

## SUGESTÕES PARA O PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA NA CIDADE DE LAJEADO/RS

Tobias Ely Kipper<sup>1</sup>, Silvana Neumann Martins<sup>2</sup>, Júlia Elisabete Barden<sup>3</sup>, Gabriel Machado Braidó<sup>4</sup>

**Resumo:** As empresas familiares possuem características que as diferenciam das outras, sendo uma das principais o processo sucessório. Diante disso, esta pesquisa, que se configura como um estudo aplicado com abordagem qualitativa, objetivou propor sugestões para o processo sucessório de uma empresa familiar localizada na cidade de Lajeado/RS. Os sujeitos participantes deste estudo são três sucedidos e três sucessores de empresas familiares de pequeno porte da cidade de Lajeado/RS. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os pesquisados e a respectiva análise seguiu a metodologia da análise de conteúdo. A partir do conhecimento gerado é apresentada uma proposta à empresa para a realização de seu processo sucessório.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Processo de sucessão. Sucédidos. Sucessores.

### 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares, ao longo dos anos, têm sido responsáveis pelo crescimento social e econômico nos diversos países, o que denota sua importância no contexto global. No Brasil, de acordo com estatísticas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a quantidade de empresas familiares é de aproximadamente 85% (MIRANDA, 2009). Sendo

---

1 Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/RS.

2 Mestre e Doutora em Educação pela PUC/RS. Exerce a função de Professora Adjunta no Centro Universitário UNIVATES, em Lajeado/RS.

3 Mestre em Economia Regional e Doutora em Economia, ambos pela UFRGS. Exerce as funções de professora Adjunta e Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do Centro Universitário UNIVATES, em Lajeado/RS.

4 Doutorando em Administração (Unisinos) e Mestre em Administração pela UFRGS. Professor Assistente do Centro Universitário UNIVATES, em Lajeado/RS.

assim, essas são responsáveis por empregarem parte importante de mão-de-obra, geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado do país, bem como pela movimentação de uma parcela da economia nacional.

As organizações familiares possuem características que as diferenciam das demais e o processo sucessório, que envolve situações complexas, tem sido estudado intensamente ao longo dos anos. As empresas familiares, e seus gestores, sabem da necessidade de encontrar novas técnicas e novos métodos para manterem-se no mercado. Além disso, compreendem que é preciso preparar-se para os processos sucessórios entre as gerações, sabem que precisam planejar as etapas seguintes e, mais do que isso, que tal preocupação e precaução é fundamental para a permanência da organização.

O presente trabalho tem como tema central o processo sucessório em empresas familiares e como objetivo propor sugestões para o processo sucessório de uma empresa familiar localizada na cidade de Lajeado/RS. O objeto de estudo foram três empresas de pequeno porte, da cidade de Lajeado/RS. As informações coletadas nas organizações pesquisadas serviram como base para proposição de sugestões para a sucessão familiar da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, abarcando temas como a empresa familiar, suas vantagens e desvantagens, gestão familiar e a inserção de herdeiros na empresa.

### **2.1 A empresa familiar**

Existem três vertentes que são aceitas como conceito de empresa familiar, segundo Leone (2005): a primeira, no nível da propriedade, o controle da empresa é exercido totalmente por uma só família; a segunda, no nível da gestão, os cargos superiores são ocupados por membros da família que influenciam seu gerenciamento; e a terceira, os cargos vagos são ocupados por parentes da segunda geração, e assim sucessivamente.

Empresas familiares representam duas importantes instituições: famílias e empresas, que aliadas, possuem fins econômicos voltados às satisfações das necessidades humanas em diferentes áreas (NOGUEIRA, 1984, apud COSTA, 2010). Para Costa (2010), o conceito mais adequado de empresa familiar é o estilo de administração e a relação entre propriedade e gestão, quando a maior parte do controle da empresa se dá por proprietários, independentemente de qual geração fazem parte.

A história das empresas familiares confunde-se com a história da civilização humana. Surgiram juntamente com as primeiras atividades comerciais que o homem realizou. Na Idade Média, por exemplo, os ofícios eram passados de pai para filho, e mantidos durante várias gerações (ADACHI,

2007). Ainda segundo Adachi (2007), as famílias eram caracterizadas pela sua atividade, a ponto de serem identificadas pelas suas funções, o que se verifica hoje em muitos sobrenomes que são oriundos das atividades realizadas pelos antepassados da família.

Segundo Gonçalves (2000), até a década de 50 as empresas familiares no Brasil eram quase que a totalidade dos empreendimentos, desde o setor primário – com a agricultura, até setores terciários – como o financeiro. A partir deste ponto elas passaram a dividir cada vez mais espaço com empresas estatais e multinacionais.

Adachi (2007) salienta que as empresas familiares costumam apresentar diversas vantagens competitivas sobre as demais, como a agilidade, o respeito perante a comunidade, a disposição dos familiares em investir o próprio capital na organização, a união, o profundo conhecimento, a dedicação ao negócio, a tradição e o compartilhamento de valores, entre outros.

As principais desvantagens da empresa familiar estão ligadas à sua estruturação, aos conflitos de interesses entre membros da família e a uma relação inapropriada de salários e performance dos membros (TONDO, 2008).

Oliveira (1999) destaca que a empresa familiar deve identificar a visão de cada um de seus integrantes e os limites de cada um dos envolvidos, podendo assim delinear o posicionamento estratégico da empresa e observar o futuro dela, devendo, para isso, considerar fatores internos e externos à organização.

Adachi (2007) cita que ter ou não membros da família na gestão é uma questão que gera muita discussão, os paradigmas devem ser quebrados, novas ideias devem ser aceitas e, sob esta ótica, a presença deles na gestão pode ser sim algo muito favorável.

## **2.1 Fases da empresa familiar**

Durante a primeira fase da evolução, que é o início, a empresa passa pela crise de liderança e seu crescimento se dá com base na criatividade. Durante a segunda fase, de sobrevivência, depara-se com crises de autonomia e seu crescimento é impulsionado por sua direção. Durante a terceira fase, de sucesso, a crise é a do controle e seu crescimento acontece pela delegação. Na quarta fase, de expansão, a crise enfrentada é a da burocracia e o crescimento é dado pela coordenação. Na quinta e última fase, de maturidade, a crise pode ser qualquer uma e seu crescimento, quando ocorre, é pela colaboração (PADULA, 2002).

## **2.2 Surgimento e resolução de conflitos em empresas familiares**

Na maioria das empresas, os conflitos surgem entre pais e filhos, que são os mais evidentes, e posteriormente entre irmãos. Muitas vezes o discurso

do pai diverge das atitudes do filho, que, por vezes, discorda e não suporta as ideias do pai (MOREIRA et al., 2007).

Para a resolução dos conflitos é preciso que se tenha atenção às pessoas, deve haver um fortalecimento da relação entre os familiares, buscando estruturas consistentes, de comunicação honesta e aberta, trazendo segurança e previsibilidade. Para resolver e prevenir conflitos, é necessário que a empresa familiar conte com algumas estruturas, como métodos de governança corporativa, conselho de administração, conselho familiar, acordos, políticas de responsabilidades, separação de assuntos da família e da empresa e, por fim, um planejamento da sucessão (ADACHI, 2007).

### **2.3 Inserção de herdeiros na empresa**

Adachi (2007) frisa que não é interessante que o herdeiro tenha sua primeira experiência profissional dentro da empresa da família, pois ele será cercado por funcionários que sempre o tratarão de maneira diferenciada, podendo ser bajulado ou sabotado pelas pessoas, fazendo com que o aprendizado não ocorra da melhor maneira. Da mesma forma, não é interessante que o herdeiro ingresse na empresa por insistência do pai que objetiva melhorar o comportamento do filho, já que isto não irá ocorrer por esse meio.

Para realizar uma carreira de sucesso, o herdeiro precisa construir uma autoimagem de eficácia e competência, conseguindo desta maneira alcançar os resultados de suas ações. Para o desenvolvimento de um planejamento de carreira é preciso verificar a imagem que o herdeiro construiu sobre a empresa e, a partir disto, faz-se uma avaliação de potencial, por meio de um inventário do passado, uma exploração do presente e um planejamento para o futuro (TONDO, 2008).

Deve-se compreender que a sucessão não é uma transição simples e rápida, é um processo que envolve duas gerações e transforma as relações familiares e empresariais: “Sucessão é um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam. Mais cedo ou mais tarde, ligado ao processo de envelhecimento, doenças e/ou morte, antigas lideranças necessitam ser substituídas” (TONDO, 2008, p. 75).

O sucedido deve participar ativamente do planejamento da sucessão e paralelamente planejar seu desligamento, atividades físicas e sociais, de forma a não se sentir um desocupado. O desligamento da empresa para o fundador é algo difícil. Ele foi o principal executivo dela por décadas, trabalhou em longas jornadas para sua empresa. Por isso, deve haver um planejamento estruturado para este momento, a fim de evitar que ele se sinta inútil e passe até por problemas de saúde física e mental em função do afastamento (ADACHI, 2007).

Apresentado o referencial teórico que embasou a realização deste estudo, no próximo capítulo é apresentado o método.

### 3 MÉTODO

Segundo Gil (2002), a pesquisa se faz necessária quando não existem informações suficientes para responder ao problema. É desenvolvida a partir dos conhecimentos disponíveis e de uma série de técnicas e fases, desde a formulação do problema até a adequada apresentação dos resultados.

Quanto à natureza da abordagem, este estudo pode ser considerado uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos que possuam aplicações práticas para a solução de um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais.

Oliveira (1997) frisa que a pesquisa aplicada necessita de leis e teorias mais amplas como seu ponto de partida, pois seu principal objetivo é aceitar ou rejeitar algumas hipóteses, visando sua aplicação às diferentes necessidades das pessoas.

Quanto à abordagem, pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Sampieri et al. (2006), é utilizada para explicitar questões intrínsecas às questões da pesquisa, não fazendo uso de dados numéricos e estatísticos, tendo como principal objetivo interpretar as informações levantadas por meio das entrevistas realizadas. Fazem-se necessárias a interpretação dos fenômenos encontrados e a atribuição de significado a eles, que são elementos básicos conferidos a uma pesquisa qualitativa.

Os procedimentos técnicos referem-se à maneira pela qual se dá a busca pela informação, a forma como o pesquisador terá acesso às informações relevantes para seu estudo e que tenha validade na busca pelos resultados. Assim sendo, este estudo pode ser classificado como pesquisa bibliográfica.

Gil (2002) destaca que boa parte dos estudos classificados como exploratórios podem também ser classificados como pesquisas bibliográficas. Segundo esse autor, pesquisas que se propõem a analisar as diversas posições acerca de um problema específico costumam ser profundas em estudos bibliográficos.

Segundo Mattar (2005), dados secundários são todos aqueles que já foram coletados, tabulados ou analisados, e estão disponíveis para serem consultados. Nesta pesquisa, os dados secundários foram obtidos internamente, por meio de relatórios, de dados e de informações relevantes acerca do problema exposto. Esses dados também podem ser obtidos por meio de fontes externas, buscando por pesquisas anteriores, artigos e monografias, por meio de revistas, jornais e internet, além de institutos de pesquisa.

Dados primários são todos aqueles originados do próprio pesquisador, gerados com a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa discutido. Mattar (2005) lembra que são fontes primárias ou diretas de dados

todas aquelas que contêm dados brutos, que são aqueles que nunca foram coletados, tabulados nem analisados.

Este estudo contou com a participação de três empresas da cidade de Lajeado/RS, todas de pequeno porte, conceituadas e conhecidas na cidade, e, com exceção de uma, que se encontram na faixa dos 40 anos de existência. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas nessas empresas durante o mês de abril de 2013. Os sujeitos de pesquisa têm na sua composição seis pessoas, um sucedido e um sucessor de cada uma das três empresas que aceitaram participar e expor sua experiência aos pesquisadores. Esses, por questões éticas, foram identificados da seguinte maneira: Sucedido empresa A, Sucessor empresa A; Sucedido empresa B, Sucessor empresa B; Sucedido empresa C, Sucessor empresa C.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada possibilita ao entrevistado discorrer sobre o assunto e o pesquisador realiza a entrevista seguindo um conjunto de questionamentos previamente definidos, porém o faz assemelhando o seu contexto com o de uma conversa informal. Ainda de acordo com esses autores, o entrevistador deve estar atento às respostas e pode intervir no momento que julgar oportuno, a fim de dirigir a entrevista, de recompor o contexto da entrevista, esclarecendo o conteúdo da pergunta, se perceber a necessidade.

Todas as entrevistas foram realizadas de maneira direta e pessoal, gravadas e posteriormente transcritas para sua melhor utilização, tendo sido realizadas em local acordado entre pesquisado e pesquisador. Após transcritas, as entrevistas foram apresentadas para os sujeitos pesquisados para que conferissem a veracidade da transcrição, aprovando ou não a publicação.

Esta pesquisa faz uso do método indutivo para a análise das respostas, em que se observam alguns fenômenos em particular podendo aplicar o conhecimento gerado a partir destes em outros fenômenos, gerados a partir da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do seu conteúdo para uma análise qualitativa. Ela exige que seja realizada a definição das unidades de análise, definição de categorias e codificação de textos, estratificando as respostas e elaborando comparações e interpretações (BARDIN, 2009)

Para Gil (2002), com os dados sendo coletados dessa forma não é possível se ter a confiança da veracidade das respostas dos entrevistados. Essas pesquisas colhem informações dos entrevistados sobre a percepção que possuem de si mesmos e, como são subjetivas, é possível que haja respostas deturpadas pelos entrevistados, consciente ou inconscientemente, podendo ainda haver muita discrepância entre o que as pessoas sentem e o que fazem de fato.

Na próxima seção os dados são analisados e os resultados da pesquisa apresentados.

## **4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados apresentados neste capítulo são oriundos das entrevistas com sucedidos e sucessores de três empresas de pequeno porte da cidade de Lajeado/RS. Inicialmente pôde-se identificar que os sucedidos encontram-se todos na faixa dos 70 anos de idade, sendo do sexo masculino, gerentes e gestores aposentados. Observa-se também que nenhum deles possui o ensino fundamental concluído.

Os sucessores encontram-se na faixa dos 40 anos de idade, são do sexo masculino e possuem o ensino superior incompleto, pois interromperam os estudos antes de sua conclusão. São gerentes e gestores do negócio e possuem entre 16 e 28 anos de atuação na empresa da família.

### **4.1 Discutindo a sucessão na empresa familiar**

A sucessão não é uma simples e rápida transição, é um processo que envolve duas gerações e transforma relações familiares em relações profissionais (TONDO, 2008). Esta autora ainda cita a sucessão como um processo natural que ocorre nas organizações, cedo ou tarde, em virtude do envelhecimento ou por lideranças que precisam ser substituídas, destacando, ainda, que este é um processo que gera preocupação aos envolvidos, configurando-se como o início de um novo ciclo empresarial.

De acordo com o Sucedido A, o assunto 'sucessão' foi discutido de maneira informal, atuando o sucessor desde jovem na empresa da família, tendo sido esta sua primeira experiência profissional. Na empresa B, por sua vez, verificou-se que o processo de sucessão encontra-se concluído, contudo o sucedido acredita que tal processo ainda está em andamento.

Já na empresa C, o processo ocorreu de forma um pouco diferente das demais. O sucedido, que possui dois filhos que assumiram o negócio em conjunto, frisou que transferiu legalmente 25% da empresa para cada filho, ficando com a posse de 50% do negócio. Nesta empresa, foi programado desde o seu princípio a transferência da posse para os herdeiros, visto que o empresário tinha o objetivo de tornar a empresa uma herança para os herdeiros.

Nesse quesito, para uma boa realização da sucessão, percebeu-se tranquilidade por parte dos sucedidos, visto que compartilham da convicção de que o assunto foi debatido entre as partes, de maneira pacífica e informal, em que todos puderam saber como se posicionar.

Neste ponto da pesquisa, a exceção encontra-se na empresa A. De acordo com as afirmações do Sucedido A, o assunto esteve em pauta informalmente. Já na visão do Sucessor da empresa A, a empresa, que nasceu de um único dono

que possui quatro filhos, o tema não veio à tona de maneira que esclarecesse os acontecimentos inerentes ao momento. Na percepção do Sucessor A: “Nunca foi discutido. Por ser uma empresa familiar de um único dono, esta conversa nunca veio à tona nas conversas entre o pai e os filhos”.

Existe a concordância entre os dizeres de sucedidos e sucessores sobre a existência e a forma da discussão, valendo ressaltar que, apesar de o assunto não ter sido discutido formalmente em nenhuma das empresas, de uma forma ou de outra, figurou nas conversas que antecederam a sucessão, mesmo na empresa A, em que o sucessor possui a impressão de que o assunto não foi tratado.

O fato de os debates a respeito da sucessão não terem ocorrido de maneira formal e direta pode ser apoiado na fundamentação de Moreira et al., (2007), que afirmam que o sucedido deve conscientizar-se que em um dado momento ele deverá transmitir o comando da organização, pois sua resistência é um dos grandes problemas para a sucessão e ascensão dos sucessores.

Em todos os casos, os sucedidos encararam a sucessão com desenvoltura, diferentemente de muitos casos em que sucedidos deparam-se com dificuldades ao tocar no assunto, e principalmente em designar o posto aos seus sucessores.

Já para os sucessores, o debate não foi simples como percebem os sucedidos. Nos casos das empresas B e C, os sucessores confirmam que os debates ocorreram, de forma aberta e natural, destacando, porém, aspectos não observados pelos sucedidos, contudo indo ao encontro das percepções de seus sucedidos.

Pode-se perceber que em todos os casos a discussão aconteceu de forma aberta, contudo foi identificado neste estudo que as percepções entre sucedidos e sucessores a respeito dos debates e de seus conteúdos não foram sempre convergentes.

#### **4.1.1 Sucessão e as relações familiares**

Para o Sucedido da empresa A, o fato de preparar um novo gestor dentro da organização não afetou as relações familiares, bem como a forma de trabalhar e os resultados da organização.

Para o sucedido da empresa B, o desenvolvimento do sucessor não afetou suas relações. Acreditava que tudo deveria “[...] acontecer da maneira mais natural e suave possível”.

A empresa C, como evidenciado anteriormente, foi fundada levando em consideração o momento da sucessão, a transição do poder e a transmissão da posse da empresa para os sucedidos. Esse fato tornou a sucessão e os aspectos inerentes a ela mais simples e fáceis de lidar. A preparação do sucessor, e, neste caso, dos sucessores, foi construída de maneira prática e, sobretudo, de forma natural.

Após análise de todas as entrevistas, considera-se que todos os sucedidos acreditam ter feito um bom trabalho com seus sucessores. Para eles, de uma maneira ou de outra, foi possível transmitir suas intenções, seus princípios, suas crenças e, sobretudo, sua experiência e a forma de trabalhar que lhes levou ao alcance do sucesso empresarial. Verificou-se que todos acreditam que nenhum conflito importante tenha ocorrido nessa etapa do processo. Segundo Moreira et al. (2007), 85% das empresas enfrentam conflitos entre pais, filhos e irmãos. Por vezes, o discurso e as atitudes do fundador mascaram conflitos, que este nem sempre conhece, e que às vezes os filhos não conseguem mais deixar de transparecer.

Ao encontro do evidenciado por Moreira et al.(2007) encontra-se a fala do sucessor da empresa A. Para este, o desenvolvimento de um novo sucessor dentro da empresa afetou diretamente as relações familiares durante o processo sucessório. De acordo com seu ponto de vista, pelo fato de ser ele o filho mais velho do sucedido, e naturalmente o primeiro e principal sucessor do pai, as responsabilidades recaíram automaticamente sobre ele, e que da mesma forma, foi amplamente cobrado por seu sucedido.

Para o sucedido, o fato de estar desenvolvendo um novo sucessor na empresa não interferiu nas relações familiares, diferentemente do que percebeu o sucessor, que alegou ter sido pressionado por parte do sucedido, tendo a relação com os irmãos diretamente afetada.

Tais conflitos existiram, contudo, apenas durante o período sucessório. Passado tal momento, e com o amadurecimento dos herdeiros, os conflitos desapareceram naturalmente.

O Sucessor da empresa B confirma os dizeres de seu sucedido. Constata que de fato não houve a existência de nenhum conflito em virtude de estar se encaminhando um novo sucessor – estavam todos conscientes do que estava acontecendo.

O Sucessor da empresa C confirma enfaticamente todos os dizeres de seu sucedido, reforçando, ainda, que não houve nenhum tipo de conflito entre a família além do normal ao se observar uma família unida em qualquer atividade. Sob sua ótica, tudo ocorreu como o previsto. Esta é uma empresa nascida com o planejamento da sucessão sendo analisado e preparado pelas partes, em que, desde o princípio, imaginou-se um processo tênue e sem atritos entre a família, o que de fato ocorreu.

Em todos os casos verifica-se que a forma de trabalhar foi alterada, de acordo com a evolução natural do mercado e do comportamento do consumidor. Contudo, os seis entrevistados ressaltaram que toda mudança ocorrida manteve como base os princípios éticos herdados dos sucedidos.

Os sucedidos explicitaram também que estão satisfeitos com a atuação de seus sucessores na organização.

#### 4.1.2 Preparando a sucessão na empresa familiar

Adachi (2007) destaca quão importante é que o sucedido tenha ativa participação no planejamento da sucessão e, da mesma forma, como é importante que haja uma preparação de sua parte para o seu desligamento, com atividades físicas e sociais, fazendo com que não se sinta um desocupado.

Para o Sucedido da empresa A, o desligamento da empresa ocorreu gradualmente, transmitindo progressivamente o poder, as responsabilidades para seu sucessor. O Sucedido da empresa B elucida que não ocorreu nenhum tipo de preparação formal para que deixasse o poder. Destaca que aconteceu conforme o movimento natural, durante o cotidiano. Em seu entendimento, o tempo encarregou-se de sua preparação.

Já o Sucedido da empresa C apresenta-se como o que menos preocupou-se com o momento da sucessão, e da mesma forma não se preocupou em realizar qualquer tipo de preparação para poder deixar o comando da empresa sem problemas. Novamente, atribui-se tal acontecimento ao fato de ter construído uma empresa para poder deixar aos filhos/sucessores.

Observa-se que os sucedidos estão mais preocupados em preparar seus filhos/sucessores para o momento do que se preparam de maneira específica para deixar o poder. O Sucessor da empresa A iniciou suas atividades na empresa executando as tarefas simples dentro da organização. Já o Sucessor da empresa B esclarece que não passou por treinamento com direcionamento específico para sua preparação para assumir o posto principal. O Sucessor da empresa C, por sua vez, salienta que sua maior preparação se deu no cotidiano, em que encontrou a oportunidade de trabalhar diretamente com seu pai e sucedido, absorveu da melhor maneira seus conhecimentos e sua habilidade de negócios, bem como sua capacidade administrativa.

Percebe-se que a preparação dos sucessores, unanimemente, se deu na execução das atividades diárias da organização e no convívio com o sucedido, com as ações e reações pertinentes a um bom gestor. Ficou evidente que os cursos e a formação superior serviram apenas como um complemento ao que acontecia diariamente.

Tais constatações apoiam-se em Oliveira (1999), quando cita que “o hábito faz o monge”, ou seja, ao fim de um longo período com intenso treinamento, o herdeiro acaba se ajustando à realidade da empresa.

Quando questionados sobre a maneira como deram continuidade ao trabalho dos sucedidos, as respostas dadas pelos sucessores, apesar de apresentarem algumas pequenas diferenças, foram semelhantes quando observado o cerne da questão envolvida.

O Sucessor da empresa A destacou que seguiu a maneira básica de atuação de seu sucedido, mantendo sempre presente a humildade e o bom

atendimento herdados de seu pai, o que, para ele, é o principal fator a ser seguido, um exemplo sem igual para manter a saúde da empresa.

O Sucessor da empresa B destaca que modificou radicalmente alguns processos (os quais não citou diretamente) pois acreditava não estarem corretos, mudanças estas que acredita terem sido importantes. Contudo esclarece que manteve o estilo de atuação, a preocupação com os processos envolvidos nos seus serviços e a humildade de seu pai.

O Sucessor da empresa C afirma que seguiu a maneira de atuação de seu sucedido, trabalhou e participou do que era possível conjuntamente com seu sucedido, herdando sua filosofia, sua ética e sua postura de trabalho.

Percebe-se que todos os envolvidos no estudo possuem a ciência de que é este um momento importante para sua sobrevivência empresarial e, apesar de alguns percalços, alguns desencontros de percepções agiram de forma coerente com o momento, buscando, à sua maneira, o melhor para o futuro da organização, visando a garantir uma boa saúde da mesma, transpondo os problemas encontrados de forma pacata e com esforço para a realização do processo de sucessão.

#### **4.2 Perfil do sucessor na empresa familiar**

Moreira et al. (2007) já declararam que a maioria dos sucedidos possui o desejo que seja um filho o sucessor do poder na empresa que fundou. Teoricamente, esse filho possui as mesmas características do pai, o que nem sempre é de todo positivo, pois este filho pode ter um estilo de gestão diferente do pai. Também cita que o estilo de gestão do sucedido, necessário para o desenvolvimento de uma empresa, pode não ser o mais adequado para uma fase posterior, de consolidação de uma organização, em que é possível que seja solicitado um perfil mais estratégico de gestão.

Para o Sucedido da empresa A, o sucessor deve procurar pela igualdade em suas relações de trabalho, servir e tratar também os clientes como desejaria ser tratado. O Sucedido da empresa B, por sua vez, destaca que a característica mais importante para um sucessor alcançar o sucesso nas suas atividades é força de vontade, o desejo de trabalhar, devendo ser organizado com as finanças, manter o nome da empresa sempre saudável, com um bom respaldo frente a clientes e fornecedores.

Para o Sucedido da empresa C, é necessário que o sucessor possua o desejo de trabalhar, visão de negócios, ter a capacidade de visualizar as oportunidades e filtrar as coisas boas das ruins que as atividades cotidianas lhe apresentarem e, além de tudo, deve possuir espírito empreendedor.

Segundo Oliveira (1999), a empresa deve identificar a visão de cada um dos sucessores, para assim delinear o posicionamento estratégico da organização, podendo assim observar o futuro da organização. Esta passagem vem ao encontro das respostas obtidas, em que todos os sucedidos ressaltaram a

importância das capacidades humanas dos sucessores, salientando, ainda, que a visão empreendedora, dados os aspectos internos e externos à organização, é fator determinante para uma boa continuidade das atividades.

Para o sucessor da empresa A, uma das características relevantes da qual um sucessor deve dispor é a calma, seguida por flexibilidade e compreensão. O Sucessor da empresa B, por sua vez, destaca que a principal característica que deve possuir é a vontade de trabalhar. Para ele, esse o fator mais importante para um sucessor que deseja assumir o posto de comando de uma empresa. Já o Sucessor da empresa C menciona a importância de o sucessor possuir uma visão ampla, que emana de um espírito empreendedor e direciona-se à capacidade de visualizar novos produtos e processos de trabalho.

Para Adachi (2007), o desligamento dos sucedidos da empresa é algo, na maioria das vezes, de grande dificuldade para estes, pois por muito tempo foram eles os principais gestores de suas organizações, para os quais direcionaram de maneira exclusiva todos os seus esforços. Devido a tal fato, destaca quão importante é que haja preparação para abandonar o posto, para desligar-se da empresa. Segundo esse autor, é importante que exista algum tipo de preparo de sua parte para que, após deixar o posto, não passe por dificuldades e problema, físicos e especialmente psicológicos.

Verificou-se aqui que, na percepção dos entrevistados, as capacidades mais relevantes para que o sucessor possa assumir o comando da organização estão diretamente ligadas às suas capacidades humanas. Sucedidos e sucessores concordam, ainda, que, para assumir o posto principal de uma empresa, é necessário que haja no sucessor a capacidade de compreensão e discernimento entre o certo e o errado.

### **4.3 Convergências e divergências na sucessão familiar**

Para Moreira et al. (2007), as divergências entre pais e filhos são as mais evidentes em uma empresa familiar, em que as convicções dos pais geralmente se desencontram das atitudes dos filhos, que eventualmente não suportam certas ideias dos pais.

De acordo com o Sucedido da empresa A, sempre existiram e vão continuar existindo ideias que são convergentes e outras divergentes. Ele atribui as diferenças de pensamentos às épocas e idades, que são distintas entre as duas partes. Contudo, o Sucedido da empresa A considera o debate sempre positivo, salientando que possuem uma ótima relação, o que contribui e mantém os debates harmoniosos.

O Sucedido da empresa B esclarece que, sob alguns ângulos, ideias e convicções divergem, porém esclarece que tais divergências não são nocivas às relações e à empresa, visto que são apenas pequenas divergências de pensamento, e que com o diálogo alcançam sempre uma resolução simples, prática e objetiva.

O Sucedido da empresa C concorda com o Sucedido da empresa A que sempre existem diferenças. Contudo, o Sucedido da empresa C frisa que são pequenas diferenças de pensamento que geralmente são solucionadas por meio de diálogo, com alto nível de facilidade.

Para o Sucessor da empresa A, as ideias divergem mais do que convergem. O Sucessor da empresa A destaca que o afastamento do sucedido da empresa resultou em sua estagnação ao longo do tempo sob alguns aspectos, sendo as divergências apontadas como o principal motivo para esse afastamento. Esclarece que preserva uma ótima relação de afeto e respeito com seu sucedido, o que facilita o diálogo a respeito de qualquer assunto.

O Sucessor da empresa B cita que as ideias tendem mais à divergência do que à convergência. De acordo com o Sucessor da empresa B, existem muitas ideias em que discordam, contudo sucedido e sucessor mantêm uma relação pacífica e amena. O Sucessor B procura sempre demonstrar ao seu sucedido seu ponto de vista, sua maneira de pensar e agir de forma clara, objetiva e com toda polidez que um filho deve manter ao tratar o pai.

Conforme o Sucessor da empresa C, assim como nas demais empresas analisadas, existem divergências sim, porém de maneira mais sutil do que nas demais. Atribui isso ao fato de o pai, seu sucedido, ter sempre se mantido em uma linha de pensamento muito avançada, uma mente aberta para as inovações e mudanças do mercado, por ter procurado o aperfeiçoamento de sua organização.

Percebe-se que os conflitos existentes nas empresas entrevistadas, as divergências de pensamentos encontram-se apenas em detalhes decorrentes das atividades do cotidiano, e que são facilmente resolvidos por todos os envolvidos nesta pesquisa. Destaca Lodi (1986), que os conflitos surgem nos detalhes e não nas grandes questões. Destaca que geralmente são as sutilezas que geram os maiores conflitos.

Discutidos os resultados obtidos nesta pesquisa, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais acerca deste estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das entrevistas realizadas para este estudo, foi possível observar uma nova perspectiva a respeito do processo sucessório em empresas familiares. Com base nas observações e análises das entrevistas, pôde-se criar uma base de conhecimentos fundamentada em experiências de outras empresas, tornando possível alcançar o objetivo inicialmente proposto, que consistiu em propor sugestões para o processo sucessório de uma empresa familiar localizada na cidade de Lajeado/RS.

A sugestão para a empresa é que mantenha os debates a respeito da sucessão sempre em pauta, procurando dirimir quaisquer dúvidas a respeito, discutindo em tempo real as ideias e perspectivas dos seus dois sucedidos e

dos herdeiros e futuros sucessores da empresa, visando a manter uma relação saudável e livre de desentendimentos, tanto entre sucedidos e sucessores, bem como entre os sucessores. Dessa forma deve-se também identificar as personalidades e capacidades dos herdeiros, buscando encontrar e propor atividades específicas para cada um deles, evitando que as possíveis diferenças de pensamento causem danos à organização.

Outra sugestão para a empresa é que esta preocupe-se com a distribuição de quotas societárias entre os herdeiros. Sugere-se que cada um dos dois sócios transfira apenas uma parcela de suas quotas para seus herdeiros, mantendo os sucedidos sempre uma parcela das quotas para terem sua parcela nas decisões da empresa, para eventual necessidade de intervenção, caso julgarem necessário.

Sugere-se, ainda, que a empresa desenvolva e ponha em prática um modelo de sucessão que seja de conhecimento de todos, em que sejam explicitadas as atividades, atribuições, bem como cargos e postos para cada um dos herdeiros que atuarem na organização, buscando a definição exata para a função a ser exercida pelos herdeiros/sucessores.

Outro aspecto importante a ser observado pela empresa se refere aos herdeiros, que deverão buscar uma qualificação acadêmica que venha ao encontro das atividades que irão assumir na organização, visto que não possuem experiência profissional fora da empresa. Sugere-se também que, se possível, todos os estágios obrigatórios no curso de graduação sejam realizados em empresas que não a da família, possibilitando assim que haja algum conhecimento externo à própria organização. Entende-se que absorver conhecimentos por meio da formação acadêmica é a maneira possível para que possam se tornar qualificados e preparados para as atividades da organização, tornando-se assim capazes de transpor o momento da sucessão de maneira adequada e saudável para todos os envolvidos e, fundamentalmente, para a própria empresa.

Por fim, constatou-se que a temática da sucessão em empresas familiares ainda é um tabu para os envolvidos no processo, pois não existe um planejamento e uma devida formalização. Pode-se afirmar que todas as ações propostas no modelo de sucessão construído a partir deste estudo visam ao bom andamento das atividades e à manutenção das relações familiares, buscando manter e maximizar os resultados, objetivando o sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC** Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <<http://www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

COSTA, Armando Dalla. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Curitiba: Jaruá, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil, 2000.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 2ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, José Renato. **Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família**. Disponível em: <[www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia/](http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia/)>. Acessado em: 26 out. 2012.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo e NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa Familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2ª Ed – Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernandez, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**: 3º Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

TONDO, Cláudia. **Desenvolvendo a Empresa Familiar e a Família Empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.