



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Empresas Familiares e os desafios do
processo de sucessão**
Um estudo de caso da empresa Brex

Lucas Antonio Costa Affonso

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2018.



Lucas Antônio Costa Affonso

**Empresas Familiares e os desafios do
processo de sucessão**
Um estudo de caso da empresa Brex

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro

Junho, 2018

“Pai rico, filho nobre e neto pobre...”

Agradecimentos

Primeiramente, agradecer a Deus pela vida, saúde e oportunidade de concluir mais essa importante etapa em minha vida.

Agradecer à minha família e amigos, em especial, à minha mãe e meus tios, que sempre acreditaram em mim e são minhas fontes de inspiração, muito obrigado!

Agradecer à Pontifícia Universidade Católica e à todos os professores que participaram desse meu ciclo de vida, em especial meu orientador Edmundo Eutrópio e meu amigo Gabriel Martins, que carreguei ao meu lado em todos esses anos.

Resumo

Affonso, Lucas. Empresas Familiares e os desafios do processo de sucessão por gerações: estudo de caso da empresa BREX, Janeiro, 2018. p.35 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho possui como objetivo abordar o tema das empresas familiares, apresentando fontes atuais e o atual cenário brasileiro destas empresas, assim como, através da realização de um estudo de caso de uma empresa familiar, de médio porte, localizada no Rio de Janeiro, entender o cenário atual da companhia neste ambiente. E através de bases teóricas, identificar as peculiaridades e desafios que envolvem este tipo de empresa que misturam laços familiares e contratuais em um mesmo ambiente, desafios estes, que vão desde questões de conflito familiar a problemas de gestão, a dificuldade e necessidade de preparação das futuras gerações para assumir o negócio e minimizar o impacto dessa transição, ou apenas, com o objetivo de perpetuação do patrimônio, dos valores familiares e empresariais por gerações.

Palavras- chave

Empresas Familiares, Gestão Empresarial, Sucessão, Planejamento Sucessório, Perpetuação de Patrimônio

Abstract

Affonso, Lucas. Family business and the challenges of succession process. Case of study of Brex Company. Rio de Janeiro, 2018. p.35 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this project is to elaborate the dynamics of operating a family business presenting current sources and an understanding of the Brazilian family business landscape. Also, through the presentation of a case study on a medium-sized family business based in Rio de Janeiro we will be able to understand how the business navigates in this environment. In addition, by utilizing theory-based concepts we will identify the peculiarities and challenges surrounding these kinds of businesses, which involves family relationships and legal contracts in the same environment. Finally, some distinctive characteristics of a family business are stewardship and the family values instilled in the business, its organizational culture. The sense of responsibility of the owner in protecting the business as an asset for future generations and heritage of its values create some challenges englobing different aspects such as family conflicts, the need to prepare family members in the transition to ownership and mitigate the impact risks of this transition.

Key-words

Family Business; Business Management; Succession; Succession Planning; Heritage Perpetuation

Sumário

1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	4
2.1. Empresas Familiares	4
2.1.1. Características das Empresas Familiares	5
2.1.2. Dilemas das Empresas Familiares	6
2.2. Processo Sucessório	7
2.2.1. Teoria dos Três Círculos	8
2.2.1.1. Ferramentas de Governança	10
2.2.1.2. Governança Corporativa	10
2.2.1.3. Acordo de Acionistas	11
2.2.1.4. Conselho de Administração	12
3 Metodologia	14
3.1. Coleta de Dados	14
3.2. Perfil dos Entrevistados	14
4 Análise da situação e proposta de solução	16
4.1. A empresa	16
4.1.1. Estrutura Societária	17
4.1.2. Estrutura Familiar	17
4.1.3. Estrutura Organizacional	18
4.2. Análise das entrevistas à Luz do Referencial Teórico	19
4.2.1. A Entrevista	19
4.3. Propostas de solução	20
4.3.1. Governança Corporativa	21
4.3.2. Acordo de Acionistas	21
4.3.3. Conselho de Administração	22
4.3.4. Planejamento sucessório	22
5 Conclusões e contribuições do estudo	24
6 Referências	25

Lista de figuras

- 1 – Teoria dos três Círculos.....9
- 2- Estrutura Organizacional IBGC.....13
- 3 – Organograma da Brex.....17

Lista de Tabelas

- 1 – Boas práticas de Governança corporativa.....11
- 2 – Entrevistas.....18

1 Introdução

A origem deste tipo de negócio teve início no século XVI, através das capitâneas hereditárias, o termo “hereditárias” diz respeito à transmissão das terras por herança entre as famílias, ou seja, o filho mais velho herdava as terras oriundas do pai e assim por diante. Essa ocupação privada foi um meio que Portugal encontrou para ocupar e manter territórios ainda não explorados. Já que seu foco eram países da África e Ásia. (MARTINS, 1999)

Com o passar do tempo, indivíduos perceberam que faltavam produtos, como sapatos, roupas, ferramentas, armas, entre outros. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, surgiram às trocas de produtos por outros, originando, a partir de tal atividade, o comércio. Essa foi a natureza da empresa durante centenas de anos, tanto aqui quanto em qualquer outro país (BETHLEM, 2004, p. 7).

De acordo com Grzbovski e Tedesco (2000), as empresas familiares merecem papel de destaque na economia, uma vez que, na busca da continuidade de sua existência, tornam-se peças importantes por gerar constante movimentação na economia. Todas as empresas familiares, independente de sua representatividade econômica, ou seja, de grande ou pequeno porte, possui como objetivo principal, a busca ou manutenção de seu sucesso.

Historicamente, o Brasil praticava uma economia protegida da competição externa, com poucos concorrentes e na qual o custo da ineficiência era facilmente absorvido pelo mercado via sistema de preços. Porém, no início da década de 90, o Brasil entra em uma fase de livre-comércio através da internacionalização do mercado, e em 1994, com a estabilidade trazida pelo Plano Real, e o sucesso no combate a inflação, a economia brasileira passou por grandes transformações.

A partir deste momento, houve forte aumento na concorrência, com a chegada de empresas estrangeiras exigindo a modernização e reformulação de diversos processos, inclusive de gestão e profissionalização das empresas brasileiras. Nesse ambiente, muitas empresas não tiveram sucesso em se adaptarem ao novo paradigma e faliram. (MARTINS, 1999).

No Brasil, as empresas familiares representam mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global (OLIVEIRA, 1999). Além disso, cerca de 90% das inúmeras empresas em atividade no Brasil possuem relações profissionais e familiares inseridas no mesmo espaço. SEBRAE (2005)

No mundo, a maior parte das organizações privadas são familiares e possuem alta influência econômica e social. Estima-se, que aproximadamente 70% das empresas são familiares e que nas próximas duas gerações esse percentual pode aumentar. (Gersick.et al, 2007; ARAUJO, 2007).

Entendem-se que o empreendimento da empresa familiar detém as mesmas características e objetivos que das empresas não familiares, independente de suas especificações e estrutura, apenas seu significado é diferente pelo seu contexto (ARAUJO, 2007).

Ambas as empresas, conforme Andrade & Grzybovski (2004), buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de sua trajetória de vida. Assim, a cada ciclo empresarial, elas vivenciam momentos específicos de cada fase, que podem ser definidas como: o nascimento, desenvolvimento, maturação e envelhecimento.

No Brasil, a vida média é de 9 anos, e apenas 30% das empresas familiares vão passar o comando para a segunda geração e 5% passaram para a terceira (SEBRAE, 2012).

Segundo Bornholdt (2005), existem diversas características e conflitos inerentes às organizações. Esses conflitos podem ser em função de diversos aspectos como: idade, sexo, valores pessoais e também diferenças de conhecimentos e habilidades. Por isso, é preciso conviver e saber lidar com as relações afetivas e as gerencias entre os familiares.

O trabalho a seguir possui como objetivo contextualizar a importância do planejamento sucessório em empresas familiares, destacar principais características e desafios de gestão dessas empresas e identificar ferramentas que possam auxiliar na implementação do processo sucessório.

Para atingir este objetivo, foi utilizado como ferramenta de pesquisa, o estudo de caso por ter como objetivo descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso definido. Foi analisada uma empresa de médio porte, fundada por dois amigos de infância, no Rio de Janeiro. As entrevistas foram realizadas com os dois sócios-fundadores da empresa que seguiram um roteiro estruturado, o qual constitui uma relação de tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central do estudo (MARTINS, 2006; ALENCAR, 1999; HAGUETTE, 1987).

2 Revisão da Literatura

2.1. Empresas Familiares

Nas diversas literaturas sobre o assunto, não existe uma definição entre os autores sobre o que são empresas familiares. Donnelley(1964, p.94) foi o primeiro a conceituar empresa familiar: Uma companhia é considerada um negócio de família quando tem fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e objetivos da família,

Em explanação, Casillas (2007, p. 16) diz:
“São poucos os dados existentes que podem nos orientar sobre as características das empresas familiares, essa escassez de dados ocorre praticamente em todos os países. No entanto, faz poucos anos que o interesse crescente em conhecer e compreender as peculiaridades desse tipo de empresa está promovendo a realização de estudos descritivos sobre o assunto.

Segundo Grzybovski (2002), que segue a interpretação de Lethbridge (1997), a empresa familiar pode ser definida por uma instituição de capital fechado, com modelo de gestão burocrático, sem transparência administrativa e financeira, além de um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, com falta de planos, objetivos e metas mensuráveis.

Bernhoeft (1987) adequou o conceito americano de Donnelley à realidade dessas empresas no Brasil, com características que tornam uma empresa familiar aos padrões brasileiros, sendo: confiança mútua, laços afetivos

influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização do tempo de serviço a empresa como critério de promoção de cargos, dedicação com expectativa de fidelidade, postura de dono do gestor.

O autor alerta que tais características resultam em dificuldades de separar fatores emocionais de fatores racionais, aonde jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa.

As empresas familiares não devem ser caracterizada por seus tamanhos, como a grande maioria das pessoas pensam sobre o tema quando imaginam organizações pequenas e médias, o que não é verdade, dado que o Brasil, por exemplo, dispõe de diversos grupos familiares de grande porte e de sucesso, que seguem um modelo de gestão familiar eficaz, são casos como: Grupo Votorantim, Grupo Gerdau, Organizações Globo, Magazine Luiza, Grupo Itaúsa, entre vários outros.

2.1.1. Características das Empresas Familiares

Para Passos et al. (2006), ao se tratar de empresas familiares, uma das características mais importantes é a interação entre as esferas de um sistema formado por três subsistemas: a família, o patrimônio e a empresa. Ainda segundo Passos et al. (2006), defende que na família deve-se lembrar que os herdeiros serão sócios da empresa e do patrimônio, com isto, não se pode descuidar do planejamento de sucessão e perpetuação do negócio.

Segundo Ricca (2012) “[...] princípios e valores vão sendo incorporados no modo de atuação da empresa, direcionando o posicionamento que ela apresenta frente aos funcionários, aos clientes e à comunidade”

Também, em termos de características, Lodi (1986), identificou quais as forças que as empresas familiares têm no seu âmbito geral. São elas: a lealdade dos empregados, a reputação do sobrenome, a sucessão familiar, a estrutura quanto aos conselhos, dirigentes e acionistas quanto aos processos, decisões

rápidas, grupo familiar quanto a influência no mercado e a geração familiar permitindo a continuidade do sobrenome e os valores da organização.

Entretanto, não podemos esquecer de citar as fraquezas que encontramos entre eles: conflitos entre empresa e família, uso indevido dos recursos, falta de planejamento estratégico, nepotismo, resistência às mudanças internas e externas. Portanto, o desafio consiste em maximizar as vantagens deste tipo de empresa e minimizar as desvantagens que possam existir, através de planejamento das ações e do futuro da companhia.

Ainda de acordo com Donnelley(1964), empresa familiar é aquela organização que liga duas gerações e que tem como função perpetuar uma cultura e dar continuidade a mesma, através de herdeiros ou sucessores.

De acordo com Macedo(2007): “Outra vantagem da empresa familiar são os valores que elas conseguem resgatar para preservar sua história. Eles formam um patrimônio cultural que é transmitido de geração para geração e que servem como sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio. Os valores influenciam com muita intensidade a cultura organizacional”

Uma das características mais marcantes das empresas familiares são o legado e o zelo pelo empreendimento, isso ocorre pela responsabilidade da preservação do negócio. Esses sucessores e herdeiros têm uma única preocupação, preservar o maior legado de sua família, que são os valores transmitidos através das gerações. Um fator que serve como sustentação para qualquer empresa familiar, é a sua cultura. É através dela que será possível se gerir e preservar todo o legado deixado pelos fundadores (BETHLEM, 2004, p. 108)

2.1.2.Dilemas das Empresas Familiares

Para as empresas familiares nada é tão simples. As empresas familiares possuem diversos problemas particulares que abatem seus membros, e os mesmos, têm sido um dos principais motivos para o fracasso de muitas empresas, se mostrando como uma das consequências das desvantagens

desse tipo de empresa. Os problemas podem ser os mais diversos e seu nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e sua de estrutura familiar (RICCA, 2007).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.137):

“Os relacionamentos entre os membros da família em um negócio são mais sensíveis do que entre empregados sem parentesco”.

Por mais harmonioso que um grupo familiar venha a se tornar, sempre poderá existir divergências, necessidades e concessões a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o sobrenome da família. (MUNDO CARREIRA, 2014).

Segundo Fletcher(2002, p. 4): “Além do trabalho árduo, frustração e obrigação de estar sempre presente, o administrador-proprietário não apenas tem que lidar com aspectos cotidianos relacionados com produtos, mercados, empregados, crescimento, treinamentos assim como todos os gestores devem lidar. Mas também devem administrar e negociar cuidadosamente um conjunto complexo de relacionamentos sociais e emocionais envolvendo membros familiares e não familiares, os quais têm diferentes expectativas e motivações para envolvimento nos negócios familiares.”

2.2. Processo Sucessório

O Planejamento do processo sucessório é uma das decisões que mais geram conflitos na gestão familiar, pois exige que a escolha de um membro familiar que irá assumir seja feita de acordo com as qualidades e conhecimento necessários para sustentar a empresa e manter uma visão alinhada as exigências do mercado e do futuro da companhia. (BRANDÃO, 2015)

Esse processo, é descrito por Macedo(2009, p.67): “[...] como sendo a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações”.

Além disso, é um processo que existe desde sempre e que acontece naturalmente em qualquer empresa e pode ser elemento fundamental para a continuidade da mesma, isto porque, é nessa fase que pode ser decidido o sucesso dessas empresas para as gerações futuras, em outros casos, as sociedades são desfeitas durante ou logo após um processo de sucessão mal conduzido. (MOSELE e BIEHL, 2004).

Amaral (1999) salienta que 70% (setenta por cento) das empresas familiares não conseguem chegar à segunda geração, pois em alguns casos os fundadores estão tão envolvidos na administração diária do negócio, que não se preocupam em planejar o futuro da empresa no quesito sucessão.

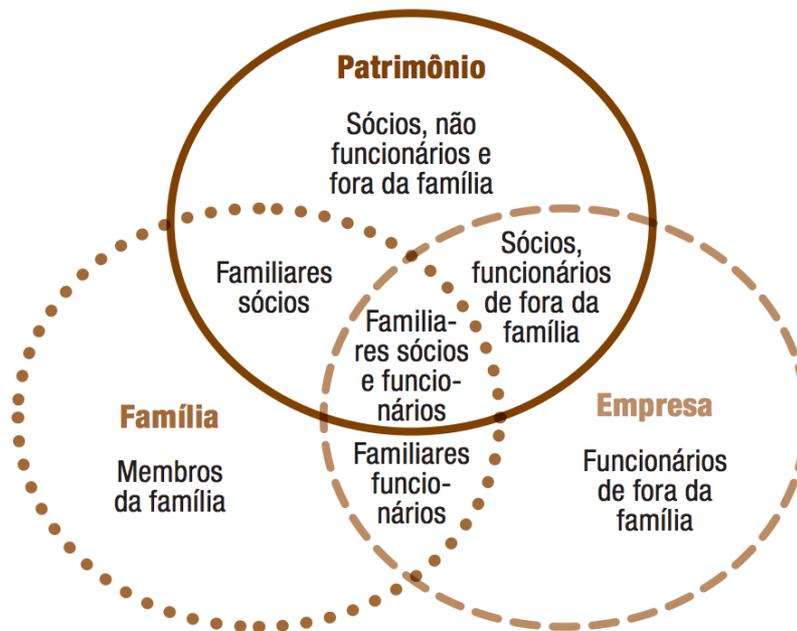
Sendo assim, podemos mensurar a importância que o planejamento da sucessão possui para essas empresas, assim como, atentar para a importância da preparação dos sucessores e herdeiros para os cargos que irão assumir no negócio ou não, são fatores determinantes para o futuro dessas companhias.

Quase que a unanimidade dos herdeiros não foi preparada ou não está preparada para assumir o cargo. Passar o legado exige muito tempo e dedicação. Assim sendo, estas empresas têm grandes e diversos desafios e um dos principais deles é o potencial conflito de interesse dos herdeiros (RICCA, 2007, p. 81).

2.2.1. Teoria dos Três Círculos

Os estudos relacionados ao ciclo de vida de empresas tiveram maior relevância na análise organizacional de empresas familiares pelo trabalho de Gersick et al. (1997). Eles desenvolveram um modelo envolvendo três círculos que descrevem o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios do ciclo de vida vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa. Os autores afirmam que as empresas familiares se desenvolvem a

partir destas três dimensões, as quais nem sempre acompanham o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em relação à dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas.



Fonte: Tagiuni & Davis, 1982

Figura 1: Teoria dos três círculos

Segundo o IBGC, na empresa familiar os sistemas: Família, Patrimônio e Empresa, são integrados e interligados por membros que possuem características, expectativas e desejos distintos. Além disso, os sistemas tem motivadores e interesses próprios. Na Empresa, o foco está em resultados; ao tempo que na família, as regras se baseiam em critérios emocionais, como predileção ou afinidade, assim como, os ciclos de vida influenciam, é importante conhecer as características e expectativas de forma a evitar conflitos que podem ser prejudiciais

De acordo com Gersick et al. (1997), este modelo é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Sendo assim, capaz de auxiliar as empresas familiares, no sentido de minimizar os impactos negativos deste tipo de organização e

maximizar as influências positivas que os aspectos familiares podem dar ao negócios.

2.2.1.1. Ferramentas de Governança

Os mecanismos externos são principalmente os mecanismos de mercado, de organização e ainda os mecanismos regulares e legais. Estes mecanismos externos são completados pelos mecanismos de natureza interna que são o conselho de administrativo, os regimes de remuneração, o sistema de gestão e a estrutura de propriedade bem como o sistema de valores e crenças organizacionais. (Brouard e Di Vito, 2008)

2.2.1.2. Governança Corporativa

A governança corporativa pode ser descrita como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, através do uso de ferramentas no relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, entre outros.

As definições das boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o objetivo de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo na organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os princípios básicos da governança corporativa são:

Transparência	“Consiste no 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. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.”
---------------	---

Equidade	“Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. “
Prestação de Contas (Accountability)	“Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. “
Responsabilidade Corporativa	“Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos”

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

2.2.1.3. Acordo de Acionistas

O acordo de sócios é um disciplinador da partilha de poder. Em outras palavras, é um instrumento que define como os sócios vão exercer controle. Quem pode tomar que decisões, até onde, com quem e em que circunstâncias. (Steinberg , 2009)

De acordo com Paulo Aragão(2009): “Definir formal e contratualmente os ajustes entre os sócios, na forma de um acordo de acionistas, torna-se necessário e prudente até para que eventuais conflitos se resolvam com menor dano à atividade da empresa. A especificação de regras sobre governança corporativa, sobre a política de dividendos e especialmente quanto ao direito de preferência em caso de alienação de ações também são pontos fundamentais nesse processo.”

Este também pode servir como ferramenta de extrema importância para prevenir as consequências que acontecimentos de caráter extraordinário podem trazer a companhia, como por exemplo: Acidentes com gestores que culminam na morte prematura ou invalidez, términos de casamentos, a chegada de um novo membro da família com objetivos diferentes, etc.

A importância do uso de ferramentas de disciplina de poder trazem para essas empresas já foi vivenciada em diversas empresas familiares, e a falta delas por vezes, trouxe graves consequências que culminaram na falência de companhias, brigas judiciais, etc. Demonstrando assim, a importância dessas ferramentas.

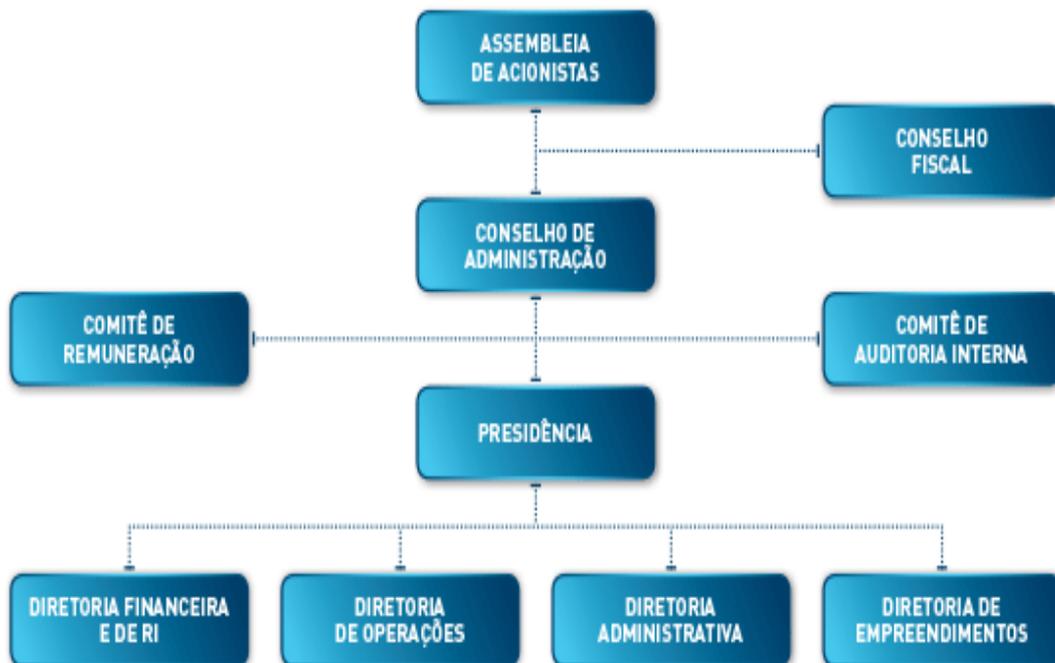
2.2.1.4. Conselho de Administração

O conselho de administração surgiu na década de 80, pioneiro nos Estados Unidos e Inglaterra, possuindo como principal objetivo o alinhamento entre os interesses dos acionistas e herdeiros e os membros da gestão executiva, atuando como elo de ligação entre eles.

O conselho possui como objetivo principal maximizar o retorno dos investimentos e o desenvolvimento de questões estratégicas para a companhia, sendo as principais atividades, a supervisão das atividades gerenciais da empresa, sendo responsável por definir as metas e estratégias da companhia, orientando-a de maneira geral em relação aos negócios e também dando seu parecer em relação a prestação de contas da companhia, que deve ser aprovado pelo comitê de membros deste conselho.

A formação destes conselhos deve ser sempre composto por um número ímpar de membros, para que não existam empates em nenhuma decisão. É recomendado que o quadro de conselheiros contemple profissionais com diferentes habilidades, experiências e competências, estando apto a identificar e corrigir problemas de gestão em diferentes áreas e níveis da companhia. O tamanho deste conselho varia de acordo com o tipo de empresa, em função do seu tamanho, necessidades específicas e assim por diante.

Exemplo de modelo de estrutura organizacional, segundo as boas práticas governança:



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa(IBGC)

3 Metodologia

O estudo se baseia em dados levantados na empresa Brex e teve como objetivo de descrever e analisar a atual estrutura da empresa e os planos em relação ao futuro da companhia, tendo em vista o planejamento sucessório.

3.1. Tipo de Pesquisa e Coleta de Dados

A pesquisa realizada para o presente estudo é classificada de acordo com a taxonomia de Vergara (2000) quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever como a empresa objeto de estudo lida com questão do planejamento sucessório, e quanto aos meios se tratou de uma pesquisa bibliográfica e de um levantamento de campo, utilizando uma abordagem qualitativa.

Na pesquisa bibliográfica a coleta de dados ocorreu através da seleção e leitura de livros e textos relativos aos temas empresas familiares, planejamento sucessório e governança corporativa. O levantamento de campo teve uma abordagem qualitativa e foi realizado através de visitas e observações na empresa, além da realização de entrevistas em profundidade, utilizando um questionário semiestruturado, com os dois sócios-fundadores: Vincenzo Leonetti e Fernando Maia. As entrevistas foram realizadas em duas visitas à sede da companhia, na Penha, Rio de Janeiro.

Durante as entrevistas foram exposto aos sócios os fins do trabalho, para conclusão do curso de graduação e ressaltada a importância da confidencialidade que trás o tema, principalmente, por tratar de decisões que podem ser estratégicas para a empresa e também por envolverem laços familiares.

3.2. Perfil dos Entrevistados

Vicente Leonetti, 56 anos, casado, nasceu na Itália mas se mudou para o Rio de Janeiro ainda nos primeiros anos de vida, é graduado em Engenharia

Mecânica pela Fundação Veiga de Almeida, oriundo de uma família com origens italianas e que por muitos anos possuiu negócios no ramo de fornecimento de peças para veículos de grande porte.

Fernando Maia, 57 anos, casado, nascido no Rio de Janeiro, graduado em Engenharia Mecânica pela Fundação Veiga de Almeida, trabalhou na empresa da Família Leonetti, pertencente ao pai de Vicente, desde sua saída da faculdade até se tornarem sócios, em 2005.

4 Análise da situação e proposta de solução

4.1.A empresa

A história da empresa é fruto da história de vida de dois amigos que moravam no mesmo bairro, na Penha, localizado no Rio de Janeiro e desde então, não se distanciaram mais. Com o passar do tempo, deixaram de ser apenas conhecidos e, através de muito trabalho, dedicação e, principalmente, confiança, deram origem a Brex, empresa da qual são sócios-fundadores e é motivo de orgulho para ambos.

A relação dos sócios, Vincenzo Leonetti e Fernando Maia, começou ainda no colégio, quando ambos frequentavam a mesma escola e em função da proximidade de suas casas, criaram também, uma relação entre suas famílias.

Após diversos anos juntos durante o colégio, seus caminhos continuaram se cruzando, desta vez, estariam juntos durante o curso de Engenharia Mecânica na universidade e desde então, viveram todo tipo de experiência juntos, momentos bons e momentos ruins, porém, esses momentos são considerados por eles como fundamentais na formação pessoal e profissional de ambos.

Passados os anos de faculdade, Vincenzo seguiu para trabalhar na empresa de sua família, que eram proprietários de uma fábrica de fornecimento de produtos para o setor automotivo. Logo após sua entrada, convidou Fernando para trabalhar na empresa de sua família, pois já conhecia suas habilidades técnicas e de gestão, além de possuir valores que condiziam com os prezados pelo fundador, pai do Vincenzo. Durante esses anos, desfrutaram das mais diversas experiências e formas de aprendizado, eles permaneceram na empresa até o momento de sua venda para uma empresa multinacional, no ano de 2000. Ambos seguiram nela, até 2004.

Em 2005, Vincenzo através de sua experiência na diretoria da multinacional que havia adquirido a empresa familiar fundada por seu pai,

observou a existência de uma oportunidade no mesmo, porém, sabia dos desafios que enfrentaria e da necessidade da busca por um sócio para o empreendimento, uma vez que ainda possuía algumas habilidades e conhecimentos técnicos que a oportunidade demandava.

No momento em que Vincenzo iniciou a busca de um sócio para o novo negócio, após a bem sucedida relação profissional que tiveram na empresa de sua família trabalhando juntos e, os mais de 40 anos de amizade, não hesitou e fez o convite para Fernando fazer parte da sociedade, convite que foi recebido por Fernando e, curiosamente, aceito sem nem mesmo saber de qual negócio se tratava, apenas na base da confiança mútua que existia entre eles, dando vida assim, a BREX, empresa de Sistemas Pneumáticos de Freio para veículos de transporte.

Neste ano, a sociedade completa 13 anos de existência, e são responsáveis pelo fornecimento de mais de 65% do mercado de sistemas de freios para veículos motorizados para transportes.

4.1.1. Estrutura Societária

A empresa mantém a mesma estrutura societária desde sua fundação, em 2005, até os dias atuais.

Sendo as ações das empresa distribuídas entre os fundadores: Vincenzo Leonetti é detentor de 59% da quotas e Fernando Maia, detentor de 41% das quotas, sendo assim, os únicos acionistas da empresa.

4.1.2. Estrutura Familiar

A Família Leonetti é composta por Vincenzo Leonetti e sua esposa Carla Leonetti, além de suas duas filhas: Isabela Leonetti, 24 anos, estudante do curso de Engenharia de Produção na PUC-Rio e Beatriz Leonetti, 20 anos, estudante do curso de Economia na PUC-Rio. Isabela já trabalhou na empresa, atuando nas áreas de engenharia e administrativas, com participação em alguns projetos, porém, e atualmente não está mais trabalhando na empresa. Beatriz ainda não realizou nenhum tipo de trabalho ou projeto na empresa.

A família Maia é composta por Fernando Maia e sua Esposa Frínea Maia, juntos o casal tem dois filhos: Caio Maia, 28 anos, com formação em Medicina e sua filha Sofia Maia, 26 anos com formação em Engenharia de Produção. Caio nunca possui nenhum contato ou envolvimento na empresa, inclusive, pela em função da sua formação, enquanto Sofia já possuiu experiências anteriores quando estagiou e foi contratada pela Shell, realizando sua saída para ajudar o pai a tocar alguns projetos e até hoje atua na empresa, no setor de Compras e também auxilia seu pai em projetos de engenharia.

4.1.3.Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa se apresentou, conforme ilustração abaixo(figura 2), sendo o principal organograma da empresa, onde podemos visualizar a hierarquia das decisões, os setores que a empresa se divide, assim como, as responsabilidades e as tarefas que cada sócio possui nessas áreas: Vincenzo Leonetti é responsável pelas áreas comercial e de engenharia/produto, enquanto Fernando Maia é responsável pelas áreas industrial e administrativo/financeiro, todos as demais responsabilidades são acompanhados pelos dois sócios em conjunto, sem divisão definida no organograma.

Os setores possuem suas premissas, metas, objetivos e decisões formadas em reuniões do conselho de administração geral. Conselho este, formado pelos dois sócios, Vincenzo e Fernando, e conta com o auxílio de apenas um consultor externo, com experiência no setor automotivo de veículos pesados, na Europa, e era sócio do Pai de Vincenzo até o momento da venda da empresa para a multinacional, conforme citado anteriormente neste trabalho.



Figura 2: Organograma institucional

4.2. Análise das entrevistas à Luz do Referencial Teórico

4.2.1. A Entrevista

As entrevistas foram elaboradas com o objetivo de identificar o atual cenário da companhia com relação a estrutura organizacional, sendo possível identificar de que forma a mesma está preparada para encarar o tema da sucessão, assim como, identificar quais seriam as principais divergências em relação a estrutura atual e os desejos dos sócios com relação ao futuro da companhia.

Na tabela abaixo, foram selecionados os principais trechos da entrevista:

Conceito Emergente	Trecho da Entrevista
Estrutura organizacional	“Existe um comitê semestral, formado por nós dois e conta com o auxílio de um membro externo, com experiência no setor europeu e que possui relação com a família há anos, as decisões são tomadas por nós em comum acordo, porém, as decisões ainda podem ser consideradas como informais, pois não existem processos e nem regras de execução definidos quanto a isso, o que já vem há algum tempo incomodando a nós.”
Plano de contingência	“Até o momento, não desenvolvemos nenhum trabalho no sentido de deixar a empresa preparada para casos emergências, como o negócio deveria funcionar sem nós, as decisões de poder e refletindo sobre, fica clara a necessidade e urgência em atentar e planejar para isso.”
Sucessão	“Sabemos que nos próximos 5-10 anos possivelmente não teremos a mesma disposição de hoje em dia e temos como objetivo deixar a empresa da melhor forma possível para quando for o momento de nossos filhos assumirem, possam encontrar a empresa nos

	seus melhores dias”
Envolvimento dos Familiares	“Atualmente, apenas um de nossos herdeiros atua na empresa, porém, em uma função onde não há nenhum planejamento ou definição de tempo a ser dedicado e definir como o processo de transição vai acontecer, talvez, por falha nossa, nos vemos muito envolvidos na operação do dia a dia e acabamos não dedicando o tempo necessário para pensar nisso, apesar de nosso desejo que a empresa siga a cadeia hereditária e permaneça em poder de nossas famílias.”
Preparação dos Futuros Acionistas	“Atualmente, o investimento realizado para deixa-los preparados é a sua formação acadêmica e a oportunidade de um curso de pós graduação no exterior, não existe uma “pressão em casa para que os filhos assumam o negócio, queremos que seja algo natural na sua busca pelo que amam.”
Expectativa de Futuro	“Desejamos que a empresa siga em poder de nossas famílias, porem, sabemos que esses fatores que estamos falando podem resultar em problemas no futuro e fica claro, para nós, a necessidade atentar de isso para evita-los.”

4.3.Propostas de solução

Analisando as entrevistas realizadas com os sócios e a atual conjuntura organizacional da companhia, é possível identificar que não existe nenhum trabalho realizado até o momento visando minimizar os impactos que o processo sucessório pode trazer para a companhia.

Além disso , é possível identificar o desejo dos fundadores de que a empresa continue sob poder de suas famílias pelas futuras gerações, assim como, que seus filhos tenham a capacidade, o conhecimentos e habilidades necessárias para assumir as responsabilidades que a companhia exige.

De acordo com os autores das diversas bibliografias utilizadas para a realização deste trabalho, a sugestão visando propor uma solução de melhoria

para a companhia no sentido de planejar o processo sucessório, é a adoção da Teoria dos 3 círculos, que sugere a profissionalização do ambiente empresarial, dividindo-o em três sistemas: Família, Propriedade e Empresa, assim como, a adoção de ferramentas de gestão para apoiar os sistemas.

A forma e a qualidade do relacionamento dentro da família é que irão determinar, em certa extensão, os tipos de cultura e impactos na empresa. A sugestão para a profissionalização da empresa, também inclui a utilização de algumas ferramentas de gestão:

4.3.1. Governança Corporativa

A adoção das boas práticas da governança corporativa, com o objetivo de evitar o abuso de poder e sobreposição de interesses pessoais aos societários é importante, pois, durante a entrevista foi possível identificar que não existe uma definição profissionalizada dos conselhos, acordos ou regras da empresa, sendo as decisões tomadas apenas entre os sócios e dependem única e exclusivamente da confiança mútua e a esperança de que as escolhas e opiniões sejam na mesma direção, e ainda, sejam o melhor para a empresa e para as famílias.

Porém, é importante ressaltar que com o passar do tempo e seguido o desejo dos sócios, da entrada dos filhos na gestão, a falta de regras e acordos pode resultar em diversos problemas para a empresa no futuro, como: disputa de poder, más escolhas, nepotismo e falta de conhecimentos e experiências.

4.3.2. Acordo de Acionistas

A implantação de um acordo de acionistas visa ser um disciplinador de poder entre os sócios, determinando como os sócios podem usar de seus poderes na gestão da empresa, quais são as obrigações de cada sócio, até aonde podem ir com seus papéis na empresa e quais as limitações dos mesmos.

Atualmente, isso é feito única e exclusivamente com base na confiança entre os sócios, sendo assim, necessária a dedicação a profissionalização, inclusive, para evitar que casos emergenciais e acidentais, uma vez que ambos os sócios já possuem idade relativamente alta, venham a levar a impactos

negativos e muitas vezes irreversíveis na companhia, influenciando diretamente nos resultados da companhia e conseqüentemente, na receita de suas famílias uma vez que ambas possuem dependência dos resultados da empresa.

4.3.3. Conselho de Administração

Atualmente, o que é chamado de conselho pelos sócios, são as reuniões semestrais realizadas por eles, as vezes, com a participação de um conhecido da família, antigo sócio do pai de Vincenzo, que atua no ramo de fornecimento de peças para veículos de grande porte e acompanha Vincenzo durante toda sua carreira, como um modelo de Coach, em função da proximidade de suas famílias.

Sendo assim, é possível enxergar a necessidade da criação de um conselho profissionalizado, que será capaz de trazer diversos benefícios para a empresa, poderá contar com o apoio de membros externos, com conhecimentos e habilidades distintas, assim como, participar do tema principal deste trabalho, a preparação da futura geração de acionistas que irão assumir o negócio.

4.3.4. Planejamento sucessório

No decorrer de todo o trabalho, buscamos extrair do sócios a visão de futuro em relação a gestão da companhia, atualmente, realizada apenas pelos dois sócios, porém, que já se mostrou estar chegando ao fim, inclusive pelo discurso de ambos, que se veem cansados e sem o sangue nos olhos de antigamente.

Entretanto, assim como mostrando anteriormente e não apenas deles, mas da grande maioria de empresários do país e do mundo, envolvidos no dia a dia da operação e a falta de conhecimento de como funciona esse processo, não souberam realizar um trabalho de inserção dos filhos no ambiente da empresa, de modo a realizar a transferência de conhecimento enquanto na gestão do negócios, para que seus filhos possam entender o que fez com que chegassem ao momento atual, através de muito trabalho e dedicação.

A sugestão do trabalho é busca de uma equipe profissional, experiente e capaz de auxiliá-los, tanto na escolha do sucessor, como no preenchimento dos

três sistemas, de modo que todos os futuros herdeiros tenham seus desejos e necessidades atendidos, de forma justa e imparcial, visando sempre, o desejo dos sócios da perpetuação do patrimônio empresarial e financeiro construído, assim como, da cultura criada e de seus princípios, que os regem desde a primeira experiência, há mais de 30 anos, na empresa da família de Vincenzo, que os preparou para a atual empreitada.

5 Conclusões e contribuições do estudo

Por fim, podemos afirmar que o trabalho atingiu os objetivos estabelecidos, através de pesquisas realizadas no modelo de entrevista qualitativa realizada com os fundadores da empresa selecionada para o estudo de caso, identificando a importância do processo sucessório para a empresa analisada, trazendo dados e teorias a respeito do assunto, assim como, identificando na própria empresa, pontos que demandam atenção dos sócios e que por falta de conhecimento, não haviam sido tratados anteriormente, principalmente, pela falta de tempo de ambos.

Além disso, foi possível identificar a necessidade de iniciar um processo de profissionalização na companhia, pois hoje, a maior parte das decisões e de maneira geral, da gestão da companhia, tem base apenas na confiança e experiência dos sócios, demonstrando assim, a importância de possuir um planejamento.

Nos próximos anos, a companhia irá enfrentar um processo de sucessão e precisará estar preparada para tal, por isso, é de extrema importância, que o tema seja tratado de maneira profissional por eles, com a contratação de uma equipe especializada pra acompanhá-los no processo, que após esse trabalho, mostrou que pode ser fator de grande relevância para o sucesso ou insucesso no futuro da companhia.

Por fim, foi possível apresentar ferramentas de gestão para auxiliá-los nesse processo de profissionalização, de maneira que possam ser tomadas ações imediatas visando evitar possíveis problemas, e também, auxiliar no planejamento dos temas que foram trazidos, que influencia desde suas famílias até os funcionários e o futuro da companhia. Possibilitando assim, contribuir não somente para a empresa analisada, mas também, auxiliar todas as empresas que possam vir a enfrentar desafios e dificuldades por não saberem lidar com o tema da sucessão e da busca pela perpetuação dessas empresas e patrimônios por gerações e gerações

6 Referências

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

ARAÚJO, D.B. (2007). **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília. 2007

Aragão, Paulo.(2009) **Estudo Especial as Empresas Familiares V**. Disponível em:

<http://www.corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20_Acionistas.pdf>

Acessado em Maio de 2018

BETHLEM, A. S. de. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. Revista de Administração, v. 29, n.2, 2004.

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

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

BRANDÃO, Thalles. **Sucessão Familiar**. 2015. Disponível em:

<<http://www.ibe.edu.br/sucessao-familiar/>>. Acesso em Maio de 2018.

BROUARD, F.; DI VITTO, J. **Etude des mécanismes de gouvernance des PME**. In: INTERNATIONAL FRENCH-SPEAKING CONFERENCE IN ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS, 9,. 2008, Louvain-la-Neuve. Proceedings... Louvain-la-Nueve: ESB, 2008. P. 1-19.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. . **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

DONNELLEY, R. G. **The family business**. Harvard Business Review, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1964.

FLETCHER, D. **Family: as a discursive resource for understanding the small Family business**. In:____. Understanding the small Family business. London: Routledge, 2002. P.1-16.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 2. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 2000

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, IBGC – 4ª. Edição. Disponível em: .< <http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf> > Acesso em Maio de 2018

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**, Revista do BNDES, n.7, p.15-18, jun 1997

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**.São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William, **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron. 1997.

MACEDO, J. F. De. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**, 2007. 152p. Tese(Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009

MARTINS, I. G. da S; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNDO CARREIRA. (2014). **Entenda as vantagens e as desvantagens das empresas familiares do Brasil**. Disponível em:

<<http://www.mundocarreira.com.br/>.

administracao/entenda-vantagens-e-desvantagens-das-empresas-familiares-brasil/>. Acessado em Maio de 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E. (et al). **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla, 2007. 158 p.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresa familiar**. Disponível em: <[HTTP://www.sebrae.com.br/empresafamiliar](http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar)>. Acesso em Maio de 2018.

SEBRAE/SC – **Artigos para MPE`S**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em Maio de 2018.

STEINBERG, HERBERT. (2009) **Estudo Especial as Empresas Familiares V**.

Disponível em:

<http://www.corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20_Acionistas.pdf

> Acessado em Maio de 2018

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.