamental para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando a estratégia traçada e a ética. Enfatiza-se a importância dos fundamentos e princípios básicos presentes no modelo proposto, pois se aplicariam a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, os fundamentos e princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança familiar. Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais, e suas conseqüências podem ser danosas à empresa, a seus sócios e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios claros, coerentemente exercitados por sócios, executivos, colaboradores e terceiros.

Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. É fundamental não confundir a profissionalização da gestão (criação de organogramas e definição de funções para os herdeiros), um processo que não soluciona a transição, com a profissionalização da sociedade, que criará uma consciência societária entre os herdeiros.

Algumas variáveis que afetam o processo de sucessão e que podem se tornar fontes de conflito: a) quem será o novo responsável pelo comando da empresa; b) quando acontecerá a transição; c) como será o processo de sucessão; quem pode e quem não pode fazer parte da empresa; qual o limite para a admissão de membros da família na empresa; d) como será

exercida a autoridade; e) que preparação será necessária para o processo de transição; f) o que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido; g) quem pode possuir cotas da empresa; h) como serão avaliados e pagos os membros da família; i) o que acontecerá em caso de divórcio ou falecimento; j) que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos; k) que responsabilidade há em relação aos outros membros da família.

Essas diretrizes desse modelo proposto são questões de ordem comportamental e, eventualmente, subjetivas, que merecem estudos aprofundados, conforme é sugerido na seção 5.1.

4.3.2 RECOMENDAÇÕES PARA A TRANSIÇÃO DA SUCESSÃO

Sugere-se que a partir do momento em que se decida pela sucessão familiar, que algumas medidas preparatórias sejam adotadas.

Uma vez que é um processo que demanda tempo para sua efetivação faz – se necessário diferenciar o tipo de organização focalizada. Segundo Tachizawa (2015) quando se estiver tratando de organizações do segmento do comércio pode se implementar mudanças estratégicas, como a sucessão familiar em termos de curto prazo (por exemplo até 6 meses) e quando se estiver focando organizações com o setor de prestação de serviços na forma de médio prazo (6 a 12 meses) e aquelas do ramo industrial, em termos de longo prazo (mais de 12 meses).

Assim na transição da sucessão familiar em empresas comerciais sugere-se apurar indicadores de governança familiar em período de 3 meses antes da data marcada para efetivação da sucessão e 3 meses após a mesma. Em organizações prestadoras de serviços, 6 meses antes e igual período após a data prevista de transição.

Para ilustrar o raciocínio, tem-se o caso da Rede Construir que ganha e sobrevive em seu segmento de negócios, não na margem de lucratividades, e sim no giro dos seus estoques e no volume de vendas.

Assim a rapidez que movimenta seus produtos e mais relevante de que a margem de lucro (que é limitada para a concorrência).

Identifica abordagem para empresas industriais, mas considerando período de 12 meses antes e igual tempo após a data planejada de transição.

Nesse segmento, para fins de apuração dos indicadores, torna-se necessário inventariar todos os eventos econômicos da organização em foco e registrá-las na forma prescrita anteriormente, no movimento financeiro do período.

5. CONCLUSÃO

Com a análise das referências bibliográficas citadas ao longo deste trabalho, conjuntamente com a análise do estudo de caso, buscou-se atingir com o objetivo maior de investigar, por meio da pesquisa exploratória e aplicação de questionário, quais são as dificuldades enfrentadas pelas EF's no processo de sucessão, em especial dos lojistas que integram a Rede Construir.

No resultado apurado com as respostas fornecidas pelos gestores que se propuseram a responder ao questionário, evidenciou-se que os desafios vão além das divergências entre sucessor e antecessor, conforme já apontava a literatura. As dificuldades identificadas na sucessão familiar foram: visões de mundo, traços de personalidade e estratégias de gestão diferentes; questões como a falta de comprometimento, discussões e opiniões diferentes a respeito de como executar funções profissionais; oposição em substituir processos já existentes na empresa; resistência de se confiar no novo gestor, de ceder o cargo ou de se desvincular da empresa após a sucessão; falta de conhecimento sobre como conduzir o processo; a necessidade de conquistar a confiança do sucedido; problemas familiares dentro da organização; centralização de informações; resistência a estabelecer estratégias de gestão para o futuro ou de se aceitar novas ideias.

Tais dificuldades já haviam sido colocadas nos estudos que constituíram o referencial teórico desse trabalho, e justamente por isso são uma importante constatação de que empresas familiares enfrentarão problemas recorrentes, não importa qual seja a especificidade de seu segmento de atuação.

A apresentação de outras quatro empresas familiares de diferentes segmentos e tamanhos busca-se demonstrar (duas MPE's e duas grandes Empresas) serviu para demonstrar como as dificuldades recorrentes da sucessão familiar podem ser evitadas ou ao menos minimizadas com o planejamento da etapa sucessória, estratégia até então ignorada pelos gestores da Rede Construir, que ainda optam pela sucessão natural.

O processo sucessório, como foi visto, é tido como a fase mais complexa da gestão desse tipo de empresa. Entretanto, com a adoção de um planejamento formal, seria possível antecipar problemas e suas respectivas soluções, ou buscar constantemente pela profissionalização da organização.

As, estratégias de sistematização para o processo de sucessão familiar apontadas por este estudo foram a governança corporativa, a profissionalização da organização e o planejamento formal da sucessão. Um exemplo, é a gerações de gestores da empresa Rio Branco, tiveram a oportunidade de analisar o histórico da organização e por meio dos indicadores, foi possível tomar uma decisão assertiva para seguir com a sucessão.

Apresentou-se como proposta um modelo de análise de sucessão familiar, com indicadores de governança empresarial, cujos resultados poderiam ajudar na: capacitação dos gestores na fase de transição da sucessão familiar; na identificação dos pré-requisitos desejáveis, configurando o perfil mínimo para seleção e escolha do candidato a sucessores; e na implementação dos procedimentos sistêmicos necessários à preservação das características organizacionais que possibilitaram a organização sobreviver ao longo do tempo.

Em síntese, retomando do início o que foi realizado neste estudo foi a adoção de método subjacente a essa pesquisa, com o seu delineamento (abordagem qualitativa e exploratória) e descrição do instrumento utilizado (dados obtidos por meio de um questionário); delineamento de um panorama das empresas familiares, com algumas das definições desse tipo de negócio, seguido de um breve histórico do cenário econômico e social, uma análise a respeito de sua cultura organizacional, uma introdução ao conceito de MPE no país e ao conceito de rede de empresas.

Na sequência, discutiu-se a respeito do processo de sucessão nas empresas familiares, com a apresentação do ciclo de vida dessas organizações, e de importantes estratégias para essa etapa, como a governança corporativa, a profissionalização das empresas e o planejamento da sucessão.

Apresentaram-se dois casos de grandes empresas familiares de sucesso - o Magazine Luiza e o Grupo Votorantim -, e dois casos de empresas menores - a MultiPremium Brasil e a Rio Branco Contabilidade -, para que se pudesse verificar suas estratégias no período sucessório.

Analisou-se, também, o estudo de caso desta pesquisa, com uma contextualização sobre o que é a Rede Construir, a análise dos dados obtidos pelos questionários respondidos por alguns dos gestores de lojas integrantes da rede, considerações gerais da análise, e proposta de modelo de governança familiar.

Uma das limitações desta pesquisa foi a amostra. Poucos lojistas responderam ao questionário no período estabelecido, e dos que enviaram suas reflexões, apenas sete apresentaram algum conteúdo sobre o qual se pode tecer considerações.

Outra limitação, já esperada, foi a não disponibilização de dados contábeis das empresas, para que se pudesse analisar conflitos inerentes de uma gestão que às vezes, por desconhecimento, não sabe lidar com regime de caixa com competência, misturando custos familiares com as da empresa, sem registrar corretamente suas despesas e receitas.

Mas são nas empresas familiares que essa etapa encontra os maiores desafios, devido ao ambiente propício para geração de conflitos.

Quando da visita em loco percebe-se claramente que a empresa tem grandes dificuldades em separar caixa empresa e caixa família. Outras pessoas da família fazem retiradas como se estivessem retirando dinheiro da carteira. Pode parecer cultura dos mais antigos que por vezes levavam a receita do dia para a casa e não para o Banco e fazer retiradas mensais para suas despesas pessoais. Entregavam o dinheiro para as esposas administrarem a casa e aí começa a mistura de conta. Mas claramente percebe-se este movimento de retirada informal pelos mais jovens só que com outros objetivos.

Entende-se que quando existe um sucessor nato, apesar da questão comportamental, para discussão em outros trabalhos torna-se um pouco mais simples o processo de sucessão. Os problemas existem desde a empresa pequena que nasce e pequena e se torna grande e precisa traçar novas estratégias, como a pequena que chega no máximo em médio porte também precisa de ajuda no processo de sucessão.

As resistências neste último caso apareceram no estudo com grande clareza, mas existe soluções desde que haja um planejamento.

Este estudo parte dos desafios característicos de uma gestão familiar apontados pela literatura, e propõe-se a investigar mais especificamente quais as dificuldades enfrentadas por empresas familiares do ramo da construção civil (a Rede Construir) no processo de sucessão. E, posteriormente, conceber um modelo de análise de sucessão familiar, para auxiliar esse estágio de transição gerencial.

Tal modelo é uma proposta de diagnóstico que apoiaria a implementação de um processo sucessório familiar nas micro e pequenas empresas (MPE's).

Concluiu-se que as barreiras são muito desafiadoras para o processo sucessório.

Existem consultorias especializadas em tratar este assunto e tamanha é sua importância. O fato de existir não significa aceitar e muitas vezes são contratadas em um momento tardio.

Com isso, este trabalho não esgota o estudo sobre o processo de sucessão nas empresas familiares, mas se espera ter contribuído para as investigações a respeito do tema, ainda que modestamente.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como trabalhos futuros, registra-se a vontade de pesquisar a respeito do processo de sucessão em empresas não familiares, para poder realizar comparações entre as estratégias e sua aplicabilidade, e a respeito do impacto social e político que essas empresas exercem sobre a sociedade brasileira, devido ao peso de seus números na economia nacional.

As diretrizes propostas no modelo de análise de viabilidade da sucessão familiar, apresentadas na seção 2,7, também podem ser objetos de estudos aprofundados. A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se estruturar o processo de governança familiar, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolvem as crenças e valores da organização. Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios e à sociedade em geral.

Como o foco de uma nova pesquisa será de grande importância analisar o comportamento humano no processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. 2005. **Votorantim é escolhida a melhor empresa familiar do mundo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/votorantim-e-escolhida-a-melhor-empresa-familiar-do-mundo/5115/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. **Governança Corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. Ed. São Paulo: Lazuli, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 8, n. 2, 2010.

BASTOS, L. O. **A mentoria na sucessão familiar e a perenidade das empresas – casos de sucesso**. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado) - Administração em Organizações e Trabalho, do Programa de PósGraduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2006.

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

BORGES, M. N. Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração. In: **Administração com habilitação em gestão de sistemas de informação da FAR**, 2008, Goiás.

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

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. Dissertação (Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção – Mestrado e Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

CASILLAS, J; DÍAZ, C; VÁZQUEZ, A. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, 249-265. 2005.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/4030>>. Acesso em 04 abr 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: ABDR, 2002.

COSTA, L. S. P. **De pai para filho: a natureza do processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares**. 2013. 156f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 19-40, 1999.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.

CUNHA, D. P. M. F. da. **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa centro elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão**. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2006.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DE FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

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

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou...inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v.2, n. 1, p. 31-43,2005.

GEHLEN, M. V. D. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artec S/A**. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 1991
- GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, Família e Empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- GOODE, W., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.
- GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. 1998.
- GUEIROS, M. B.; OLIVEIRA, L. B., **Sucessão Familiar: Prática em Empresa de Transporte - uma Visão dos Dirigentes in: XXIV ENANPAD. Anais...**, 2000, <http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-org-906.zip>. Acesso em: 20 abr 2016.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: A review. **Journal of management**, 2009.
- HUMPHREY, J., SCHMITZ, H., **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**, United Nations Industrial Development Organization - UNIDO Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <<http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>>. Acesso em: 08 fev 2016.
- JARILLO, C. **On strategic networks**. Strategic Management Journal, v. 9, p. 31-41, 1988
- IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- KETS DE VRIES, Manfred. F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KIM. **Linking Employee Assessments to Succession Planning. Public Personnel Management**. Washington: Winter.. v. 32, n. 4, p. 533-547. 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. São Paulo: **Revista de Administração**, Fundação Instituto de Administração (RAUSP), v.27, n.3, p84-91, jul./set.,1992.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. RAUSP. São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.

LEONE, M. de C. P. G.. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paula: Atlas, 2005.

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

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. Pioneira: São Paulo, 2003.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. Makron Books, 2004.

MACÊDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MANO, C. A nova cara da empresa familiar. **Revista EXAME**, São Paulo, n.12, p. 1-27, 2016.

MARCON, C.; MOINET, N.. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coords.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MATOS, F. G. de. **Empresa feliz**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

McGUIRVEN, C. The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, 1989.

MELLO, L. **No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>> Acesso em: 09 jun 2016.

MOLLO, R. **As vantagens e desvantagens de empreender em família**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aprenda-a-resolver-conflitos-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 09 jun 2016.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Bastidores da Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NISHITSUJI, D. A.. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. 93f.. Dissertação (Mestrado) - Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2009.

O'HARA; M.. The world's oldest family companies. **Family Business Magazine**, p. 37-49. 2002

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships**: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

PAPA, A. S.; LUZ, T. R. da. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade - MG**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32; 2008, Rio de Janeiro. Anais Enanpad 2008, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação.

PASSOS, E.. **Família família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nos na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, L. M. M. V. **O Marketing e a Comunicação na Hotelaria**: O Estudo de Caso de Hotel Familiar e Hotel de Grupo. 2013. 208f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Promoção Turística) - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria. 2013.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PETRY, L.I.; NASCIMENTO, A. M.. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, 2009.

PROVAN, K.; KENIS, P. **Modes of network governance and implications for network management**. The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium. 2003.

PWC. 2010. **As empresas Familiares no Brasil**: pesquisa 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 09 jun 2016.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CL-A, 2007.

ROSÁRIO, I. A. **Desafios da gestão familiar**: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPEs. 2010. 67f. Monografia (Bacharelado em Administração) Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Paripiranga, Brasil. 2010.

ROTH, A. L. **Proposição de esquema conceitual para a governança de redes de cooperação federadas.** – 2011. 221 f. Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2011.

ROTHWELL, W. J. **Effective succession planning.** 4th. ed. New York: AMACOM, 2010.
SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** John Wiley & Sons, 2010.

SCHERER, F. O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul.** 2007. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2007.

SEBRAE. 2014. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Brasília: Unidade de Gestão Estratégica–UGE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 14 jun 2016.

SEBRAE. 2016a. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 14 jun 2016

SEBRAE. 2016b. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 19 jun 2016.

STAUDT, T. **Sucessão de gestão em empresa familiar Calçados Andreza SA: um estudo de caso.** 2006. 234f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

TACHIZAWA, T.; MENDES FILHO, G. A. **Como fazer monografia na prática.** 12ª edição. São Paulo: FGV Editora, 2008.

TACHIZAWA, T. - **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 8ª. edição, revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2015.

TACHIZAWA, T. 2016. Legislação no contexto nacional. In: TACHIZAWA, T. (ed) **Gestão e sustentabilidade: legislação das micro e pequenas empresas.** 1 ed. São Paulo: Livros & Cia Cultura e Lazer. São Paulo, 2012, p.11-20.

VOTORANTIM. 2011. **A preparação das Gerações Seguintes de Uma Empresa Familiar.** Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/relatorioanual/relatorioanual2011/relacionamento-com-as-partes-interessadas/a-preparacao-das-geracoes-seguintes-de-uma-empresa-familiar.html>>. Acesso em: 14 jun 2016

WEGNER, D. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**. 2005. 181f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Administração, 2005.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

**QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS GESTORES DAS
EMPRESAS**



Este questionário é parte integrante do estudo realizado no Trabalho Final de Mestrado em Administração. O objetivo dessa pesquisa é investigar a respeito das práticas do processo sucessório de empresas familiares. Todas as informações recolhidas por meio das suas respostas serão tratadas de forma sigilosa e os dados obtidos permanecerão confidenciais.

Elaine Moretti Silva Teixeira de Lima

Aluna de Mestrado da FACCAMP

e-mail: elaine.moretti@ig.com.br

Antes de preencher o questionário, por favor, indique os seus dados pessoais:

Nome:

Idade:

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Cargo em que ocupa?

Formação: Ensino fundamental

Ensino médio

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

SOBRE A EMPRESA

1. Nome da empresa:
2. Ano de fundação:
3. Localização:
4. Setor de atividade:
5. Número de colaboradores
6. Quem foi o fundador de empresa? Qual o parentesco entre vocês?
7. A empresa já passou da 1ª. geração? Neste momento a gestão da empresa está em qual geração?
8. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa? Eles são membros da família?

9. Outros familiares ocupam diferentes cargos na empresa? Quais?
10. Como é a cultura organizacional da empresa? O que a empresa valoriza?
11. O conhecimento do negócio é transmitido entre os membros da família?
12. Problemas familiares já interferiram no bom funcionamento ou na gestão da empresa?
13. Quais as principais dificuldades encontradas na gestão da empresa?

PESSOAL

14. A opção de entrar para a empresa foi sua ou alguém influenciou a sua decisão?
15. O que despertou o seu interesse em trabalhar na empresa?

SOBRE O PROCESSO DE SUCESSÃO

16. A empresa já passou por um processo sucessório? Qual? Poderia explicar?
17. Como essa sucessão foi executada? Houve planejamento?
18. Ocorreram conflitos na (s) troca (s) de gestão? Quais?
19. Quais dificuldades você apontaria como as principais no processo de sucessão?
20. Como essas dificuldades foram superadas? Explique
21. Como foi conduzida a formação dos herdeiros na primeira sucessão?
22. Existe algum plano formal/informal para a segunda sucessão?
23. A empresa já cogitou buscar um sucessor não integrante da família?

Agradeço o seu tempo e a sua colaboração!