



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Empresas Familiares:
Processo de sucessão e seus desafios**

João Pedro Galatro Lisboa Cavalcanti Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2018.



João Pedro Galatro Lisboa Cavalcanti Silva

**Empresas Familiares:
Processo de sucessão e seus desafios**

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.

Orientadora: Cláudia Soares

Rio de Janeiro, junho de 2018.

*“Prevenir é melhor que remediar.
Planejar é melhor que improvisar.
Estruturar é melhor que consertar.”*

(Leandro Vieira, fundador do Administradores.com)

Resumo

Cavalcanti Silva, João Pedro. Soares, Claudia. **Empresas Familiares: Processo de sucessão e seus desafios**. Rio de Janeiro, 2018. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Empresas familiares possuem alta importância para todas as economias ao redor do mundo. Na tentativa de comprovar a necessidade da alta profissionalização dos modelos de gestão e governança, a concepção de aspectos como o processo sucessório, por exemplo, torna-se importante.

“Passar o bastão” é uma tarefa que requer planejamento, pois caso seja conduzida de forma superficial, pode acabar comprometendo a sobrevivência da empresa. Sendo assim, entender como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares se faz fundamental para determinar os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem no comando da empresa. A partir disso, o estudo tem como objetivo identificar fatores que dificultam e facilitam a sucessão, como forma de auxiliar profissionais a respeito do tema.

Palavras chave

Empresas familiares. Planejamento. Processo sucessório. Fatores facilitadores e dificultadores.

Abstract

Cavalcanti Silva, João Pedro. Soares, Claudia. **Family Businesses: Succession process and its challenges**. Rio de Janeiro, 2018. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Family businesses are extremely important for all economies around the world. In attempt to prove the need for high professionalization of management and governance models, the absorption of aspects such as the succession process, for example, becomes important.

Passing the baton is a task that requires planning, because if conducted in a superficial manner, it can end up compromising the company's survival. Thus, understanding how the succession process occurs in family businesses turns out being fundamental to determine the main challenges to be faced by future generations. In this regard, this study seeks to identify factors that aid and hinder succession processes, to assist professionals on this matter.

Key Words

Family businesses. Planning. Succession process. Facilitating and complicating factors.

Sumário

1.	Introdução	1
1.1.	O Tema e o problema de estudo	1
1.2.	Objetivo do Estudo	4
1.3.	Delimitação e Foco do Estudo	5
1.4.	Justificativa e Relevância do Estudo	6
2.	Referencial Teórico	7
2.1.	Empresas Familiares – Conceitos e Abordagens	7
2.2.	Ciclos Evolutivos da Empresa Familiar	11
2.3.	Processo de Sucessão	13
2.4.	Estudos com Foco em Sucessão de Empresas Familiares	15
3.	Metodologia de Pesquisa	18
3.1.	Etapas de Coleta de Dados	18
3.2.	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	19
3.2.1.	Perfil dos Entrevistados	25
3.2.2.	Roteiro das Entrevistas	25
3.3.	Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	21
3.4.	Limitações do Estudo	21
4.	Resultados	23
4.1.	A Empresa e a Família Proprietária	23
4.2.	O Sucessor e Suas Motivações	27
4.3.	O Momento da Sucessão	29
4.4.	Perspectiva Organizacional	32
4.5.	O Processo	35
4.6.	Fatores Dificultadores e Facilitadores	37
5.	Conclusão	39
	Referências Bibliográficas	41
	Anexo – Transcrição das Entrevistas	44

Lista de Tabelas

Tabela 1: Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica.....	9
Tabela 2: Estágios de desenvolvimento da empresa familiar.....	12
Tabela 3: Aspectos relevantes dos estudos comparados	16
Tabela 4: Perfil dos entrevistados	20
Tabela 5: Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão	37

1. Introdução

1.1. O Tema e o problema de estudo

Considerando pequenas, médias e grandes organizações que atuam no Brasil e no mundo, as empresas familiares representam uma parcela significativa desse todo. Estatísticas apontam que entre 65% a 80% das empresas ao redor do mundo podem ser classificadas como familiares, considerando não somente microempresas como também grandes e renomadas organizações. Entre as 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, 40% são de origem familiar ou controladas por famílias (GERSICK *et al.*, 2006). Segundo Barbosa (2016), nos Estados Unidos da América, por exemplo, as empresas familiares são responsáveis por empregar mais de 60% da população, além de representar 64% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. De acordo com Freitas e Krai (2010), é notória a predominância deste tipo de empresa na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais.

O fato de famílias se unirem e se mobilizarem na administração de uma atividade econômica para seu próprio sustento, faz parte da história da humanidade, aponta Bornholdt (2005). O comentário a seguir ilustra esse fato:

“Quando perguntaram a Freud o que ele considerava o segredo de uma vida plena, sua resposta tinha três palavras: “Lieben und arbeiten” (amar e trabalhar). Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam as duas coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes” (GERSICK *et al.*, 2006, p.2)

No Brasil, a origem da empresa familiar se deu durante o século XVI, com o surgimento das capitanias hereditárias, sendo a primeira forma de empreendimento privado no Brasil. O termo “hereditárias” é proveniente da transmissão de terras por heranças. Em outras palavras, o filho mais velho herdava terras cujo pertenciam ao pai. Este sistema de administração foi um meio que Portugal encontrou para ocupar e manter territórios ainda não explorados, uma vez que o foco estava nos países da África e Ásia (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999; OLIVEIRA, 1999).

Antes de mais nada, é importante ressaltar que existem diferenças na literatura a respeito da interpretação do que é uma organização familiar. Alguns autores definem empresas familiares simplesmente como as que são controladas por famílias através da figura de investidores, sem necessariamente participar diretamente na gestão direta da companhia (ALLIO, 2004, *apud* COUTINHO, 2008). Por outro lado, outros autores consideram empresas familiares as que possuem

tanto o controle acionário como também a responsabilidade pela administração da organização (GERSICK *et al.*, 2006; BORNHOLDT, 2005; PASSOS *et al.*, 2006, *apud* COUTINHO, 2008). As atuações de famílias frente às grandes organizações são fundamentalmente diferentes pois variam de acordo com cada situação (GERSICK *et al.*, 2006). Esta situação de ambiguidade nas definições, é descrita por Bornholdt (2005) como um cenário no qual os conceitos de empresas familiares podem ser concebidos no sentido amplo ou restrito. Mais à frente, em sua delimitação, será informada a definição que o presente estudo irá utilizar.

Posto isto, de forma a incluir e contextualizar as duas possibilidades, tendo a família proprietária o controle ou não sobre a direção da empresa, Werner (2004) define a empresa familiar como:

“Aquele que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica”. (p.2)

Dentro do modelo de gestão de uma empresa familiar, a figura do fundador, seja ele o pai, o avô, ou qualquer outro parente que tenha desenvolvido e concretizado o negócio, servirá de exemplo a ser seguido pelos outros familiares (SOUZA, 2012).

No contexto nacional, segundo dados de 2017 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografias e Estatísticas) e do Sebrae (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares e representam cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho (OGAWA, 2017). Por este motivo, segundo Moreira (2015),

“[...] levam o rótulo de serem também responsáveis por moverem o país, pois são importantes para todos os setores da economia” (p.171).

Uma pesquisa conduzida pelo Sebrae em 2017 mostra que, 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado que são parentes. O levantamento revela que quanto maior o porte, maior a participação familiar, além de constatar que de cada dez empresas de pequeno porte, seis são familiares. Ainda nessa pesquisa, o presidente do Sebrae, Guilherme Afif Domingos assume, “no Brasil há uma cultura forte de empreendedorismo entre parentes. O importante nessa relação é profissionalizar a gestão empresarial para evitar erros e atritos em família”.

Segundo Márcia Setti Phebo, sócia do escritório PLKC Advogados e coautora do livro “Planejamento sucessório: aspectos familiares, societários e tributários”, o

principal desafio para empresas familiares é conseguir separar as relações pessoais do ambiente profissional. Na visão de Márcia, a empresa familiar possui a peculiaridade de misturar emoção com trabalho (MARTINS, 2014).

A separação entre a razão e a emoção diz respeito à relação social familiar dentro e fora do ambiente de trabalho, naturalmente sendo algo bastante complicado de ser realizado. Durante o horário de trabalho, o familiar deve ser tratado com profissionalismo, sendo visto apenas como mais um funcionário dentre os outros. Já no ambiente familiar, dentro de casa, essa relação voltaria a ser de afeto e carinho. Entretanto, essa separação possui um nível de complexidade elevado, explicitando um dos inúmeros desafios existentes na gestão de uma empresa familiar.

Os dados citados anteriormente¹ mostram que as empresas familiares são a maioria no país e também propulsoras para a economia nacional. Contudo, vale ressaltar que muitas vezes, por falta de planejamento e má qualidade na gestão, as instituições, principalmente as microempresas, acabam não tendo uma sobrevivência longa, evidenciando também problemas no processo de sucessão (SOUZA, 2012).

De acordo com Paim (2016), dentre os desafios existentes na gestão de uma empresa familiar, devemos destacar as dúvidas e dificuldades no planejamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno. “Passar o bastão” é uma tarefa que requer planejamento, pois caso seja conduzida de forma superficial, pode acabar comprometendo a sobrevivência da empresa. Oliveira (1999) constata que a expectativa de vida média para empresas familiares no Brasil é de apenas nove anos, sendo que apenas 30% destas chegam à segunda geração e somente 9% sobrevivem até a entrada da terceira geração no poder. Macedo (2008) afirma que uma das explicações para índices tão alarmantes se encontra na fase de transição da liderança, visto que, na maioria das vezes, tal passagem não acontece de maneira planejada e sim por conta da impossibilidade do empresário de seguir à frente do negócio.

As estatísticas, entretanto, não são suficientes para determinar que o insucesso de empresas familiares se deva exclusivamente ao processo sucessório, principalmente considerando todas as dificuldades de mercado que qualquer organização enfrenta ao longo dos anos. Todavia, não se podem negar os inúmeros desafios que empresas familiares enfrentam, na medida em que o controle é repassado de uma geração para outra. Diversos autores (ALLIO, 2004;

¹ Sebrae e IBGE: mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares e representam cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho.

GERSICK et al, 2006; BORNHOLDT, 2005) ressaltam que, inclusive, essa “passagem de bastão”, é de fato, uma das maiores ameaças à continuidade das organizações familiares. Hoover and Hoover (1999, *apud* LEE, 2006; COUTINHO, 2008) alegam que as maiores ameaças à longevidade e ao sucesso das organizações familiares não são fatores externos, tais como clientes, tecnologia, concorrência, etc., mas sim o relacionamento entre os membros da família.

Segundo pesquisa divulgada em 2013 pela PricewaterhouseCoopers (PwC) com mais de 2 mil empresas de países desenvolvidos e de mercados emergentes, dos mais variados setores, dentre os brasileiros entrevistados, 49% afirmam estar apreensivos com a transferência do negócio para gerações seguintes, enquanto 14% enxergam a possibilidade de existir algum tipo de conflito familiar. Diante deste cenário, acreditar em uma sucessão empresarial sem dificuldades é praticamente uma utopia (MARTINS, 2014).

Sendo assim, torna-se fundamental entender como ocorre o processo de sucessão nas empresas familiares para que se possa identificar os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem no comando da empresa. Além disso, dentro deste contexto, buscar compreender, através do depoimento dos herdeiros, como se deu a percepção dos funcionários da companhia quanto à entrada de novos sucessores é outro fator preponderante para uma possível mudança no ambiente organizacional, pois podem gerar alterações na condução das relações de trabalho. Dito isso, se faz necessário identificar a melhor maneira de alcançar a experiência e o conhecimento técnico adequado antes da sucessão como forma garantir a longevidade da empresa. Estes pontos remetem o presente estudo à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os fatores dificultadores e facilitadores de um processo sucessório em uma empresa familiar?

1.2. Objetivo do Estudo

A partir disso, o trabalho a seguir busca identificar fatores que dificultam e facilitam o processo de sucessão em empresas de propriedade familiar, como forma de auxiliar profissionais que buscam informações a respeito deste processo.

1.3. Delimitação e Foco do Estudo

O presente estudo possui três delimitações. A primeira deles refere-se à definição de empresa familiar. Existem inúmeras divergências entre diversos autores a respeito da definição correta, fazendo com que este conceito esteja sujeito a diferentes interpretações. Conforme mencionado em 1.1, de acordo com Bornholdt (2005, *apud* COUTINHO, 2008), tal conceito pode ser concebido em um sentido mais amplo ou restrito. No que se refere ao sentido amplo, neste incluem-se empresas com participação acionária relevante de uma família, que não necessariamente tem sua gestão conduzida por membros pertencentes a esta família. Na outra mão, o sentido restrito significa que, além de ser propriedade familiar, a organização é administrada pela própria família. Posto isto, é fundamental delimitar que a definição utilizada será a de conceito restrito, pois segundo Gersick *et al.* (2006) as organizações que são geridas por membros da família possuem uma dinâmica bastante peculiar.

A segunda delimitação alude-se aos cargos ocupados pelos membros entrevistados da empresa familiar. Segundo J. Davis, durante uma palestra da HSM Management, concedida em São Paulo, 2007, a respeito do tema, o conceito de empresa familiar se baseia em uma organização controlada por uma família, da qual se deve haver dois ou mais membros que exercem influência direta na gestão, ocupando cargos consideravelmente importantes para a condução do negócio. Sendo assim, o presente estudo foca em membros da família controladora, sendo estes atuais ou futuros sucessores que ocupam ou ocuparam até recentemente estes respectivos cargos, participando ativamente na rotina da organização. Ademais, o estudo não considera situações nas quais os sucessores apenas fazem parte do Conselho Administrativo, sem ter tido a experiência de acompanhar a gestão do negócio.

Finalmente, partindo para a terceira e última delimitação, na questão de espaço e tempo onde se aplica, o estudo foi conduzido no ano de 2018, tendo como foco cinco empresas familiares localizadas no estado do Rio de Janeiro.

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo

Segundo Gersick *et al.* (2006, *apud* COUTINHO, 2008), as empresas familiares possuem alta² importância para todas as economias ao redor do mundo. Desta forma, a concepção de aspectos do tema torna-se fundamental não somente para os que são afetados diretamente ou os que estudam e prestam consultoria para empresas com esta característica, mas também para a sociedade como um todo.

Além disso, a partir da pesquisa divulgada pela PwC (2013) e das considerações realizadas até o momento, é notório que boa parte dos empresários brasileiros se preocupa com a “passagem de bastão” para gerações seguintes. Diante do fato, esse estudo tenta comprovar a necessidade de se haver uma alta profissionalização dos modelos de gestão e governança dentro de uma empresa familiar. A pesquisa busca contribuir na mitigação de riscos para donos e potenciais sucessores de empresas familiares, além de ser relevante para companhias que possuem esta característica e que pretendem se perpetuar e estabelecer no mercado em que atua. Por fim, o fato de o autor trabalhar em uma empresa familiar própria e querer contribuir para o sucesso e prosperidade do negócio são fatores que fazem com que o tema escolhido se torne ainda mais relevante.

² Na visão dos autores, dependendo do continente em questão, as empresas familiares possuem relevância significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) ou no mercado de trabalho. No contexto europeu, estas dominam o mercado de pequenas e médias empresas.

2. Referencial Teórico

Nesse capítulo, discutem-se e apresentam-se aspectos conceituais e estudos realizados acerca do tema sobre empresas familiares, com o objetivo de contextualizar e servir como base para a pesquisa realizada.

Dividido em quatro partes, o capítulo aborda, primeiramente, os diferentes conceitos e abordagens sobre empresas familiares na visão de diversos autores, apresentando uma revisão de algumas das principais discussões existentes na literatura acerca deste tema.

Na segunda parte, é feita uma revisão dos ciclos evolutivos da empresa familiar, destacando os estudos de McGivern (1989), Lodi (1987), Ward (1991) e utilizando como principal referência o modelo sistêmico de representação da empresa familiar, elaborado por Gersick *et al.* (1997), o qual é vastamente difundido na literatura. A partir deste modelo, nomeado de “Modelo Tridimensional do Desenvolvimento”, são apresentados os estágios/eixos: a propriedade, a família e a empresa.

Em seguida, na terceira seção do capítulo, partindo do pressuposto de que o processo de sucessão familiar é um dos pontos mais críticos na garantia de sobrevivência e longevidade das organizações, são exibidas as visões de diferentes autores sobre o tema, salientando, principalmente, os motivos para as dificuldades em tal processo.

Por fim, o estudo apresenta duas pesquisas com foco em sucessão de empresas familiares conduzidas por Scheffer (1993) e Silveira e Biehl (2001) com o intuito de mostrar, na prática, quais são as dificuldades enfrentadas por famílias empresariais durante o planejamento sucessório. Outrossim, estas pesquisas ajudam a identificar possíveis ações preventivas que possam auxiliar empresas a facilitar a “passagem de bastão”.

2.1. Empresas Familiares – Conceitos e Abordagens

Na literatura sobre o tema existem inúmeros conceitos de empresas familiares, considerando os tipos de empresas, seus respectivos tamanhos, estágio em que ocupa em seu ciclo de vida, dentre outras características existentes. O campo de conhecimento do tema ainda se encontra em estágio de desenvolvimento, sendo possível encontrar diversos trabalhos e pesquisas sobre empresas que possuem este perfil. Dito isso, essa seção abordará as diferentes definições de empresas familiares na visão dos principais autores desta literatura.

De acordo com Albi (1994):

“A empresa familiar é uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um conselho familiar” (p.3).

Já na visão de Bornholdt (2005), é possível classificar uma empresa como familiar a partir do momento em que um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) Os crenças e valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam e;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Bernhoeft (1989) caracteriza a empresa familiar diante de três aspectos que se relacionam, que são o entrelaçamento das vidas pessoais dos envolvidos, os intensos laços afetivos das relações entre os mesmos, cujo influenciam em comportamentos e decisões, e a importância da confiança mútua, que vai além dos vínculos familiares. O autor vai adiante e afirma que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.

Através da mesma linha de raciocínio, Donnelley (1967) diz que para que uma empresa possa ser classificada como familiar,

“[...] é preciso que ela tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (p.161).

Em complemento, Lodi (1998, *apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999) afirma:

“O nascimento da empresa familiar ocorre com a segunda geração de dirigentes, por que o fundador pretende abrir o caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder” (p.33).

Conforme já mencionado em 1.1, Bornholdt (2005) diz que a definição de empresas familiares pode ser concebida em um sentido mais amplo ou restrito. O

próprio, além de Albi (1994), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967) e Lodi (1998) são alguns dos autores que caracterizam tal conceito pelo sentido amplo, onde não necessariamente a empresa tem sua gestão conduzida por membros pertencentes à família. Em contrapartida, seguindo a definição restrita do conceito, Lanzana e Constanzi (1999) criticam o critério de caracterização utilizado por Lodi e Donelley dizendo que não é a obrigatoriedade de passar pelo processo sucessório que constitui uma empresa familiar. Dessa forma, os autores definem a empresa familiar como:

“[...] aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita e considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade [...]” (p.33)

Ainda no sentido restrito, Davis (2007) diz que a empresa familiar é:

“[...] aquela que é controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança; direitos de propriedade e relações familiares”. (p.4)

Com o intuito de sintetizar as definições apresentadas acima, a Tabela 1 apresenta um quadro comparativo de conceitos de empresas familiares, na perspectiva dos autores já mencionados e de outros, tanto nacionais quanto estrangeiros. Vale ressaltar a importância que este quadro comparativo possui pelo fato de compilar as definições acerca do tema na visão de autores pertencentes a diferentes correntes, sendo alguns destes atuantes no meio acadêmico das universidades e outros considerados consultores ligados diretamente à realidade empresarial.

Tabela 1: Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica

AUTOR(ES)	CONCEITO
Donnelley (1967)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado na política, nos interesses e nos objetivos da família.
Barry (1975),	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família
Dyer Jr. (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou com famílias.
Bernhoeft (1989)	É aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Barnes & Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.
Suchiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.
Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.
Uhlener (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.

Fonte: Cançado *et al.* (2013) a partir de Silva, Fischer e Davel.(1999), adaptado pelo autor.

Como pode-se observar na Tabela 1, grande parte dos autores mencionados atribui a caracterização da empresa familiar à propriedade da empresa e/ou à influência que a família possui no negócio (CANÇADO *et al.*, 2013). Entretanto, para o presente estudo, a definição a ser utilizada é uma combinação entre o que foi colocado por Gersick *et al.* (1997), e, por exemplo, Lanzana e Constanzi (1999) e Suchiro e Wailerdsak (2004), onde a família possui tanto o controle acionário como também responsabilidade pela administração do negócio.

A definição elaborada por Donnelley pode ser considerada o ponto de partida deste conceito, e, a partir dela as definições foram se atualizando, até a chegada do modelo dos três círculos elaborado por Gersick *et al.* na década de 1990 onde ocorre justamente a interseção entre as dimensões de família, propriedade/controle e gestão/negócio.

2.2. Ciclos Evolutivos da Empresa Familiar

Na medida em que os anos se passam, as famílias naturalmente passam por mudanças em suas estruturas, em função do término de antigas gerações e pela chegada de novas, contribuindo para importantes alterações na distribuição de propriedade e, em muitos casos na própria administração do negócio. Nesse sentido, ao longo do tempo, modelos que tratam do ciclo de vida da empresa familiar foram elaborados por diferentes autores, devendo destacar os estudos de McGivern (1989), Lodi (1987), Ward (1991) e Gersick *et al.* (1997), sendo este o mais relevante na literatura até o presente momento – o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento.

Em 1989, Chris McGivern elaborou um modelo considerado um dos primeiros no que tange ciclos evolutivos na empresa familiar. Baseia-se, essencialmente, na adequação das funções da direção aos ciclos fundamentais da empresa e busca orientar a seleção do sucessor com base nas habilidades do gestor para aprimorar inúmeras funções. O autor apresenta um total de cinco estágios de evolução, que fundamentalmente representam diferentes características que se espera de um gestor. No primeiro estágio do negócio o gestor deverá apresentar atributos relacionados à inovação e capacidade de criação. Na fase seguinte, a de desenvolvimento, características relacionadas ao empreendedorismo e capacidade de execução tornam-se vitais para a condução do negócio. Posteriormente, na maturidade, o gestor deve demonstrar sua capacidade de administração, mostrando toda sua perspicácia e eficiência. Por fim, na fase de decadência, se faz necessário agir como reorganizador, preparando o terreno e atuando como mentor do sucessor escolhido para realizar a transferência de poder dentro da empresa (CANÇADO *et al.*, 2013).

O estudo de Lodi (1987), por sua vez, faz uma comparação entre os conceitos de ciclo de vida do produto e o ciclo de vida da empresa familiar. Segundo o autor, a história de vida do fundador tem relação direta com desenvolvimento destes ciclos, tendo como base o ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Desta forma, Lodi caracteriza o desenvolvimento da empresa familiar a partir de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio (CANÇADO *et al.*, 2013).

Por sua vez, Ward (1991) fundamenta seu modelo com ênfase nas forças que, em sua opinião, regem o desenvolvimento da empresa familiar com o passar dos anos. Alguns exemplos dessas forças seriam: a natureza do negócio, a razão de ser da organização, a motivação do empresário em fazer a roda girar, além dos

objetivos e expectativas da família proprietária com o empreendimento (CANÇADO *et al.*, 2013).

Por fim, elaborado por Gersick *et al.* (1997), o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento é a mais atual e relevante representação de ciclos evolutivos de empresas familiares na literatura. O modelo contempla as mudanças que ocorrem com o passar do tempo nas empresas familiares, em função das modificações em três eixos: família, propriedade e gestão. Portanto, ao invés de conceber a empresa e a família controladora como um sistema estático, este modelo considera e avalia as diversas fases nas quais a organização apresenta transformações em sua estrutura e característica. Tal representação é resumida na Tabela 2.

Tabela 2 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário/gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick *et al.* (2006, p.20)

Logo, é possível concluir que empresas familiares que são similares em características como idade, porte, estrutura e segmento de mercado podem se encontrar em diferentes estágios de desenvolvimento, pelo fato de cada empresa ter evoluído de formas independentes em cada eixo, em face dos diferentes

caminhos traçados ao longo do tempo. Entretanto, independentemente das diferenças, similaridades e estágios de desenvolvimento em que a empresa se encontra, Gersick *et al.* (2006) afirmam que o momento da sucessão é o mais importante de uma organização familiar (CANÇADO *et al.*, 2013).

2.3. Processo de Sucessão

Um dos processos pelos quais todas as empresas familiares passam é o processo sucessório, o qual tem como objetivo instituir o sucessor que substituirá o fundador, ou atual gestor da empresa. Nesta fase, a geração mais velha, com idade mais avançada, começa a etapa de desligamento da empresa, abrindo espaço para que a nova geração assuma o comando – inclusive, muitas empresas já tiveram ou terão duas ou mais gerações familiares envolvidas neste processo.

Segundo Oliveira (1999) a expectativa de vida média para empresas familiares no Brasil é baixa: apenas dois anos, sendo que dessas que superam essa média, apenas 30% destas resistem à segunda geração e somente 9% sobrevivem até a entrada da terceira geração no poder. Ao comparar esses índices com as que se referem às empresas não familiares, percebe-se que as organizações familiares sobrevivem três anos a menos, ou seja, deve-se destacar o quão preponderante é a realização de um processo sucessório adequado.

Macedo (2008) constata que, uma das explicações para índices tão alarmantes encontra-se na fase de transição da liderança, pois, na maioria das vezes, a passagem de bastão não ocorre de maneira planejada e sim pela impossibilidade de o gestor seguir à frente do negócio. De acordo com Gersick *et al.* (2006), Passos *et al.* (2006) e Kets de Vries (1993), é extremamente comum gerações mais velhas resistirem ao desligamento da empresa. Para muitos fundadores/empresários, a empresa acaba se tornando uma extensão de sua própria identidade, o que lhes deixam altamente ansiosos a respeito da capacidade de o sucessor manter seu legado ou sobre a possibilidade de destruírem o que levou décadas para construir (KETS DE VRIES, 1993, *apud.* COUTINHO, 2008). Macedo (2008) diz que a consequência de um planejamento mal realizado é o início precoce do sucessor, podendo este ainda não possuir os conhecimentos técnicos necessários para tocar o negócio adiante ou até mesmo não ter vocação para aquela determinada atividade. Nesses casos, segundo o autor, é grande a possibilidade de ocorrerem sérios danos ou até mesmo a falência da empresa.

Bernhoeft (1989) trata o processo de sucessão como um assunto delicado, pois, na visão do autor “cada caso é um caso”. Na visão do autor:

“[...] não pode ser tratado sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar” (p.23).

Ainda de acordo com Bernhoeft (1989, *apud* LEONE, 2005):

“A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajado as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividade programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio” (p.47).

Segundo Oliveira (1999), o processo de sucessão em uma empresa familiar pode ser efetuado através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na primeira delas, a transferência de poder é realizada exclusivamente por membros da família, enquanto na sucessão profissional executivos passam a ocupar os cargos de direção e os membros da família proprietária formam um conselho. O autor afirma que, nos dois casos, há vantagens e desvantagens, entretanto, no caso de escolha pela sucessão profissional, existe um receio do fundador/empresário pela perda do controle no negócio. Por outro lado, caso o gestor opte pela sucessão familiar, Davis (2007) diz que é recomendável que o futuro sucessor atue em diferentes cargos e funções dentro da empresa, fazendo uma espécie de *job rotation* em vários setores, como também tenha a oportunidade de vivenciar experiências profissionais em outras organizações a fim de garantir bagagem e novos conhecimentos.

Ainda de acordo com Oliveira (1999), existem cinco fases a serem consideradas que visam otimizar o processo de sucessão.

- 1) Fase 1 – Identificação dos resultados a serem atingidos;
- 2) Fase 2 – Identificação dos conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa;
- 3) Fase 3 – Discussão dos resultados obtidos na primeira e segunda fase;
- 4) Fase 4 – Escolha do sucessor e;
- 5) Fase 5 – Implementação do sucessor e avaliação dos resultados.

Dessa forma, com etapas bem definidas, e regras bem claras, a garantia de tranquilidade no cotidiano da empresa aumenta, permitindo que um ambiente menos político prevaleça dentro da organização (KETS DE VRIES, 1993, *apud*. COUTINHO, 2008).

Bernhoeft e Gallo (2003) dizem que a sucessão é um processo que exige muito preparo e esforço de todas as gerações envolvidas. E não pode ser adiada para quando falte algum dos sócios-fundadores, pois tratar do assunto após alguma morte será infinitamente mais difícil. Inclusive, Kets de Vries (1993), *apud*. Coutinho (2008), explica que um dos maiores problemas é a resistência das pessoas em

encararem a própria mortalidade. Falar sobre a morte é considerado um tabu tanto para os pais quanto para os filhos, cujo podem demonstrar um certo temor em terem que tocar, sozinhos, o negócio adiante.

A transferência de poder é um processo que costuma levar de três a cinco anos. Entretanto, não há um tempo ideal para a saída de antigas gerações do comando – a transição deve ser feita somente quando ambas as partes se sentirem preparadas para realizar a transferência de poder (LODI, 1998). Logo, é fundamental que o planejamento sucessório seja iniciado assim que as partes sentirem as primeiras necessidades. Os objetivos estabelecidos devem ser concisos, correspondendo às expectativas que os executivos pretendem atingir com a sucessão. É imprescindível que não haja dúvidas por parte do sucessor, portanto, estratégias e planos de contingência deve ser bem delineados para evitar danos quanto a resultados (OLIVEIRA, 1999).

Concluindo, as empresas familiares devem implementar uma gestão eficiente no que tange o planejamento sucessório pois, caso contrário, ela poderá ter sua continuidade comprometida. Essas organizações precisam conduzir o processo sucessório da maneira mais profissional e adequada possível, e principalmente saber o momento certo de realizar a transferência de poder.

2.4. Estudos com Foco em Sucessão de Empresas Familiares

A partir de uma busca realizada acerca de pesquisas com foco em sucessão de empresas familiares, com base no artigo publicado por Santana *et al.* (2004), foram escolhidos dois estudos específicos para serem analisados e comparados. O primeiro deles, conduzido pelas autoras Silveira e Biehl (2001) e intitulado como “Análise de Ações no Processo Sucessório de Empresas Familiares” tinha como objetivo verificar as atitudes adotadas pelas famílias durante o processo sucessório em mais de 10 empresa familiares. Já o segundo estudo, “Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas”, realizado por Scheffer (1993), teve como finalidade investigar as dificuldades enfrentadas por famílias empresariais durante tal processo, em 60 empresas, e indicar ações preventivas que permitam um desenvolvimento mais eficaz das empresas estudadas. Tais pesquisas possuem grande relevância para o presente estudo por poderem corroborar ou rejeitar os resultados encontrados no mesmo com as conclusões que chegaram Silveira e Biehl (2001) e Scheffer (1993). Por exemplo, a partir das entrevistas

conduzidas no presente estudo, será possível avaliar a validade das ações preventivas que Scheffer (1993) propôs.

A Tabela 3 abaixo apresenta as estruturas das pesquisas e uma comparação resumida dos principais conceitos de ambas. Vale ressaltar que as metodologias utilizadas foram bastante similares, mesmo que tenham focos de análise diferentes: qualitativa no estudo “A” (Silveira e Biehl, 2001) e quantitativa no estudo “B” (Scheffer, 1993)

Tabela 3 – Aspectos relevantes dos estudos comparados

Estudo A - Silveira e Biehl (2001)	Estudo B - Scheffer (1993)
METODOLOGIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Qualitativa • Entrevista <i>in loco</i> e à distância 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Quantitativa • Entrevista
AMOSTRA	
10 empresas	60 empresas
TÍTULO DO TRABALHO	
“Análise de Ações no Processo Sucessório de Empresas Familiares”	“Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas”
OBJETIVO DO ESTUDO	
Verificar as atitudes adotadas pelas famílias no planejamento de sucessão da gestão	Investigar as dificuldades encontradas durante os processos de sucessão a fim de indicar ações preventivas
ENTREVISTADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Fundadores • Herdeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucedidos • Sucessores • Profissionais

Fonte: Santana *et al.* (2004) a partir de Silveira e Biehl (2001) e Scheffer (1993), adaptado pelo autor.

Primeiramente, é possível concluir que os estudos, em sua maioria, foram compostos por empresas que se encontram na segunda geração sucessória, demonstrando que, de fato, como no dossiê, “O Desafio da Continuidade”, apresentado pela HSM Management (2003), poucas empresas conseguem sobreviver a mais uma transferência de poder. Segundo tal dossiê, de cada 100 empresas, apenas 30 conseguem sobreviver à segunda geração, 15 chegam à terceira e, no máximo 4 resistem à entrada de uma quarta transição. Essas estatísticas corroboram os dados apresentados por Oliveira (1999), citados anteriormente (SANTANA *ET AL.*, 2004).

Além disso, outro ponto curioso que se deve destacar é que, nos dois casos, a maioria dos sucessores possuíam nível de escolaridade mais elevado em relação aos executivos/empresários sucedidos ou fundadores. Tal constatação vai de

encontro com a visão de Garcia (2001), quando relata sobre a formação dos fundadores de empresas com este perfil:

“[...] por começarem a trabalhar muito cedo, maioria das vezes, tem a formação incompleta ou deficiente, mas que apesar de não terem grandes conhecimentos em administração, conduzem os seus empreendimentos com muita competência” (p. 13)

Através da pesquisa, Scheffer (1993) identificou três principais fatores que dificultam a sucessão em uma empresa familiar, sendo eles: visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor; rivalidade entre familiares pelo controle da empresa e despreparo da família em relação ao entendimento do processo sucessório. O estudo de Silveira e Biehl (2001) corroborou tais conclusões, trazendo a alegação por parte dos herdeiros entrevistados de que houve falta de preparação e planejamento para atuar no segmento de mercado no qual a empresa se insere (SANTANA *ET AL.*, 2004).

Concluindo, ambos os estudos permitiram levantar fatores extremamente relevantes para o processo sucessório. O estudo de Scheffer (1993), principalmente, destaca como ações preventivas: treinamentos em diversas áreas da companhia; estímulo à formação gerencial; início do ciclo na empresa em funções mais operacionais e o desenvolvimento de condições de liderança. Além dessas, também é levantada a discussão a respeito da contratação de uma consultoria externa para tratar do assunto, que, em alguns casos pode parecer interessante. Essas variáveis, portanto, podem ajudar a mitigar riscos relacionados à incompatibilidade de estilos de gestão dos sucessores e sucedidos e, principalmente, evitar o despreparo para lidar com a transição, o que normalmente leva a uma postergação do processo. O ponto positivo é que grande parte dos entrevistados demonstrou consciência da importância de um planejamento bem feito e executado e, aparentemente, segundo Silveira e Biehl (2001), as empresas entrevistadas já tomaram atitudes a fim de dar continuidade ao negócio da família (SANTANA *ET AL.*, 2004).

3. Metodologia de Pesquisa

A pesquisa, na visão de Minayo (1993), é classificada como:

“[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (p.23).

Este capítulo tem como principal objetivo informar sobre as diversas decisões acerca da forma como o presente estudo será realizado. Dividido em quatro partes, serão apresentados o método utilizado para a coleta de dados, no caso uma pesquisa exploratória qualitativa, fontes de informação e instrumentos de coleta empregados, as formas usadas durante a análise das informações obtidas e, por fim, as limitações dos métodos empregados.

3.1. Etapas de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados no presente trabalho é baseado no método de pesquisa exploratória de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário de um problema. Ela investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é adequada ao se deparar com uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer uma percepção clara antes ou após o fato (MALHORTA, 2011, p. 122).

Na visão de Gil (2008), a pesquisa exploratória é utilizada na identificação de novas situações, para investigar alternativas e buscar novas ideias acerca de um determinado tema. O autor acredita que a pesquisa exploratória é o primeiro passo de qualquer pesquisa, pois possibilita elucidar o problema a ser pesquisado, permitindo buscar por diversas fontes que pavimentem o caminho e construir hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores. Este tipo de pesquisa não necessita de muito planejamento, envolvendo levantamento bibliográfico, estudos de caso e entrevistas.

Posto isso, o presente estudo divide-se em duas etapas. A primeira delas consiste em dados secundários, que, na visão de Malhorta (2011) representam quaisquer dados que tenham sido coletados para fins que não sejam o problema em questão. Tais dados foram levantados através de pesquisa bibliográfica, com base em materiais já publicados, como livros, artigos acadêmicos, teses e

dissertações, entre outros, com o intuito de prover uma estrutura teórica para o trabalho.

Já na segunda etapa do estudo, apresentam-se os dados primários, obtidos através de pesquisa de campo qualitativa, a partir de entrevistas com empresários que tenham sucedido ou que venham a suceder familiares em cargos importantes na direção da empresa. Tal metodologia se mostra efetiva pelo fato de abrir infinitas possibilidades de respostas diferentes, tornando-se mais fácil chegar às respostas da pergunta central do estudo – identificar fatores dificultadores e facilitadores no processo de sucessão.

3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Primeiramente, o trabalho conta com dados secundários a partir de artigos acadêmicos, livros, teses e dissertações, além de pesquisas realizadas por instituições como IBGE, Sebrae e PwC. Esses materiais foram pesquisados em bases de dados da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e em páginas da internet como por exemplo, Associação Nacional de Pós-Graduação, Pesquisa em Administração (ANPAD), Revista Exame, Valor Econômico, Sebrae, entre outros que auxiliariam na busca por informações.

Em relação aos dados primários, foram conduzidas entrevistas com empresários de empresa familiares, membros da família controladora, que já passaram pelo processo sucessório ou que estejam próximos da transição. Segundo Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social que permite a construção de uma conversa entre os participantes.

“[...] pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face, e em que, uma delas formula questões e a outra responde” (p.115)

O autor acredita que entrevistas são uma forma de diálogo assimétrico, onde uma das partes se apresenta com o intuito de coletar dados e a outra soma como fonte de informação. Para o presente estudo, elas foram realizadas individualmente, forma esta comumente utilizada nos demais estudos exploratórios, pois proporcionam uma maior compreensão do problema.

Tal coleta de dados foi realizada a partir de um roteiro semiestruturado que, segundo Vergara (2005), contempla perguntas abertas em uma ordem pré-definida, estabelecendo uma relação padronizada das mesmas, em ordem invariável para todos os entrevistados. Ainda de acordo com o autor, esse procedimento possui a vantagem de possibilitar ao entrevistado que faça desdobramentos do mesmo assunto, sem sair do tema abordado.

Os entrevistados são das companhias Rede D'Or, Monteiro Aranha, IBOPE e outras duas que preferiram manter o sigilo quanto ao nome da empresa. Pode-se dizer, entretanto, que uma delas é uma antiga rede de supermercados e que hoje atua no ramo imobiliário, e a outra uma rede de restaurantes e lanchonetes. Todos optaram por não informar seus nomes, portanto, são indicados como E1, E2, E3, E4 e E5. Tais empresas estão em suas 3^a, 4^a, 2^a, 2^a e 2^a gerações e atuam nos setores hospitalar, investimentos diversos, pesquisa de mercado, imobiliário e alimentício, respectivamente. As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio, no estado do Rio de Janeiro, dentro do próprio escritório de cada uma delas. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas com objetivo de realizar uma comparação entre as respostas apresentadas e de estabelecer uma relação com o referencial teórico estudado.

3.2.1. Perfil dos Entrevistados

A tabela 4 apresenta de forma detalhada o perfil dos entrevistados, considerando idade, empresa em que trabalha, tempo de empresa, geração sucessória a que pertence e o cargo que ocupa. O processo de seleção para as entrevistas foi realizado a partir de indicações por parte de alguns familiares do autor e de professores do IAG PUC – Rio.

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Nome Empresa	Idade	Tempo de Empresa	Geração Sucessória	Cargo
E1	Rede D'Or	37	17	3 ^a	Vice-Presidente
E2	Monteiro Aranha	55	29	4 ^a	Diretor Executivo
E3	IBOPE	64	47	2 ^a	Presidente
E4	Não quis informar	45	30	2 ^a	Diretor Executivo
E5	Não quis informar	57	36	2 ^a	Presidente

Fonte: O autor

3.2.2. Roteiro das Entrevista

Como forma de preparação para as entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado, que serviu de base para sua condução e que é apresentado, a seguir:

1. Descreva a situação dos membros da família proprietária.
2. O que te levou a realizar o processo de sucessão?
3. O processo ocorreu de forma natural ou planejada?
4. Qual o momento que você julga ser o mais oportuno para iniciar a transição?
5. Na sua opinião, existe um prazo ideal para a conclusão do processo de transição?
6. Quais ações podem ser tomadas a fim de ajudar no processo? (Ex.: treinamentos, *job rotation*)
7. Quais os conhecimentos técnicos você julga necessário que o sucessor tenha antes de assumir?
8. Qual foi a percepção dos demais funcionários sobre a entrada de um novo sucessor?
9. Em algum momento o antecessor se mostrou preocupado com a transferência de poder?
10. Quais foram as maiores dificuldades durante o processo de sucessão?
11. Além dos já citados, você destacaria outros fatores que facilitam o processo sucessório?

3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados

As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Vergara (2005), visa detectar o que está sendo dito a respeito de um determinado assunto, podendo então, absorvê-las e compará-las.

Sendo assim, primeiramente, as entrevistas foram gravadas, com um tempo médio de gravação de doze minutos e, em seguida, transcritas. Feito isso, o conteúdo dos dados coletados foi extraído das entrevistas e comparado com o referencial teórico. Finalmente, à luz da análise qualitativa, coube ao autor do presente estudo utilizar esta técnica para realizar comparações, encontrando tendências e discordâncias, buscando reduzir a subjetividade e abordar implicações teóricas.

3.4. Limitações do Estudo

Acima de tudo, é importante ressaltar que o método de pesquisa exploratória qualitativa possui vantagens e desvantagens. Apesar do instrumento de entrevista abrir a possibilidade de inúmeras hipóteses e interpretações, permitindo uma

investigação com maior profundidade, elas apresentam um certo grau de subjetividade, visto que, mesmo proporcionando um aprofundamento dos dados secundários obtidos, os resultados são fundamentados a partir da visão pessoal dos envolvidos, não constatando verdades absolutas e irrefutáveis. A pesquisa exploratória qualitativa não possui amostras numéricas, ou seja, as informações levantadas não são consideradas válidas a partir de um ponto de vista matemático, uma vez que não considera uma porção representativa do todo.

A entrevista permite a obtenção de dados em profundidade, possibilitando uma maior flexibilidade por parte do entrevistador tanto na etapa de realização das perguntas quanto na construção da análise. Entretanto, a análise dos dados obtidos está sujeita a um viés interpretativo, corroborando uma certa subjetividade da pesquisa pelo fato da percepção do autor não permitir uma imparcialidade quanto aos dados investigados. Além disso, de acordo com Gil (2008), a efetividade deste mesmo método está limitada à vontade e motivação do entrevistado para com as respostas das perguntas que lhe são feitas, algo que não pode ser controlado pelo entrevistador. O autor também destaca o possível entendimento incorreto das perguntas realizadas e a possibilidade de fornecimento de informações falsas por parte do entrevistado.

Não obstante, quanto às repostas obtidas, não é possível generalizar o resultado, mas sua análise torna-se extremamente relevante como fonte de informação para a realização de outras pesquisas.

4. Resultados

Dividido em cinco partes, neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa de campo com base nos questionamentos levantados durante as entrevistas. Considerando as respostas dos cinco empresários, realiza-se uma análise do conteúdo e uma comparação dos resultados com o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

Primeiramente, é feito um detalhamento a respeito da estrutura organizacional e familiar das empresas contempladas no estudo. Além disso, traça-se um paralelo com o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento, elaborado por Gersick et al. (1997).

Na segunda parte, o capítulo analisa a figura do sucessor, sua formação, os conhecimentos adequados que deve obter, além de suas motivações para participar do processo sucessório.

Na terceira parte aborda-se a relação do tempo com o processo de sucessão. Em outras palavras, será detalhado se, na visão dos atuais ou futuros sucessores, existe um momento oportuno para se iniciar a transição e um prazo ideal para a conclusão da mesma.

Na quarta parte, a importância da perspectiva organizacional também é discutida, levando em conta não somente a percepção dos demais funcionários quanto a entrada de um novo sucessor, mas também a visão e possíveis preocupações do antecessor quanto ao futuro.

Por fim, analisam-se os fatores que facilitam e dificultam o processo sucessório na visão dos entrevistados, além de ser avaliada a possibilidade de serem implementadas ações preventivas que possam vir a ajudar a passagem de bastão. Com base no estudo de Scheffer (1993), também é realizada uma comparação entre os resultados encontrados no mesmo e as respostas dos entrevistados.

4.1. A Empresa e a Família Proprietária

Realizadas as entrevistas, primeiramente é importante que seja detalhada a estrutura organizacional e familiar das empresas estudadas, para que se possa entender como se deu o seu desenvolvimento ao longo dos anos. Dito isso, é possível realizar também um paralelo na estrutura de algumas dessas companhias com o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento, elaborado por Gersick *et al.* (1997). Nelas, as dimensões de propriedade, família e empresa se fazem

presentes, porém, pode-se dizer que tais organizações estão posicionadas em diferentes estágios de desenvolvimento ao longo destes três eixos.

De acordo com E1, deve-se observar que, em seu início, a Rede D'Or possuía uma estrutura organizacional mais centralizada, com ambos os pais fundadores detendo todo o controle acionário da organização. Ao longo dos anos houve um claro avanço da empresa na dimensão de propriedade do Modelo Tridimensional do Desenvolvimento (GERSICK ET AL., 1997). A figura dos proprietários controladores perde sua relevância, sendo constituída uma sociedade entre irmãos, uma vez que os cinco filhos dos fundadores também passam a possuir o controle acionário. Entretanto, hoje em dia, mesmo com todos os irmãos ocupando cadeiras do conselho administrativo e determinando as estratégias a serem seguidas, apenas um destes irmãos, no caso E1, tem papel fundamental na direção e gestão do negócio. Considerando o eixo família do modelo, deve-se ressaltar que a entrada do atual executivo na empresa familiar ocorreu cedo e durante muito tempo houve um trabalho em conjunto, não somente com o pai como também com os outros irmãos que chegaram a ocupar cargos relevantes em diferentes linhas de negócio.

Acima de tudo, em respeito ao modelo de Gersick et al. (1997), o que mais evidencia o crescimento da organização é o fato de, mesmo sendo uma empresa de propriedade familiar e poder ser considerada hoje uma sociedade entre irmãos, ter sido contratado um executivo de mercado para o cargo de CEO. A expansão do negócio comprovou a necessidade de trazer um profissional de fora que cuidasse das operações da empresa, consolidando sua maturidade, com rotinas organizacionais bem padronizadas e uma estrutura que favorecesse uma maior estabilidade na condução do negócio.

No momento, a Rede D'Or se prepara para mais uma transferência de poder, uma vez que E1 em breve sucederá no cargo mais alto de direção da companhia. Porém, fica claro que a atual estrutura organizacional corrobora uma preocupação da empresa em se profissionalizar diante das necessidades de mercado.

Nesta mesma linha de profissionalização e expansão, E2, diretor executivo da Monteiro Aranha, conta que a empresa também optou em algum momento de sua existência pela sucessão profissional, apesar de hoje em dia ter na figura de presidente um membro da família proprietária. Sendo uma empresa aberta cotada em bolsa de valores, a família controladora, Monteiro de Carvalho, detém aproximadamente 60% das ações. Ao todo, quatro membros da família atuam na empresa e ocupam cargos de diretores executivos, evidenciando, assim como no caso da Rede D'Or, um trabalho em conjunto na dimensão de família do modelo de

Gersick et al. (1997). Entretanto, no caso da Monteiro Aranha, a empresa parece estar em um estágio de desenvolvimento mais avançado, no que se diz respeito à sua propriedade. Hoje pode-se dizer que a empresa é um consórcio entre primos uma vez que, além de acionistas, tios e primos também ocupam cargos relevantes na gestão do negócio.

No caso do IBOPE, terceira empresa familiar estudada, E3 conta que, após uma saída precoce do proprietário controlador, também foi estabelecida uma espécie de sociedade entre irmãos, dos quais apenas dois de quatro se responsabilizaram pela gestão do negócio. A entrada dessa geração mais jovem na empresa aconteceu cedo, porém, diferentemente do ocorrido na Rede D'Or e Monteiro Aranha, o trabalho em conjunto entre gerações não foi muito duradouro e a passagem de bastão ocorreu de forma repentina devido a um problema de saúde do pai.

Considerando a dimensões de propriedade e família do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (1997), o IBOPE deixará para trás sua característica de empresa familiar, uma vez que os quatro irmãos proprietários decidiram, em conjunto com os membros da terceira geração, pela venda total das ações da empresa, em detrimento de uma nova passagem de bastão. Há dois anos e meio o IBOPE Mídia, cujo 70% das ações ainda estavam sob controle familiar, foi vendido para o sócio que a empresa possuía neste segmento. Hoje, nesta linha de negócio, os dois irmãos, antigos gestores, atuam na figura de consultores. Já em relação ao IBOPE Inteligência, responsável pela parte de pesquisas de mercado, este mesmo sócio adquiriu na época 40% das operações, com opção de compra do restante para cinco anos, dos quais já se passaram dois e meio. A venda de participação dessas duas linhas de negócio demonstra que, apesar de futuramente deixar de ser uma empresa familiar por completo, a organização em si se desenvolveu, devido à sua expansão para linhas de negócios múltiplos. A justificativa de E3 pela venda pode ser ilustrada pelo comentário a seguir:

“O que foi determinante nesse processo foi a falta de interesse de todos os herdeiros para trabalhar no negócio ou até mesmo de levar adiante como acionista.” (E3)

Assim como para a maioria dos entrevistados, E3 acredita que o mais importante para a permanência e longevidade da família à frente dos negócios é identificar se há ou não um interesse em dar continuidade ao trabalho. Nesse caso, este fator foi justamente o que faltou para que se pudesse fazer uma nova passagem de bastão.

Na empresa familiar de E4, a estrutura organizacional se resume a três famílias controladoras, uma vez que o pai do entrevistado fundou a companhia ao lado de outros dois sócios. A empresa, forte no setor de alimentação, está atualmente em sua segunda geração, da qual todos os membros deixaram seus cargos executivos para assumirem o conselho de administração, um ano atrás. Entretanto, deve-se lembrar que, apesar de atualmente não ocuparem cargos relevantes na gestão do dia a dia, os membros da segunda geração foram, durante muito tempo, responsáveis pela direção do negócio, o que faz com que a opinião do entrevistado se torne extremamente relevante para o objetivo do presente estudo. Isso posto, como no caso da Rede D'Or e Monteiro Aranha, a empresa contratou um CEO de mercado para realizar a gestão do negócio, demonstrando novamente uma evidente preocupação em se profissionalizar e atingindo um nível de maturidade que favorece a estabilidade do negócio.

Quanto aos membros da terceira geração desta mesma empresa, segundo o entrevistado, eles variam de pessoas que ainda estão por nascer, até outras com 30 anos de idade. Em função deste membro com idade mais avançada, a empresa decidiu por implementar uma espécie de cartilha voltada para a governança familiar, na qual existem certos requisitos que os membros devem cumprir caso queiram atuar como gestores da empresa. E4 justifica a adoção desta medida como forma de estruturação para que a entrada de futuros sucessores seja o menos danoso possível. A implementação desse novo método de governança também evidencia um desenvolvimento de estágio da empresa dentro do modelo de Gersick et al. (1997), no que se refere à sua profissionalização e formalização.

Por fim, em relação à estrutura da quinta empresa estudada, E5, presidente da antiga rede de supermercados que hoje atua no mercado imobiliário, detalha que dos membros da família proprietária atuando na companhia constam um tio, um irmão e um filho que entrou recentemente. Sendo assim, fazendo um paralelo ao modelo de Gersick et al. (1997), pode-se dizer que houve um claro desenvolvimento nos eixos de propriedade e família, pelo fato da empresa ter deixado de ter um único proprietário controlador e se tornado uma sociedade entre outros membros, com trabalho em conjunto envolvendo familiares da primeira, segunda e terceira geração, mesmo, mesmo tendo sua gestão centralizada na figura de E5.

Tendo ingressado cedo na empresa, E5, de forma semelhante a E3, teve um início inesperado como principal gestor. Entretanto, em ambos os casos os empresários se sentiram preparados para conduzir e garantir a longevidade do negócio. Apesar de a passagem de bastão ter ocorrido de forma precipitada devido

à incapacidade do fundador em continuar à frente da empresa, E5 acredita que a figura de seu pai como mentor ao longo dos anos em que trabalharam juntos lhe preparou para os futuros desafios e deu segurança para garantir o patrimônio da família.

4.2. O Sucessor e Suas Motivações

Para que se possa analisar a figura do sucessor e os desafios enfrentados durante o período de passagem de bastão, primeiramente é preciso saber quais características devem ser encontradas no perfil de um herdeiro. Em outras palavras, durante as entrevistas buscou-se entender se há a necessidade de o sucessor possuir uma formação superior e/ou ter conhecimentos específicos em determinada área. Além disso, o presente estudo também buscou descobrir determinados fatores que motivam os herdeiros a participarem do planejamento sucessório, visando uma transferência de poder entre membros da família.

Na opinião de praticamente todos os entrevistados, com exceção a E1 que não fez menção a respeito do fato, o mais importante, acima de tudo, é que o sucessor demonstre interesse e aptidão para com o negócio. Segundo E2, antes mesmo do membro da família entrar na empresa é preciso que seja feita uma assimilação das áreas de interesse do herdeiro para saber se ele tem vocação para exercer a função da melhor maneira possível. Em sua opinião, não se pode esperar de um potencial sucessor, com formação em um curso voltado para cadeiras humanas, que ele seja especialista em finanças, por exemplo. A mesma opinião é compartilhada por E4, que vai além e diz que, caso herdeiro tenha de fato interesse em entrar para o negócio da família e seu desejo seja contribuir na área comercial, por exemplo, deve ser feito um direcionamento e uma preparação a partir de sua preferência. O comentário, a seguir, ilustra o fato.

“Tem que se fazer uma espécie de diagnóstico da situação e aí trabalhar em cima da decisão do herdeiro/sucessor. É tentar identificar os interesses e habilidades para ver se existem ali os conhecimentos necessários para tocar o negócio e se eles se encaixam com o perfil da empresa.” (E4)

Esses posicionamentos corroboram, ao pé da letra, a fase dois de otimização do processo sucessório, elaborado por Oliveira (1999): Identificação dos conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa.

Todos os entrevistados acreditam que, acima de tudo, as vontades dos sucessores devem ser respeitadas. Como mencionado em 4.1, E3 diz que o fator preponderante para a decisão sobre a venda do IBOPE foi a falta de interesse dos herdeiros em tocar o negócio adiante. É necessário que se tenha uma conversa

franca e aberta entre os membros da família para, a partir disso, decidir como será o futuro da empresa. É importante, na visão de E5, que não se tente impor ou forçar algo que o herdeiro não queira, pois, caso contrário, os resultados tendem a não acontecer da forma como se espera.

Considerando essas informações, vê-se que confirmam o argumento de que, em um planejamento mal realizado, o fato de o sucessor ainda não possuir os conhecimentos técnicos necessários ou até mesmo não ter vocação para aquela determinada atividade, pode causar danos ou até mesmo acarretar na falência da empresa. (MACEDO, 2008).

No que se diz respeito à formação do sucessor, como diz E1, é preferível que o curso no qual ele tenha se formado esteja alinhado com a área de atuação da empresa. Novamente, seguindo a linha de raciocínio de E2, não se pode esperar que o herdeiro tenha sucesso à frente de uma empresa atuante no mercado financeiro, tendo ele se formado em humanas. Entretanto, E5 destaca que não é sua formação que determina o sucesso da organização, até porque, seu próprio pai, que não chegou a ingressar no ensino superior, conseguiu abrir e conduzir uma grande empresa. Essa afirmação corrobora a visão de Garcia (2001), que diz, como mencionado no capítulo dois, por começarem a trabalhar muito cedo, muitas vezes o empresário possui uma formação incompleta ou deficiente, mas apesar de não terem grandes conhecimentos teóricos em administração, conduzem os seus empreendimentos com muita competência.

Por sua vez, E3 menciona uma formação em outras línguas, principalmente o inglês, como fator extremamente relevante para o negócio em si. Além disso, o entrevistado faz menção à importância de absorver o conteúdo das áreas comercial, marketing e recursos humanos. Em sua opinião, é fundamental que o sucessor saiba lidar com pessoas, de forma a garantir a satisfação do funcionário. Por outro lado, diferentemente do que pensa E5 a respeito da necessidade de ter um bom conhecimento em contabilidade e finanças, E3 crê que para essas áreas é possível encontrar bons profissionais que saibam realizar as funções necessárias.

No que tange as motivações do sucessor para assumir o bastão, E1, relatando sua própria experiência, comenta sobre a importância de se ter um diálogo e fomentar discussões tanto dentre os membros da família como dentro da própria empresa para avaliar qual a melhor decisão a ser tomada. Já E2 conta que seu interesse se deu por garantir a longevidade do negócio, devido a um sentimento de propriedade. O entrevistado fala sobre a intenção de fazer durar algo que levou anos para gerações anteriores a construir.

E4 relaciona sua decisão com a questão da hereditariedade, alegando que, pelo fato de ser filho de imigrantes portugueses, a família e o trabalho acabam se tornando praticamente a mesma coisa. Tal justificativa confirma a visão de que é fácil compreender o poder das organizações que combinam esses aspectos, pois são, para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas (GERSICK *ET AL.*, 2006). Além disso, curiosamente, também há uma relação direta com a explicação sobre a origem da empresa familiar no Brasil, detalhada no primeiro capítulo, a partir das visões de Martins, Menezes, Bernhoeft (1999) e Oliveira (1999), que falam sobre a influência das capitâneas hereditárias no século XVI.

Seguindo o mesmo caminho, E5 diz sentir prazer em dar continuidade ao trabalho da família pelo fato de entender que é a melhor forma de perpetuar e preservar o patrimônio. Apesar desse interesse genuíno, o entrevistado afirma que a sucessão ocorreu de forma natural por ter sido pré-definido que, na ausência de seu pai, a transição cairia naturalmente para ele. Como já colocado no capítulo dois, um dos maiores problemas em lidar com o processo de sucessão é a resistência das pessoas em encararem a mortalidade, pois falar sobre a morte é um tabu tanto para pais quanto para filhos (KETS DE VRIES, 1993). Felizmente, contrariando a afirmativa acima, E5 já estava preparado para assumir após a morte de seu antecessor, encarando as consequências com naturalidade apesar da tristeza pelo ocorrido. Segundo o mesmo, seu pai foi um grande mentor, deixando claro e impondo a ele a responsabilidade em conduzir o negócio futuramente. Sendo assim, indo na contramão do problema exposto pelo autor, o entrevistado garante não ter tido medo em tocar o negócio sem a figura do pai por perto.

E3 também afirma ter assumido o controle da empresa por conta de um problema de saúde do pai. Porém, diferentemente do caso de E5, esse acontecimento despertou o sentimento de temor que Kets de Vries (1993) mencionara, por acreditar ainda não possuir a experiência suficiente para conduzir o negócio. Apesar de tudo, o entrevistado diz que isso lhe ajudou a evoluir muito por conta da bagagem adquirida ao longo do tempo.

4.3. O Momento da Sucessão

Nesta seção será detalhada a relação entre tempo e o processo de sucessão, no intuito de descobrir se há um melhor momento para iniciar e concluir a passagem de bastão. É importante entender a percepção dos herdeiros quanto a isso a fim de ajudar empresários a se planejarem para quando o momento chegar.

Dessa forma, mesmo que não haja um cenário ideal em relação ao tempo em que se deve destinar à transição, a identificação da opinião geral pode auxiliar na estruturação do processo.

Baseado nos dados secundários apresentados no item 1.1, considerando que apenas 30% das empresas familiares resistem à segunda geração e 9% à terceira (OLIVEIRA, 1999), pode-se concluir que a expectativa de vida média para empresas familiares é extremamente baixa. Uma das explicações para índices tão alarmantes se encontra na fase de transição da liderança, pois, na maioria das vezes, a passagem de bastão não ocorre de maneira planejada e sim pela impossibilidade do gestor em seguir à frente do negócio (MACEDO, 2008). Assim sendo, como na opinião de E1, para se preservar a esta situação, toda empresa precisa ter a questão da sucessão em pauta, com um plano de sucessão já preparado. Tal alegação parte do princípio de que a companhia não pode correr o risco de perder seu CEO abruptamente, por qualquer razão que seja, até por alguma fatalidade, não tendo alguém sendo preparado para assumir o cargo.

Além disso, como mencionado em 4.1, E2 lembra sobre a possibilidade de o membro da família optar por não participar do negócio. O fato de ser herdeiro não lhe dá a obrigatoriedade de ingressar na empresa. Portanto, considerando que isso possa vir a acontecer, afirma:

“O momento de sucessão, na minha opinião, é o momento seguinte à fundação da empresa familiar porque logo de cara você já precisa pensar em como vai perpetuar o negócio.” (E2)

E3 acredita que o momento da sucessão depende da área de atuação da empresa, seu momento, da figura dos acionistas e, obviamente, do herdeiro que irá assumir o negócio. Antes de mais nada, vale ressaltar que ele concorda com a opinião geral de que, primeiramente, o membro da família deve mostrar interesse e aptidão para o negócio. Entretanto, o atual presidente do IBOPE defende que não há momento ideal para a sucessão. Para ele, quanto mais cedo, melhor, como aos 25, 26 ou 27 anos.

É importante lembrar que uma empresa familiar se caracteriza por três aspectos que vão além dos vínculos biológicos: o entrelaçamento das vidas pessoais dos envolvidos, os intensos laços afetivos das relações entre os mesmos, que influenciam em comportamentos e decisões, e a importância da confiança mútua (BERNHOF, 1989). Considerando esses fatores, é prudente dizer, como E4 explicita, que o processo de transferência de poder deve ser iniciado quando a empresa vive um bom momento organizacional com um ambiente favorável e suscetível a mudanças, conforme ilustra o comentário, a seguir:

“O momento mais oportuno, te digo com segurança, é quando as coisas estão bem, onde ainda haja, o que se diz no direito como *affect societatis*, as pessoas se respeitam, se admiram, a empresa está num bom momento econômico. Eu entendo que esse é o melhor momento. Se a empresa está mal e há brigas internas, o momento tende a ser mais doloroso.” (E4)

Por fim, E5 compartilha da mesma opinião de E2 e E3 de que não há como determinar o momento mais oportuno para iniciar o planejamento de sucessão, apesar de acreditar que é uma coisa a ser pensada para quando o fundador começar a mostrar um certo cansaço. Segundo ele, quando os primeiros sinais de desapego estiverem claros, está na hora de começar a pensar em como realizar a transição de uma forma que seja menos danosa possível para a empresa. Tal pensamento confirma a visão de Oliveira (1999) que defende ser fundamental iniciar o planejamento assim que as partes sentirem as primeiras necessidades.

No que se diz respeito à existência de um prazo ideal para a conclusão do processo de transição, os entrevistados acreditam, de maneira unânime, que não existe uma regra que determine um intervalo específico no qual a empresa tenha que transferir o poder, efetivamente, o que corrobora com a visão de Lodi (1998). Segundo o autor, a passagem de bastão costuma levar de três a cinco anos, apesar de não haver um marco para a saída de antigas gerações do comando. A transição deve ser feita somente quando todas as partes se sentirem confortáveis e preparadas para realizar a transição. Sendo assim, pode-se dizer que há uma convergência entre a teoria e o que é posto em prática.

E3 afirma, por exemplo, que não se pode estipular um prazo pelo fato de ser um aprendizado contínuo, onde cada dia se adquire mais conhecimento. E4 complementa que não é somente um procedimento preparatório para o herdeiro, mas também uma etapa de consolidação na cabeça dos membros da família e do corpo executivo, como ilustra o comentário, a seguir:

“O mais importante é que haja avanços, de repente você faz isso em dois, três anos e o processo acaba não sendo sustentável. É melhor ir devagar, tendo sempre muita atenção ao equilíbrio entre as partes, uma boa convivência, com as pessoas caminhando em um ritmo confortável. Se for algo muito pressionado, sem a devida preparação do sucessor, isso certamente trará problemas.” (E4)

É necessário conduzir o processo de uma forma que não afete o dia a dia da empresa, mantendo uma harmonia no que se refere ao clima organizacional. Conforme mencionado em 2.3, Kets de Vries (1993) afirma que, com etapas bem definidas e regras bem claras, a garantia de tranquilidade no cotidiano da empresa aumenta, permitindo que um ambiente menos político prevaleça. A mudança deve ocorrer de forma ordeira e sutil, para que não se tenha ruídos que possam trazer

danos ao ambiente. Tudo deve ser feito de maneira tranquila, pois, como se diz no ditado popular, a pressa é inimiga da perfeição.

Por outro lado, E5 afirma que, apesar de também não estimar em quanto tempo deve ser concluído, quanto mais rápido, melhor, pois não se pode prever o dia de amanhã. Ele afirma que sempre se deve agir com precaução uma vez que, dizendo por experiência própria, a substituição de poder pode acontecer de forma repentina, quando se menos espera. De qualquer forma, seguindo a opinião dos autores e do restante dos entrevistados, E5 assegura que a transição só pode ser feita quando tanto o atual gestor quanto o sucessor se sentirem preparados e confortáveis com a situação.

4.4. Perspectiva Organizacional

Manter um bom ambiente dentro de uma empresa, assegurando um clima organizacional que satisfaça a todos, é fundamental para o atingimento de resultados que atendam às expectativas (KETS DE VRIES, 1993). Sendo assim, é importante identificar a visão dos entrevistados quanto às percepções dos demais funcionários em relação à entrada de uma nova pessoa no comando. No mesmo sentido, se faz prudente levantar as preocupações do antecessor a respeito da transferência de poder, uma vez que toda transição traz mudanças na forma de gerir, sejam elas pequenas ou grandes.

Considerando que atualmente a Rede D'Or opera sob gestão de um executivo de mercado e que este será em breve substituído por um membro da família, será tratada apenas a percepção dos funcionários quanto à ascensão de E1 ao comando, pois, conforme explicitado no capítulo três, este estudo aborda somente a sucessão familiar. Dito isso, E1 conta que sua aceitação vem se mostrando muito positiva, principalmente pelo fato de muitas das pessoas que lá trabalham terem crescido ao seu lado na empresa. O executivo menciona também que várias dessas pessoas foram indicadas por ele mesmo para ocuparem cargos na empresa. Pelo fato de ser membro da família pode-se haver uma sensação geral de pouca meritocracia, porém, E1 acredita que tudo ocorrerá da forma mais tranquila possível por ter conquistado seu espaço e o apoio dos demais funcionários.

Dentro dessa ideia de ausência de meritocracia, E2 faz menção à possibilidade de existir um certo preconceito por ter sido criado um rótulo de “filho do dono” no herdeiro, termo que soa como pejorativo. Afirma, ainda, que, é uma situação extremamente difícil, mas, no seu caso, acabou transcorrendo bem por ter

ingressado na empresa cedo, já tendo uma outra experiência profissional e por ter feito um rodízio em outras áreas da companhia, conhecendo tudo e todos.

Nesse mesmo sentido, E3 relata uma situação curiosa sobre sua trajetória no IBOPE, mostrando que, de fato, é prática comum em empresas familiares vincular a figura do herdeiro a algo não muito profissional.

“Isso foi uma das coisas que mais me marcou. Eu entrei como estagiário e todo mundo me chamava de “filho do seu Paulo”. “Olha, filho do seu Paulo tá chegando, hein!” Mas eu sempre tratei todo mundo muito bem. E aí, antes mesmo do meu pai se afastar, as pessoas começaram a me chamar pelo nome, da noite para o dia – foi um dos dias mais felizes da minha vida, porque ali mostrou um reconhecimento, eu deixei de ser só “o filho do seu Paulo.” (E3)

Assim como E2, E4 conta que sua ascensão na empresa também foi bem recebida pelos demais funcionários pelo fato de ter sido inserido ao ambiente da companhia desde jovem. Entretanto, o mesmo relata que pessoas chave se identificavam muito com a figura de seu pai, gerando uma certa ansiedade na organização como um todo. A preocupação do corpo executivo quanto à saída de um dos sócios-fundadores refletiu para os outros empregados, gerando uma espécie de sentimento de abandono. Em um primeiro momento, criou-se um cenário de muitas incertezas quanto ao futuro do negócio, mas nada que atrapalhasse o andamento das operações.

E5 também faz menção à identificação que os funcionários de sua empresa tinham com o antecessor. O sentimento geral foi de enorme tristeza, pois a saída ocorreu de maneira repentina por conta de seu falecimento. É importante destacar que, assim como no caso de E4, a transição de uma geração para a outra deixou muitos funcionários preocupados com a continuidade do negócio, questionando, inclusive se perderiam seus empregos com uma possível venda das ações. Contudo, E5 afirma que no momento em que as pessoas veem que haverá uma sucessão familiar, elas se sentem mais confortáveis. De qualquer forma, deve-se observar que, considerando o contexto de saída de um fundador, é comum que a empresa passe por um período de instabilidade no clima organizacional. Por este motivo, dentre os inúmeros desafios que um sucessor naturalmente enfrenta, trabalhar para garantir a sinergia e tranquilidade do ambiente de trabalho é só mais um deles.

No que se refere à possíveis preocupações do antecessor com a transferência de poder, E5 conta que seu pai sempre se mostrou ansioso com a passagem de bastão, mas de uma forma muito sadia e positiva. Vale lembrar que é extremamente comum gerações mais velhas resistirem ao desligamento da empresa, pelo fato dela se tornar uma extensão de sua própria identidade (KETS

DE VRIES, 1993; GERSICK ET AL., 2006; PASSOS, 2006). Sendo assim, o comentário a seguir reflete inteiramente essa realidade:

“[...] ele sempre se mostrou preocupado, mas não porque não confiava em mim. Era por não saber o que mais ia fazer depois que saísse. Sempre me dizia que o trabalho era o que dava sentido à vida dele. Até por que a gente sabe que para muitos fundadores ou empresários, a empresa é como se fosse a identidade dele mesmo, tem um sentimento de apego muito grande e isso traz uma certa ansiedade por saber que, em breve, você vai deixar de fazer o que ama. Mas eu sempre vi essa preocupação do meu pai como uma coisa boa. Para mim representava uma paixão pelo negócio.” (E5)

Apesar de os autores supracitados alegarem que essa ansiedade é fruto de uma preocupação quanto à capacidade de o sucessor em manter o legado, para E5, não foi o caso – o nervosismo de seu pai era apenas reflexo de uma inquietação em não saber lidar com o fim da carreira. Inclusive, E4 diz conhecer muitos casos em que os membros da primeira geração deixaram de passar o poder para os filhos não pelo fato deles não terem capacidade, mas por não estarem preparados para deixar aquilo que amavam. Segundo o mesmo, ele até acredita que seu pai tenha se perguntado durante um tempo se a sucessão daria certo, visto que periodicamente perguntava sobre as vendas e estratégias do negócio. Porém, esse interesse é visto por E5 mais como um sentimento de apego do que um possível temor quanto ao futuro da empresa.

Na contramão da opinião dos autores e demais entrevistados, E1 conta que seu pai demonstrou um desprendimento muito grande ao deixar o negócio na mão dos filhos. Essa característica é de certa forma curiosa pois, fazendo um paralelo com a média dos fundadores, na sua visão, muitos não têm a facilidade de delegar da forma como seu pai fez. Apesar de nunca abrir mão de estar próximo do negócio, de traçar estratégias e tomar decisões, o fundador da Rede D'Or conseguiu se desapegar facilmente, aparentando ser uma exceção à regra.

Quanto aos outros entrevistados, E3 relata que, como a saída da geração anterior se deu de uma hora para a outra, houve um certo receio sobre o que poderia acontecer. No entanto, seu pai sempre demonstrou confiança em sua competência e senso de responsabilidade. Já para E2, sabendo que a sucessão é um processo que exige muito preparo e esforço de todas as gerações envolvidas (BERNHOEFT E GALLO, 2003), não houve, por parte da geração anterior, a sensação de ter deixado alguma coisa para trás. Na Monteiro Aranha tudo sempre foi muito bem planejado, deixando o antecessor seguro quanto à perpetuação do negócio.

4.5. O Processo

Saber identificar os desafios do processo de sucessão é fundamental para uma empresa familiar conseguir montar um planejamento adequado. Essas companhias devem implementar uma gestão eficiente do seu plano sucessório a fim de, no momento da transição, manterem um nível de competitividade elevado perante ao mercado. Sendo assim, baseado nestes desafios a serem enfrentados, empresas podem e devem elaborar ações preventivas visando suavizar a passagem de bastão (SCHEFFER, 1993).

No que tange as dificuldades do processo, além das já mencionadas nos itens anteriores, E1 faz menção às responsabilidades em assumir o cargo no lugar de alguém de renome no mercado. Por ser considerado um dos executivos de maior peso no setor hospitalar, o atual CEO da Rede D'Or traz uma enorme credibilidade para a empresa. Dessa forma, no momento em que a sucessão for efetivamente realizada, segundo E1, as expectativas sob seu trabalho aumentarão significativamente, não por apenas estar no topo da hierarquia organizacional, mas principalmente por ter que substituir uma pessoa altamente qualificada. O entrevistado diz ser uma cobrança que ele mesmo irá se impor. Pelas palavras do filósofo Johann Goethe, E4 defende essa busca pela legitimidade e autoafirmação como um dos principais desafios: “Aquilo que herdaste de teus pais, conquista-o para fazê-lo teu”.

Ademais, considerando o estudo de Scheffer (1993), exposto em 2.4, dentre os três principais fatores dificultadores do processo de sucessão, destaca-se a visão diferenciada de negócio entre sucedido e sucessor. Nesse contexto, E5 alega ter sido um desafio ser comparado ao pai a todo momento. Em sua defesa, contudo, lembra que diferentes gerações podem apresentar uma certa incompatibilidade no estilo de gestão. Para E2, antigamente as empresas eram mais personificadas, havendo certa relutância da geração mais antiga pela modernidade. Refém da mesma situação, E3 diz ter encontrado certas resistências de seu pai quanto a sugestões visando uma atualização na estrutura da empresa.

A pesquisa de Scheffer (1993) também constatou a rivalidade entre familiares pelo controle da empresa como um dos fatores complicadores para a transição. Nesse sentido, vale ressaltar que, como citado no capítulo 1, Márcia Setti Phebo, sócia do escritório PLKC Advogados e coautora do livro “Planejamento sucessório: aspectos familiares, societários e tributários”, menciona que a empresa familiar possui a peculiaridade de misturar a emoção com o trabalho, dificultando a separação das relações pessoais e profissionais (MARTINS, 2014). Corroborando

tal constatação e confirmando um dos resultados obtidos por Scheffer (1993), E1 tece o seguinte comentário:

“O que vejo acontecer muito é a rivalidade entre alguns membros da família acabar trazendo muitas dificuldades para empresa em escolher o nome do sucessor. A empresa familiar tem essa particularidade, envolve a emoção além da razão.” (E1)

Entretanto, o que em certas ocasiões é considerado uma dificuldade, em outras pode se tornar um fator facilitador. E4 diz que, apesar de sermos seres humanos suscetíveis a vícios e vaidades, no momento em que a rivalidade entres os sócios e/ou membros da família é colocada de lado em prol dos interesses e necessidades da organização, a passagem de bastão se torna simples. E1 afirma que alcançar um consenso entre os acionistas, sendo eles membros da família proprietária ou não, gera uma maior tranquilidade na tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, quando não há disputa de poder, o bom ambiente organizacional prevalece e a aceitação do quadro de funcionários vem naturalmente.

Dentro dessa questão sobre o clima na empresa, E2 sintetiza a importância da utilização da meritocracia como ferramenta facilitadora do processo, a fim de garantir a acolhimento do sucessor junto aos demais funcionários, como ilustra o comentário:

“Eu acho que em uma sucessão, você tem que sempre apontar que ela se dará por méritos e não por laços familiares. É a única forma que você pode fazer com que essa empresa realmente gere motivação para todas as pessoas que estão embaixo, sejam membros da família ou não. Caso contrário, isso é muito ruim para o ambiente. Se a sucessão conseguir combinar os dois, excelente, se não, isso perde muito valor para a empresa.” (E2)

Além disso, outro fator que ajuda na fase de transferência de poder, como citado por E1 e E3, é o fato de poder contar com o auxílio do antecessor mesmo após sua saída do comando da empresa. Os entrevistados mencionam que ter a figura do fundador como consultor, na retaguarda, dá conforto e tranquilidade para tocar o negócio. Aproveitar o conhecimento e expertise da geração anterior proporciona uma maior segurança, principalmente para tomar decisões estratégicas.

Outrossim, a bagagem profissional do sucessor também pode ser considerada uma questão facilitadora do processo. E5 diz que ter trabalhado em outras empresas é imprescindível para sua preparação, de modo que se acostume desde já com o ambiente profissional. E2 também menciona a importância dessa questão como forma se preparar para a sucessão:

“É fundamental que você tenha uma experiência profissional prévia para poder trazer os acertos e os erros que você aprendeu durante o tempo em que ficou lá.” (E2)

Como mencionado em 2.3 John Davis (2007) constata que além da necessidade de se acumular experiências profissionais em outras organizações, a fim de garantir novos conhecimentos, o sucessor também deve atuar em diferentes cargos e funções dentro da empresa. A realização de job rotation em demais setores permite, na visão de E1, uma noção profunda do negócio. Na sua opinião e dos demais entrevistados, quanto mais tempo o herdeiro estiver imerso na companhia, conhecendo sua estrutura, o fluxo das operações e se expondo às diversas áreas, mais tranquila e menos traumática se torna a transição. Essa ideia, inclusive, foi um dos achados da pesquisa de Scheffer (1993), podendo então, efetivamente destacá-la como uma ação preventiva legítima.

Em relação à outras ações cautelares, o estudo de Scheffer (1993) também faz menção ao desenvolvimento de condições de liderança. Da mesma forma, E5 afirma que existem cursos e treinamentos voltados para a aprendizagem deste atributo. O entrevistado lembra que o sucessor será um líder, responsável por conduzir a empresa e seus funcionários a um determinado caminho, portanto, é importante que ele desenvolva esta característica.

Analisando mais uma contribuição de Scheffer (1993), a contratação de consultorias também pode ser considerada uma ação preventiva que venha a ajudar no processo de transição. E2 diz que, no intuito de auxiliar a companhia, a Monteiro Aranha contratou uma firma especializada em empresas familiares, de Renato Bernhoeft, cujo curiosamente é um dos autores utilizados como fonte de pesquisa para o presente estudo. Uma das sugestões fornecidas pela consultoria foi a elaboração de uma constituição familiar que abrangesse uma série de ações e princípios em termos de desenvolvimento profissional e educacional. Da mesma forma, E4 conta que também contratou uma empresa especializada em sucessão e que, assim como no caso de E2, foi implementada uma cartilha voltada para a governança organizacional, na qual constam inúmeros requisitos que o sucessor deve cumprir visando uma transferência de poder. Sendo assim, é extremamente pertinente considerar esta como mais uma possível medida cautelar que visa suavizar a fase de mudança de comando.

4.6. Fatores Dificultadores e Facilitadores

Com o objetivo de sintetizar os achados dos itens anteriores deste capítulo, a Tabela 5 a seguir apresenta um compilado com os fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão em empresas familiares.

Tabela 5: Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão

Fatores Dificultadores	Fatores Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência e temor dos envolvidos em encararem a possibilidade da morte, culminando em um início precoce do sucessor; • Relutância da geração anterior pela saída do comando pelo forte sentimento de apego e um possível receio quanto à continuidade do negócio; • Rotulação pejorativa do sucessor como “filho do dono”; • Forte identificação dos funcionários com a figura do antecessor; • Busca pela autoafirmação e legitimidade; • Responsabilidade em assumir o cargo no lugar de alguém de renome e consolidado no mercado; • Visão diferenciada de negócio, resultante da incompatibilidade nos estilos de gestão entre sucedido e sucessor; • Rivalidade entre membros da família/sócios proprietários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso entre os acionistas; • Ausência de disputa pelo poder; • Bom clima organizacional entre sócios/membros da família controladora; • Permanente adoção de um plano de sucessão; • Interesse e aptidão para o negócio; • Boa aceitação do herdeiro por parte dos demais funcionários; • Utilização da meritocracia como critério de escolha do sucessor; • Acúmulo de bagagem profissional do sucessor; • Formação acadêmica em cadeiras relacionadas à área de atuação da empresa; • Realização de <i>job rotation</i> tanto em áreas operacionais como estratégicas; • Desenvolvimento de condições de liderança, através de treinamentos; • Contratação de consultoria externa para tratar da sucessão.

5. Conclusão

Na tentativa de entender como seu deu ou se dará futuros processos de sucessão em empresas familiares, a fim de identificar os principais desafios a serem enfrentados pelas gerações que se sucedem no comando da empresa, o presente estudo baseou-se na seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os fatores dificultadores e facilitadores de um processo sucessório em uma empresa familiar? Além disso, tentou-se identificar a melhor maneira de alcançar a experiência e o conhecimento técnico adequado antes da sucessão, como forma de garantir a longevidade do negócio.

Além de responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo trouxe indicações de que empresas familiares vêm evoluindo ao longo dos anos, principalmente no que se refere à novas perspectivas de governança. Com base nas entrevistas e no Modelo Tridimensional do Desenvolvimento de Gersick *et al.* (1997), foi observada uma clara evolução das empresas contempladas no estudo, principalmente no que se refere à estruturação do processo sucessório. As entrevistas realizadas constataam que organizações de perfil familiar tendem a se preocupar cada vez mais com sua profissionalização e formalização. Pode-se dizer que as companhias vêm estabelecendo novos métodos de governança para garantir que os membros da família estejam preparados para, futuramente, ocupar um cargo importante na condução do negócio. Portanto, deve-se concluir que, no intuito de se perpetuar no setor em que atua, é notória a necessidade da alta profissionalização dos modelos de gestão, como forma de mitigação de possíveis riscos durante a passagem de bastão.

Dessa forma, em virtude dos fatos mencionados, uma vez identificados os fatores facilitadores e dificultadores do processo e constatada a necessidade de profissionalização das empresas familiares, é importante dizer que companhias com esse perfil devem sempre ter a questão da sucessão sempre em pauta. Para tal, conclui-se que tais organizações devem implementar uma gestão eficiente do planejamento sucessório, pois, caso contrário, a continuidade do negócio pode ser comprometida. A condução do processo de transição deve ser realizada da maneira mais profissional e adequada possível, mesmo que isso signifique trazer alguém de fora, que não seja membro da família, para assumir.

Vale ressaltar que esse trabalho se originou do interesse do autor no assunto, pelo fato de trabalhar em uma empresa familiar própria e querer contribuir para o sucesso e prosperidade do negócio. Dito isso, mesmo considerando as contribuições fornecidas por esse trabalho, que ajudam não somente o autor, mas

também outros empresários que venham a suceder em cargos de empresas familiares, é recomendada a realização de pesquisas quantitativas que comprovem o resultado do presente estudo e que meçam outros aspectos da questão sucessório que não foram abordadas nesse trabalho. Um estudo quantitativo que contemple, diretamente, a visão dos demais funcionários da empresa quanto à entrada de um novo sucessor, por exemplo, proporcionaria uma visão mais abrangente do tema. Sendo assim, uma vez consideradas as opiniões de todos envolvidos no dia a dia de uma empresa familiar, torna-se mais fácil estar preparado para os eventuais e naturais desafios de uma transição.

Referências Bibliográficas

ALLIO, M. **Family businesses: Their virtues, vices, and strategic pat. Strategy & Leadership**, v. 32, n. 4, p. 24-33, 2004.

BARBOSA, B. **As 10 maiores empresas familiares dos EUA**. Exame, set. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-10-maiores-empresas-familiares-do-eua/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

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

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Elsevier Campus, 2003.

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

CAMPOS, D. P., **Estilo de gestão e profissionalização: um estudo de caso de uma empresa familiar**. 2012. Tese (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/MG, 2012.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B.; **Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus**. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

COUTINHO, R. B., **Expectativas e questionamentos dos sucessores ou membros da família que trabalham na empresa familiar**. 2008. Tese (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro/RJ, 2008.

DAVEL, E.; SILVA, J.C.S.; FISCHER, T. **Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso**. Salvador: Organização & Sociedade, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago 2000.

DAVIS, J. A. De geração em geração, empresas feitas para durar. Inter managers, 2007; Disponível em: <<http://Br.hsmglobal.com>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

DOSSIÊ Empresas Familiares. **HSM Management**. O Desafio da Continuidade, n. 41, p. 83-121, 2003.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. **Rege: Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

GARCIA, V. P.: **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

- GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2008
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2010
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo. Negócio Editora, 1999.
- LEE, J. **Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business**. Family Business Review, v. 19, n. 3, September, 2006.
- LEONE, Nilda Maria. **Sucessão na empresa familiar: Preparando mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, Atlas, 2005.
- MACEDO, José Ferreira de. **Ciclo de vida das organizações e Transição de liderança na empresa Familiar**. 2008. 152 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARTINS, D. **Gestão de empresas familiares requer profissionalização**. Valor Econômico, São Paulo, 28 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/3447938/gestao-de-empresas-familiares-requer-profissionalizacao>>. Acesso em: 27 set. 2017.
- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo. Negócio Editora, 1999.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- MOREIRA, F. S. **A gestão organizacional em uma empresa familiar: Um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS**. Comunicação & Mercado/UNIGRAN – Dourados – MS, vol. 04, n. 09, p. 171-184, jan-jun 2015
- OGAWA, L. M., **Sucessão em empresas familiares**. Migalhas. 3 out. de 2017. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI266475,91041-Sucessao+em+empresas+familiares>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAIM, F. **Desafios de gestão em empresas familiares**. Administradores.com, 11 nov. 2016. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares/99716/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, Família, Negócios à parte**. São Paulo: Editora Gente, 2006

SANTANA, G. M. A.; COSTA, R. R.; PRADO, A. F.; CANDELÁRIA, V. H. F.; OLIVEIRA, L. H. **Sucessão em Empresas Familiares**: Análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. 2004. SEMEAD – Seminários de Administração, 7, 2004, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA/USP, 2004.

SANTOS, R. Altos e ganhos dentro de casa. **Mulher de negócios**. v. 2, n. 17, p. 50-53, mar. 1997

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares**: Dificuldades e ações preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993

SILVEIRA, Karina e BIEHL, Kátia. **Análise das ações no processo sucessório das empresas familiares**. Tese de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Mais da metade de empresas de pequeno porte são familiares**, jul. 2017. Disponível na Internet:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mais-da-metade-das-empresas-de-pequeno-porte-sao-familiares,c50d3f55e3bfc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 de setembro de 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**, dez. 2016. Disponível na Internet: <

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

Acesso em: 15 de março de 2018.

SOUZA, L. O. et. al. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. 2012, 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Tecnologia em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia, Cruzeiro, 2012.

VRIES, M. F. R. K. de. **The Dynamics of Family Controlled Firms**: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, v. 21, n. 1, p. 59-71, 1993.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004, p. 121.

Anexo – Transcrição das Entrevistas:

1. Descreva a situação dos membros da família proprietária.

Entrevistado nº 1: Eu tenho pai e mãe fundadores. Minha mãe trabalhou na companhia por quarenta anos, como médica, e ainda é acionista, era “meeira” com meu pai, 50% de cada um. Há dois anos ela vendeu as participações dela para os filhos e ficou com 1/6 da companhia. Meu pai, fundador, acumulava a presidência do conselho e o papel de CEO até cinco anos atrás quando a gente trouxe um executivo de mercado pra CEO. Somos cinco filhos, três são médicos, os mais velhos: um toca um estudo de pesquisa, um trabalha no nosso business de oncologia e está no conselho da Rede D’Or. Tenho uma irmã que trabalha como médica, um outro irmão que está também está no conselho, já tendo sido o principal executivo da nossa operação de diagnóstico, até a gente vender sete anos atrás. E, o único que está na operação da Rede D’Or sou eu, sou vice-presidente executivo e estou no conselho da empresa.

Entrevistado nº 2: Sou da 4ª geração da família fundadora. A Monteiro Aranha é uma empresa aberta, ou seja, cotada em bolsa de valores. A família controladora, Monteiro de Carvalho, detém aproximadamente 60% das ações enquanto os outros 40% são de outros acionistas. No total são quatro membros da família que trabalham na empresa e que ocupam cargos de diretores executivos. O presidente é meu tio, membro da 3ª geração, assim como a vice-presidente e tem dois diretores: meu primo-irmão e eu. E no conselho de administração temos membros da família e membros independentes, que chamamos de externos. No momento não existe nenhum plano para que outros membros da família venham a suceder aqui dentro.

Entrevistado nº 3: O IBOPE foi fundado em 1942, por um paulista, Auricélio Penteado, meu pai entrou logo depois e esse paulista saiu da empresa. O Auricélio não tinha sucessores, os filhos não gostavam de pesquisa naquela época. Então o comando ficou com meu pai. Ele chamou dois sócios, mas pouco tempo depois os dois saíram e o negócio ficou só com meu pai. Eu entrei na empresa com dezessete anos como estagiário e aos poucos fui conhecendo a empresa e gostando. Meu irmão, que também entrou no negócio quando meu pai se afastou por um problema de saúde, sempre cuidou da parte mais técnica, de estatística, amostragem. Nós dois formávamos praticamente uma sociedade, a gente tomava

conta de tudo. Cerca de seis anos atrás, nós, os quatro irmãos, nos reunimos com os filhos, dez no total. Os filhos, fizeram uma série de ponderações e decidiram que não teriam interesse em continuar com o IBOPE. Nós acatamos a decisão deles e dois anos e meio atrás resolvemos vender o restante da IBOPE Mídia (70%) para um sócio que tínhamos nesse segmento: a Kantar. Nesse negócio eu e meu irmão estamos funcionando como consultores. No caso do IBOPE Inteligência, a parte de pesquisa de mercado, eles se interessaram e compraram 40%, sendo que tem também uma opção de compra para cinco anos, dos quais já se passaram dois e meio. O que foi determinante nesse processo foi a falta de interesse de todos os herdeiros para trabalhar no negócio ou até mesmo de levar adiante como acionista.

Entrevistado nº 4: São três famílias controladoras, meu pai fundou a empresa ao lado de outros dois sócios. Passando para a 2ª geração, todos os membros, eu inclusive, sem exceção, a pouco tempo atrás quando contratamos um CEO de mercado, deixaram suas funções executivas e foram para o conselho de administração. Os membros da 3ª geração, você tem desde bebês na barriga até rapazes de 30 anos. Esse rapaz de 30 anos, nós entendemos que não seria justo, que no processo de implementação de governança que fizemos, que ele fosse obrigado a trabalhar dois anos fora para depois voltar, até porque ele já ocupa uma função gerencial um tanto quanto importante. Mas a partir de agora, depois que contratamos uma empresa especializada em governança familiar, foi decidido que todos os membros dessa 3ª geração têm que cumprir alguns requisitos caso eles queiram ser gestores da empresa. Por exemplo, ter trabalhado dois anos fora, ter uma vaga aberta, ter passado pelo crivo do RH, presidente e conselho tem que aprovar, ou seja, tem muito filtro para esse cara entrar. A gente fez uma boa estruturação para ser o menos danoso possível para os futuros sucessores.

Entrevistado nº 5: Hoje nós temos, da família proprietária atuando na empresa, meu tio, que é membro do conselho, meu irmão, meu filho que está começando agora, e eu como presidente da empresa. Acabei me tornando presidente cedo porque meu pai faleceu então alguém tinha que ocupar seu lugar. Sou membro da 2ª geração sucessória, meu pai começou cedo com 17 anos e apesar do início precoce, ele teve a capacidade e competência de fazer o negócio crescer. E o interessante é que ele só fez o ensino fundamental por ter começado a trabalhar muito cedo para ajudar meus avós. E mesmo assim foi um grande empreender, conduziu o negócio com maestria.

2. O que te levou/levou a empresa a realizar o processo de sucessão familiar?

Entrevistado nº 1: Na realidade a sucessão foi discutida cinco anos atrás quando a gente resolveu trazer um executivo de mercado. Até então tinha meu pai como presidente da empresa, eu e um dos irmãos, o Pedro, que é administrador, dividindo atividades na operação – eu mais na parte da operação em si, ele com algumas áreas de back office, que ele tinha vindo da operação de diagnóstico, como eu comentei. Quando a gente trouxe esse profissional de mercado, a família toda foi para o conselho, meu pai como presidente, eu e meu irmão como conselheiros, e a gente delegou a atividade de operação toda da empresa ao Heráclito, que é o CEO da companhia. Pouco depois dele entrar, um ano, um ano e meio depois, a gente teve uma conversa em família – quando eu retornei a uma posição executiva – que se entendeu (em discussões tanto dentro da família como dentro da companhia com a participação do Heráclito que teve um papel importante nisso) pela indicação do meu nome para ser o sucessor dele como CEO. Então hoje a gente está dentro dessa transição, que ainda não tem um marco, uma data, mas deve acontecer entre um e três anos provavelmente. E o Heráclito deve ocupar uma posição do conselho e liderando alguns comitês.

Entrevistado nº 2: Existem duas situações. No passado já tivemos pessoas que não eram membros da família ocupando a presidência, o que no caso foi uma sucessão profissional. Mas agora, há alguns anos atrás, houve a volta de um membro da família a este cargo e acredito que o maior motivo para isso seja o interesse, a vontade da família, por ser a proprietária, em garantir a longevidade do negócio. Respondendo por mim, meu interesse é justamente esse, por conta do sentimento de fazer durar algo que levou anos para gerações anteriores a minha construir. É um sentimento de propriedade, tanto meu, quanto do meu primo, e é isso que queremos passar para a 5ª geração caso eles tenham o interesse de entrar no negócio também.

Entrevistado nº 3: Como eu mencionei, o processo de sucessão se deu por causa de um problema de saúde do meu pai. Foi uma coisa que mudou minha vida completamente, por que nem eu nem meu irmão esperávamos isso. No começo isso me preocupou muito porque eu cheguei a pensar que ainda não tinha experiência suficiente para conduzir o negócio, foi uma coisa muito precoce. Mas por outro lado, me ajudou a evoluir muito. Tudo tem seu lado bom e ruim. Não pude

viajar, não pude fazer um curso de especialização lá fora como eu queria, mas tenho 47 anos de experiência, de bagagem, o que eu considero muito bom.

Entrevistado nº 4: A transição da primeira para a segunda se deu de uma forma empírica, bastante natural já que o negócio era bem menor, então não teve nenhuma assessoria nem nada, os pais colocaram os filhos para fazerem algumas tarefas para nos preparar e tal e acabou que deu certo. Nesse momento, nossa preocupação, da 2ª geração é que o número de membros da 3ª geração é muito grande, então a gente entendeu que precisava de uma ajuda. Aí nós contratamos uma consultoria que nos assistiu nesse processo e a gente está bastante satisfeito com o trabalho que vem sendo feito. A preocupação é deixar a empresa o mais perene possível.

Entrevistado nº 5: Eu já vinha atuando na empresa há bastante tempo e decidi continuar com o negócio porque eu, meu tio e meu irmão entendemos que seria a melhor forma de perpetuar o negócio e manter o patrimônio da família. Tive que me preparar bastante para poder adquirir todo o conhecimento, mas foi prazeroso pelo fato de estar levando adiante um negócio que minha família construiu ao longo de anos e anos.

3. O processo sucessório ocorreu/ocorre de forma natural ou planejada?

Entrevistado nº 1: Foi planejado. Depois que a gente trouxe um executivo de mercado, em um segundo momento a gente se planejou pensando na sucessão do Heráclito, seja com alguém da família ou fora. A gente precisava ter um sucessor sendo preparado para ele. Então foi dentro dessa discussão, desse planejamento, que a gente definiu meu nome e a partir daí passamos a trabalhar nessa direção.

Entrevistado nº 2: Totalmente planejado. Eu diria que houve um forte planejamento nos últimos 10 anos. Nós contratamos uma firma de consultoria em empresas familiares, do Renato Bernhoeft, que nos ajudou no processo de sucessão para a entrada do meu tio na presidência e que nos ajudará muito também para futuros processos sucessórios. Além disso eu e meu primo fizemos um curso sobre o tema no exterior, na universidade de Harvard (meu primo inclusive fez o mestrado dele lá), com o professor John Davis, para nos especializarmos nessa questão sucessória e nos prepararmos para quando chegar a hora de suceder o cargo. Montamos também uma constituição familiar onde

existe uma série de princípios e ações que a gente deve ter com outros membros da família em termos de desenvolvimento profissional, educacional, etc.

Entrevistado nº 3: Esse processo de agora sim, totalmente pensado e planejado. A sucessão do meu pai não – foi totalmente repentino e inesperado. Mas como eu disse, tiveram pontos positivos e negativos disso tudo.

Entrevistado nº 4: A transferência de poder da 1ª para a 2ª geração foi totalmente natural, não houve planejamento. Nós somos filhos de imigrantes portugueses, ou seja, a vida, a família e o trabalho são praticamente a mesma coisa, então eles começaram a nos provocar, induzir, que nós trabalhássemos desde jovens. Nós gostamos, felizmente não houve nenhuma briga, então foi de uma forma muito natural mesmo.

Entrevistado nº 5: Olha, não teve um planejamento específico, ocorreu de forma natural. Mas lá atrás nós definimos, através de diversos documentos, que na ausência do meu pai, essa transição cairia naturalmente para mim. Felizmente quando houve o falecimento do meu pai, eu já estava preparado para assumir. Até porque em muitos casos, quando o sucessor toma o controle cedo, sem ter sido devidamente preparado para aquilo, a tendência é o negócio andar para trás. Felizmente não foi o meu caso, meu pai sempre foi um mentor para mim, sempre deixou claro que um dia eu seria o responsável por tocar o negócio.

4. Qual o momento você julga ser o mais oportuno para iniciar a transição?

Entrevistado nº 1: Eu acho que todo CEO de empresa tem que ter um plano de sucessão preparado. Por mais que você tenha planos de longo prazo eu acho que a companhia não pode estar em risco de perder seu CEO por qualquer razão que seja, até por alguma fatalidade e não ter alguém sendo preparado dentro de casa. Acho que é muito ruim você ter que, em cima de uma situação dessa, abruptamente ter que procurar alguém para ocupar a posição. Então, pelo menos na minha visão, quanto antes você começa a planejar a sucessão melhor. E não necessariamente você precisa ter um nome só apontado, você pode estar preparando diversas pessoas para no tempo você escolher alguém.

Entrevistado nº 2: Eu não diria que tem muito essa história de “momento ideal”. Na minha concepção a empresa familiar tem que ter sempre essa questão da sucessão em pauta, porque o fato de você ser membro de uma família empresária não te dá a obrigatoriedade de participar dessa empresa. Existem casos que a pessoa não tem aptidão para aquilo. Cada caso é um caso. Pode ser também que um membro da família simplesmente não queira suceder ao cargo máximo, então você tem que pensar logo em alternativas, na profissionalização. É isso que a empresa familiar precisa se preocupar: na sua capacidade de se profissionalizar, acima de tudo. É um passo muito difícil porque através dos anos nem todas conseguiram fazer isso. O momento de sucessão, na minha opinião, é o momento seguinte à fundação da empresa familiar porque logo de cara você já precisa pensar em como vai perpetuar o negócio.

Entrevistado nº 3: Olha, essa pergunta depende das empresas e do cargo no qual você vai suceder. Eu acho que se for para sucessão como acionista é tão difícil como na sucessão para CEO. Você tem que saber analisar números, tem que saber cobrar das pessoas, cobrar dividendos, no que vai investir, reinvestir. Então na faixa dos 30 – 35 anos, para um membro da família, seria o tempo ideal para a pessoa já ir aprendendo as responsabilidades da posição. No caso de trabalhar na gestão do negócio, do dia a dia, como CEO, dependendo da empresa, não acho que tenha um momento ideal. Quanto mais cedo, melhor – 25, 26, 27 anos é uma idade boa.

Entrevistado nº 4: O momento mais oportuno, te digo com segurança, é quando as coisas estão bem, onde ainda haja, o que se diz no direito como *affect societatis*, as pessoas se respeitam, se admiram, a empresa está num bom momento econômico. Eu entendo que esse é o melhor momento. Se a empresa está mal e há brigas internas, o momento tende a ser mais doloroso.

Entrevistado nº 5: Não sei se existe um momento mais oportuno porque isso depende da situação da empresa, da situação dos acionistas e obviamente do herdeiro que está assumindo o negócio. O mais importante é que o sucessor tenha aptidão para o negócio, não adianta impor alguma coisa a alguém que não tenha a vocação para aquilo, porque senão, é bem provável que as coisas não saiam bem. Mas eu acho que isso é uma coisa a ser pensada para quando o fundador começar a mostrar um certo cansaço, quando ele sentir que já está chegando a hora de sair. A partir disso já se deve pensar em como preparar o herdeiro para assumir.

5. Na sua opinião, existe um prazo ideal para a conclusão do processo de transição?

Entrevistado nº 1: Eu não acho que tenha uma receita de bolo, alguma regra, que tenha que ser “x” anos. No nosso caso eu estou de volta à operação há três anos, ainda não temos uma data pré-definida do momento em que o Heráclito vai para o conselho, mas, seja em janeiro do ano que vem ou em 2020 ou 2021, eu acho que foi importante para mim ter começado cedo porque eu estou a mais tempo me expondo a todas as áreas da companhia. Acho que quanto mais tempo você tem para fazer isso, mais tranquila e menos traumática é essa transição.

Entrevistado nº 2: Não. É tudo uma questão de planejamento. Seguir o que foi combinado durante o plano sucessório. É muito importante que o sucessor esteja plenamente preparado para ocupar aquele cargo. O ideal é que ele tenha realizado diferentes funções na empresa e que tenha ocupado cargos que sejam importantes para a condução do negócio. Caso contrário, acho que não se pode dar esse processo como concluído.

Entrevistado nº 3: Não tem prazo ideal. Cada dia é uma experiência e tal. Você aprende sempre. Claro que o grosso você aprende logo, em dois, três, quatro anos, mas é um aprendizado constante, contínuo.

Entrevistado nº 4: Olha, eu não diria que há um prazo ideal, a gente está há três anos ainda em processo e o que eu já ouvi de nossos consultores é que esse processo pode levar até sete anos. É um processo de consolidação na cabeça dos membros das famílias e até do corpo executivo, porque você vai implementar processos ao longo desse período. O mais importante é que haja avanços, de repente você faz isso em dois, três anos e o processo acaba não sendo sustentável. É melhor ir devagar, tendo sempre muita atenção ao equilíbrio entre as partes, uma boa convivência, com as pessoas caminhando em um ritmo confortável. Se for algo muito pressionado, sem a devida preparação do sucessor, isso certamente trará problemas.

Entrevistado nº 5: Não acho que existe um prazo ideal, é uma coisa que vai ocorrendo naturalmente na medida em que a pessoa vai se preparando para

assumir a função. É claro que quanto mais rápido melhor, porque a gente não sabe o dia de amanhã e pode ser que de repente a pessoa tenha que assumir em um momento de forma repentina. Mas acho essa passagem só pode ser feita quando tanto o fundador quanto o sucessor se sentirem preparados e confortáveis com aquilo.

6. Quais ações podem ser tomadas a fim de ajudar no processo? (Ex.: Treinamentos, Job Rotation.)

Entrevistado nº 1: Vou falar da minha experiência aqui. Eu estou há dezessete anos na companhia, então, o fato de ter trabalhado dentro de um hospital, dentro da área de compras corporativas, ter rodado, trabalhado no nosso de diagnóstico, participado na área de M&A do grupo (fizemos 28 aquisições e eu participei de todas elas) [...] eu acho que tudo isso ajuda muito você ter uma visão mais ampla do negócio, das diversas áreas. Acho que nem em todo projeto de sucessão você tem a oportunidade que eu tive de ter começado muito cedo e ter conhecido a empresa profundamente. Você tem outros casos de famílias onde executivos fizeram sua carreira fora e tiveram um período mais curto para conhecer o negócio e as diversas áreas. Quanto mais tempo você tem, quanto mais oportunidade você tem de rodar e conhecer mais do negócio, mais fácil vai ser para quem sentar na cadeira depois ter um conhecimento mais profundo. Você falou em *job rotation*, eu acredito muito em conhecimento profundo do negócio e das operações. Acho que, obviamente o CEO deve sempre ter uma visão de futuro, uma visão estratégica, isso é fundamental, mas, quanto mais ele tiver de sensibilidade do que está acontecendo na ponta e mais conhecimento específico das operações, mais chances ele tem de sucesso.

Entrevistado nº 2: Eu acho que tem que haver, evidentemente, muito diálogo entre os membros da família, talvez até um certo *coaching* [...] é fundamental que você tenha uma experiência profissional prévia para poder trazer os acertos e os erros que você aprendeu durante o tempo que ficou lá. E como eu já mencionei também, é importante que o sucessor tenha rodado dentro da empresa, que tenha tido diferentes visões e perspectivas do negócio. Além disso, acho que ter um apoio e uma ajuda de consultorias também é legal para poder desenvolver esse profissional.

Entrevistado nº 3: Olha, eu acredito muito nesses exemplos que você pontuou. Mas também depende do tipo do negócio. Por exemplo, em uma agência de publicidade, é um negócio muito específico, porque depende da criatividade das pessoas que estão lá. Na indústria, é outro processo, é uma coisa mais operacional, mecânica. No comércio, ficar ali tocando o negócio no dia a dia é fundamental. Em empresas de serviços, advocacia, etc., vale a pena você vir com uma bagagem de especialização, falar outras línguas. Uma coisa que acho que falta no Brasil é o aprendizado de “ser acionista”. Geralmente as pessoas colocam os filhos para trabalhar, dizendo “vai conhecendo o negócio”, mas sempre ficam com medo de passar o poder todo. Acho que falta passar uma visão mais macro o quanto antes, e no meu caso específico, como meu pai teve que se afastar, isso acabou acontecendo, o que foi muito bom. Quanto mais cedo os filhos participarem de reuniões com acionistas e ajudarem a tomar decisões, mais aprendem.

Entrevistado nº 4: Com certeza esses exemplos que você trouxe ajudam bastante. Antes de tudo é importante dizer que das famílias que tem uma empresa sob seu domínio, em algum momento o herdeiro/sucessor será acionista, só que ele não precisa necessariamente assumir o negócio ou nenhuma função executiva. Então a primeira coisa a fazer é conversar com esse herdeiro para saber “qual é a dele”. Você se vê como executivo nessa empresa?” Caso sim, é importante que ele se prepare. Caso não, caso ele prefira escolher outra profissão, tudo bem, mas tem que mostrar para ele que se a família não vender o negócio ou se ocorrer alguma fatalidade, ele será acionista, queira ou não. Aí já é outro preparo. Então, te respondendo, nas duas hipóteses, tem que se fazer uma espécie de diagnóstico da situação e aí trabalhar em cima da decisão do herdeiro/sucessor. É tentar identificar os interesses e habilidades para ver se existem ali os conhecimentos necessários para tocar o negócio e se eles se encaixam com o perfil da empresa.

Entrevistado nº 5: Olha, como você falou, eu acho que é importante que o sucessor tenha trabalhado em vários setores, tanto em áreas operacionais, conhecendo o fluxo das operações, quanto em áreas mais estratégicas, determinando os rumos a ser seguidos. Mas aí é importante que ele realmente tenha um trabalho nessas áreas porque ser colocado apenas para “observar” é muito ruim – você aprende muito mais na prática do que na teoria. E como você falou, sobre treinamentos, também é legal que a pessoa busque formas de aprendizagem em liderança, existem alguns cursos e treinamentos para isso, até porque acima de tudo, aquele sucessor será um líder, vai ser responsável por

colocar a empresa em um determinado caminho. Acima de tudo, o sucessor deve ter um senso de responsabilidade muito grande desde o início, deve tomar todas as medidas e precauções possíveis porque algum dia, mais cedo ou mais tarde, a hora vai chegar.

7. Quais conhecimentos técnicos você julga necessário que o sucessor tenha antes de assumir?

Entrevistado nº 1: Primeiramente, eu acho que o sucessor deve ter tido uma formação minimamente alinhada com a área de atuação da empresa. E além disso, como eu disse, quanto mais conhecimento das operações da companhia e mais tempo de exposição aos diversos setores, melhor. É muito difícil você tirar uma pessoa de uma indústria para outra porque aumenta muito a chance de insucesso. Existem exceções claro, existem pessoas muito hábeis que conseguem aprender muito rápido um novo negócio, mas eu acredito que tenha mais chance de sucesso quando já tem alguns anos de experiência no setor específico e melhor ainda se puder estar sendo preparado dentro da empresa específica onde ele vai assumir. Então acho que a profundidade do conhecimento das operações e do setor para mim seria o ponto crítico.

Entrevistado nº 2: Depende. Depende do que é a empresa, do ramo dela. Essencialmente todas as áreas de uma companhia são importantes, então é fundamental ter uma visão geral da empresa, do todo. Mas eu acho que, acima de tudo, é importante que o sucessor tenha interesse e aptidão para fazer o que é necessário para tocar o negócio, até porque antes mesmo da pessoa entrar na empresa é preciso que se faça uma identificação das suas áreas de interesse. Não adianta você esperar de um potencial sucessor, que teve uma formação em humanas, que ele seja um matemático. Ou seja, é preciso que ele tenha a vocação, antes de mais nada.

Entrevistado nº 3: Eu acho que hoje falar outras línguas é muito importante, pelo menos o inglês. A área comercial e o marketing são importantíssimos, principalmente dependendo da empresa. Na área de recursos humanos, é fundamental que o sucessor saiba lidar com pessoas, saber repor, realocar [...] você precisa sempre garantir a satisfação do seu funcionário. Você pode e deve contratar profissionais dessa área, mas precisa saber a forma de gerenciar

peessoas. Já em outras funções como contabilidade, estatística, coisas mais técnicas, específicas, você pode contratar bons profissionais.

Entrevistado nº 4: Acima de tudo é necessário que ele conheça a empresa como um todo. E foi como eu disse, primeiro precisa ver se ele tem o interesse em tocar o negócio adiante. Agora, se o sucessor tiver mais interesse em contribuir na área comercial, então deve ser feito um trabalho mais focado nessa parte. Dá para se fazer um direcionamento a partir da preferência do sucessor.

Entrevistado nº 5: A gente vê diversos casos em que as vezes a pessoa nem formada em Administração é e exerce o cargo incrivelmente bem – meu próprio pai, como eu já falei. Mas eu acho muito importante que a pessoa tenha um bom conhecimento de contabilidade e finanças. Também é importantíssimo que o sucessor não entre diretamente na empresa. É preciso que ele tenha outras experiências por que são nessas experiências onde ele vai adquirindo esses conhecimentos que você mencionou.

8. Qual foi/tem sido a percepção dos demais funcionários sobre a entrada de um novo sucessor?

Entrevistado nº 1: Em relação ao Heráclito, o CEO executivo profissional que temos hoje em dia, foi uma situação especial porque nós não tínhamos um plano de contratar uma pessoa de fora para ocupar essa posição, mas ele já tinha sido o presidente do nosso maior cliente, a Bradesco saúde, por muito anos, presidente da Qualicorp, já tinha sido diretor de hospital, ou seja, uma pessoa com uma vivência e um peso muito grande nesse setor. Talvez ele fosse a única pessoa de mercado que a gente consideraria para colocar no cargo – foi muito mais uma oportunidade que a gente viu de termos alguém com os predicados dele do que algo planejado. Então por causa disso, apesar de ser uma pessoa nova na companhia, todos os nossos principais executivos conheciam ele e tinham um respeito muito grande pela trajetória dele. Foi um nome que teve uma aceitação muito fácil e obviamente a gente conduziu essa entrada dele de uma forma bem confortável e tranquila para ter o mínimo de ruído com o nosso time. E funcionou muito bem. Quanto a minha entrada no cargo de CEO, como eu disse a gente está nessa fase de transição onde eu vou passar a ocupar a posição do Heráclito, e a aceitação certamente vai ser muito tranquila, muitas das pessoas que tão aqui dentro cresceram junto comigo na companhia, várias delas eu que trouxe, então acho que eu tenho essa

facilidade. Por ser da família poderia ter essa visão de pouca meritocracia, mas não é o que eu sinto. Acho que conquistei meu espaço aqui e acho que tenho o apoio do time.

Entrevistado nº 2: Isso é sempre uma coisa muito complicada. Pode ser que o “filhinho do dono” não seja bem aceito pelos outros funcionários. E a empresa não é o “filhinho do dono” é o conjunto todo. Então, essa é uma situação muito difícil, se torna mais fácil se você entrar na empresa depois de uma certa experiência fora e se fizer um rodízio pelas áreas para conhecer todo mundo. No meu caso tudo transcorreu muito bem porque eu comecei cedo, já tendo uma experiência em outro lugar e tive a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas aqui dentro.

Entrevistado nº 3: Isso foi uma das coisas que mais me marcou. Eu entrei como estagiário e todo mundo me chamava de “filho do seu Paulo”, “olha, filho do seu Paulo tá chegando, hein!” Mas eu sempre tratei todo mundo muito bem. E aí, antes mesmo do meu pai se afastar, as pessoas começaram a me chamar pelo nome, da noite para o dia – foi um dos dias mais felizes da minha vida, porque ali mostrou um reconhecimento, eu deixei de ser só “o filho do seu Paulo”.

Entrevistado nº 4: Com eu já estava inserido no ambiente desde jovem e como eu gostava muito do negócio, o que é muito importante, essa transição foi feita de forma tranquila nesse aspecto. No entanto, eu me lembro bem, haviam pessoas chave na empresa que se identificavam muito com a figura do fundador. Na medida em que meu pai saiu, houve uma espécie de sentimento de abandono por parte de alguns executivos, com muitos dos funcionários preocupados, de certa forma, com que aconteceria dali para frente. Enfim, felizmente, depois disso foi superado.

Entrevistado nº 5: As pessoas viram essa transição de uma forma muito positiva. Obviamente houve um sentimento de tristeza no início porque meu pai era uma pessoa muito querida aqui dentro, mas agradou muito porque eles viram uma continuidade do negócio, viram que eu acreditava muito no futuro da empresa. Os funcionários sempre têm a preocupação “ah será que o negócio vai continuar?”, “será que a empresa vai ser vendida?”, e no momento em que eles veem uma sucessão familiar eles se sentem confortáveis.

9. Em algum momento o antecessor se mostrou preocupado com a transferência de poder?

Entrevistado nº 1: Isso é curioso. Até porque, fazendo um paralelo com outros fundadores, acho que o meu pai teve uma facilidade em delegar. Mesmo quando estava na presidência, o espaço que ele abriu na companhia ao ceder parte da operação para mim e para o meu irmão foi enorme [...] e isso sempre foi uma característica dele. Nunca abriu mão de estar próximo ao negócio, de traçar as estratégias e tomar as grandes decisões, mas comparando com a média dos fundadores, ele teve um desprendimento muito grande – uma característica pessoal que ajudou bastante.

Entrevistado nº 2: Eu acho que não. Mas as vezes isso acontece. A transferência de poder, de importância, é sempre um jogo de vaidades muito grande dentro da empresa. Mas como eu disse, a sucessão tem que ser preparada porque se você conseguir transferir tudo a tendência é o negócio se perpetuar, não vai ter aquela sensação de que está deixando alguma coisa para trás, então não teria por que se preocupar. E como no nosso caso tudo foi sempre muito planejado, tudo sempre bastante bem feito, o antecessor sempre se sentiu seguro fazer essa passagem de bastão.

Entrevistado nº 3: Olha, meu pai e minha mãe sempre fizeram o maior esforço para que nenhum dos filhos entrasse no IBOPE. Porque durante muito tempo a empresa, apesar do grande nome, tinha uma série de dificuldades financeiras. Mas acabou acontecendo por vontade própria nossa mesmo e eles tiveram um orgulho imenso. Só que como a saída do papai foi da noite para o dia, ele ficou com um certo receio do que poderia acontecer, mas sempre confiou na nossa competência e senso de responsabilidade, então nada que atrapalhasse.

Entrevistado nº 4: Eu imagino que eles, ao passarem o poder, tenham feito uma avaliação com base no que eles viram ao longo de alguns anos. No meu caso, quando meu pai passou o poder para mim, ele periodicamente perguntava como estavam as coisas, as vendas, fazia perguntas estratégicas. E talvez ele deva ter ficado um tempo se perguntando se eu daria certo. Eu conheço casos em que membros de 1ª geração não passaram para os filhos, mas não pelo fato deles não terem capacidade e sim porque eles não estavam preparados para deixar aquilo que eles amavam.

Entrevistado nº 5: Sim, ele sempre se mostrou preocupado, mas não porque não confiava em mim. Era por não saber o que mais ia fazer quando saísse. Sempre me dizia que o trabalho era o que dava sentido à vida. Até por que a gente sabe que para muitos fundadores, empresários, a empresa é como se fosse a identidade dele [...] É um sentimento de apego muito grande, traz certa ansiedade por saber que você vai deixar de fazer o que ama, em breve. Mas eu sempre vi essa preocupação do meu pai como uma coisa boa. Para mim representava uma paixão pelo negócio.

10. Quais foram/tem sido as maiores dificuldades durante o processo de sucessão?

Entrevistado nº 1: Talvez no meu caso a maior dificuldade seja suceder alguém com o status que hoje tem o Heráclito. Ele é um dos executivos de maior peso dentro desse mercado. Então tenho uma responsabilidade grande a nível de cobrança que eu mesmo vou me imprimir. Além disso, apesar de não ser meu caso, o que vejo acontecer é a rivalidade entre alguns membros da família acabar trazendo muitas dificuldades para empresa em escolher o nome do sucessor. A empresa familiar é diferente, ela envolve a emoção além da razão. Isso pode trazer problemas também.

Entrevistado nº 2: Eu entrei na época em que meu avô tocava o leme da empresa e diria que sua passagem de bastão para um dos meus tios foi mais duro porque era uma época em que as empresas eram muito personificadas. Então acontece que os estilos de gestão nem sempre são iguais. Há sempre uma relutância pela modernidade. Eu diria que essa foi uma dificuldade que eu vivenciei na empresa, mas hoje em dia acredito que não seria um problema para a minha ou para a próxima geração.

Entrevistado nº 3: Eu tive um problema muito grande com nossa filial em São Paulo, por causa do tamanho dela. Acabei descobrindo algumas coisas desagradáveis por lá [...] dívidas de impostos, desvio de dinheiro por um dos diretores [...]. Então isso me causou muito trabalho por que se até mesmo meu pai não sabia, imagina eu? E outra dificuldade é que eu sempre quis melhorar o quadro de funcionários, ter pessoas mais modernas trabalhando, e meu pai não concordava muito com isso. Tinham algumas divergências entre as visões de gestão que tínhamos.

Entrevistado nº 4: O maior desafio no meu caso, era o sentimento de conquistar aquilo que eu herdei. Goethe, o filósofo diz, “aquilo que herdaste de teus pais, conquista-o para fazê-lo teu”. Eu sentia o desafio de ser legitimado por toda a empresa, como aquele merecedor capaz de receber o poder.

Entrevistado nº 5: Acho que a maior dificuldade é sempre ser comparado ao pai, ao antecessor. Cada pessoa é diferente, com suas qualidades e defeitos. Quando eu entrei como presidente via que as pessoas sentiam uma diferença entre minha forma de trabalhar e a do meu pai então, isso trouxe certa dificuldade [...] nada que tenha trazido danos a empresa, até porque é comum, mas foi algo que me chamou a atenção.

11. Além dos já citados, você destacaria outros fatores relevantes que facilitam o processo sucessório?

Entrevistado nº 1: Inicialmente ter um consenso entre os acionistas quanto a escolha do nome do sucessor. Por mais que a indicação ainda seja nossa como controladores, ser apoiado pelos minoritários ajuda muito. No meu caso, o apoio desses acionistas minoritários ao meu nome e a aceitação do meu *top management* me dá muita tranquilidade. Tive um apoio irrestrito desde o início e isso dá muita tranquilidade para fazer um processo sem ressalvas. Além disso, o fato de ter os dois, meu pai e o Heráclito, muito próximos me apoiando, mesmo no momento que eu assuma a cadeira, facilita essa transição. Você ter dois antecessores próximos do negócio, com conhecimentos e áreas de expertise muito complementares às suas ajuda bastante.

Entrevistado nº 2: Eu acho que em uma sucessão, você tem que sempre apontar que ela se dará por méritos e não por laços familiares. É a única forma que você pode fazer com que essa empresa realmente gere motivação para todas as pessoas que estão embaixo, sejam membros da família ou não. Caso contrário, isso é muito ruim para o ambiente. Se a sucessão conseguir combinar os dois, excelente, se não, isso perde muito valor para a empresa.

Entrevistado nº 3: Olha, no meu caso, com a saída do meu pai, ainda assim ele ficou um pouco na retaguarda, então eu sabia que ele estava ali caso eu precisasse. Ele serviu como consultor, conselheiro o tempo todo. Às vezes eu até sabia o que tinha que fazer, mas eu perguntava a ele. Essa figura dele por trás me

ajudava muito. Então achou que mesmo que o fundador saia da frente do negócio ele pode ajudar, dar alguns “pitacos”, dicas, opiniões, etc. Isso te dá uma maior segurança e tranquilidade. A vinda dos meus irmãos ajudou muito também por que você dividir as responsabilidades e ter por perto outros membros da família proprietária é um grande passo para garantir a longevidade do negócio.

Entrevistado nº 4: Eu diria para você o seguinte o que mais facilitou foi o ânimo das pessoas em seguir adiante. Nossa transição foi positiva também por que eram pessoas de boa fé, não existia rivalidade entre os membros das famílias controladoras. Todos tiveram uma boa educação e quando eu falo educação quero dizer, formal e informal, não só em estudos, mas em bons exemplos na família. Todas pessoas de bem que nunca entraram em um caminho de disputar poder lá dentro. Apesar de todos sermos seres humanos, suscetíveis a diversos vícios, isso nunca foi levado a uma potência que prejudicasse os negócios. Não deixamos que a minha vaidade ou a vaidade dos meus sócios deixasse ultrapassar o razoável, o aceitável.

Entrevistado nº 5: Olha, não acho que tenha nada além do que eu já tenha mencionado. Mas só para destacar que na minha opinião é muito importante que o sucessor não entre na empresa como sendo seu primeiro trabalho. Ter trabalhado em outras empresas faz com que a pessoa se acostume com o ambiente profissional. Isso é uma coisa que eu vejo como primordial. Acho que é mais importante até do que ter uma formação acadêmica.

