



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

## **Sucessão familiar**

Estudo dos mútuos impactos do processo de  
sucessão no relacionamento entre fundador e  
sucessor

**Júlia Mareto Arias Afonso**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



**Júlia Mareto Arias Afonso**

## **Sucessão familiar**

**Estudo dos impactos do processo de sucessão no relacionamento entre fundador  
e sucessor**

### **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: Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019.

## Resumo

Afonso, Júlia Mareto Arias. Sucessão familiar: estudo dos impactos do processo de sucessão no relacionamento entre fundador e sucessor. Rio de Janeiro, 2019. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O tema do estudo é o impacto do processo de sucessão no relacionamento entre fundador e sucessor nos núcleos familiar e empresarial. Na revisão de literatura são abordadas as características e conceitos de empresa familiar, as características do relacionamento existente entre as partes que compõem a empresa familiar e o processo sucessório. A pesquisa de campo foi realizada com fundadores e sucessores de três empresas de pequeno porte em processo de sucessão familiar, localizadas no Rio de Janeiro, dos ramos têxtil, educacional e alimentício. Dos resultados, observou-se grande interferência entre os núcleos familiar e empresarial na relação entre fundador e sucessor, com foco na perpetuação da empresa e valorização da confiança.

Palavras- chave

Empresa familiar. Processo sucessório. Relacionamento. Fundador e sucessor.

## Abstract

Afonso, Júlia Mareto Arias. Family Succession: study of the impacts of the succession process on the relationship between founder and successor. Rio de Janeiro, 2019. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The theme of the study is the impact of the succession process on the relationship between founder and successor in the family and business nuclei. The literature review addresses the characteristics and concepts of family business, the characteristics of the relationship between the parties that make up the family business and the succession process. The field research was conducted with founders and successors of three small companies in the process of family succession, located in Rio de Janeiro, belonging to textile, educational and food sectors. About the results, there was big interference between the family and business nuclei in the relationship between founder and successor, focusing on the perpetuation of the company and appreciation of trust.

Key-words

Family business. Succession process. Relationship. Founder and successor.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	3
1.4. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Empresa familiar	5
2.2. Relacionamento na empresa familiar	9
2.3. Processo sucessório	12
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
3.1. Tipo de pesquisa	16
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.4. Limitações do Estudo	17
4 Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. Descrição dos resultados	19
4.1.1. Respostas dos fundadores	20
4.1.2. Respostas dos sucessores	25
4.2. Análise dos resultados	31
4.2.1. Características de empresas familiares	31
4.2.2. Relacionamento na empresa familiar	34
4.2.3. Processo sucessório	37
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	39
6 Referências Bibliográficas	43

Apêndice	46
----------	----

## **Lista de figuras**

Figura 1: Modelo de Três Círculos do sistema de empresas familiares.....	6
--	---

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Informações das empresas estudadas.....	18
Tabela 2: Informações dos fundadores.....	19
Tabela 1: Informações dos sucessores .....	25
Tabela 1: Resumo geral das análises na visão dos fundadores e sucessores.....	38

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

No contexto das empresas familiares, essas se iniciam com o empenho de empreendedores e seus parentes, mas precisam estar preparadas para enfrentar desafios e problemas que comumente levam ao fracasso. Há um histórico de poucas micro e pequenas empresas familiares que conseguem alcançar o sucesso profissional. Contudo, a maioria enfrenta entraves relacionados à falta de planejamento adequado e profissionalismo dos gestores (CAMARGO e FERREIRA, 2007).

Outro fator relevante nesse contexto é a taxa de mortalidade de empresas após a sucessão. Uma pesquisa da consultoria PwC (2012), mostrou que 95% das empresas familiares brasileiras fecham após serem sucedidas pelos herdeiros. Com relação à representatividade dessas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2016), 9 em cada 10 empresas no país são familiares. Ainda segundo os mesmos órgãos, representam 65% do PIB e empregam 75% dos trabalhadores, apresentando grande relevância para a economia do país.

É nesse cenário que a importância do processo de sucessão fica mais evidenciado. A falta de planejamento do processo sucessório é uma das razões principais para empresas familiares não sobreviverem até a segunda geração. Muitas empresas optam, inclusive, por adiar a passagem do bastão, negligenciando que a sucessão irá ocorrer inevitavelmente, e deixando para decidir o futuro da empresa após o falecimento do gestor, um processo extremamente mais complexo e difícil (LANSBERG, 1988).

Somado a isso, a globalização traz mudanças no cenário externo que são responsáveis por torná-lo volátil, incerto, instável e, conseqüentemente, mais competitivo. A solução nesse caso é o reconhecimento da necessidade imperativa de buscar e conseguir sócios estratégicos, sejam familiares ou não, para a sobrevivência da empresa (GONÇALVES, 2000). Para alcançar tais atributos, é

necessário que as habilidades pessoais, profissionais e gerenciais do sucessor agreguem valor ao negócio (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997). Além disso, é essencial que o fundador esteja aberto ao processo de passagem do bastão e delegação de poder ao sucessor (LANSBERG, 1988; KANITZ e KANITZ, 1978).

A sucessão deve ainda estar diretamente ligada à estratégia empresarial, já que engloba tanto desdobramentos técnicos quanto emocionais. É essencial que haja o planejamento prévio, uma vez que é um processo que exige tempo para a adequação das práticas do fundador às características de gestão do herdeiro (OLIVEIRA e BERNARDON, 2008). Por sua vez, é inevitável identificar que se trata de um processo que pode resultar em conflitos. No que tange à dificuldade de gestão da sucessão de empresas familiares, a solução reside no âmbito do relacionamento humano. Nesse sentido, é de extrema importância avaliar o lado relacional do contexto entre família e empresa, abordando as relações que podem existir entre fundadores e herdeiros a respeito de si e do outro (KANITZ e KANITZ, 1978).

Dado o contexto apresentado, o estudo se propõe a estudar as relações entre fundador e sucessor e como impactam o processo de sucessão, levando-se em conta a interferência entre os núcleos familiar e empresarial. O foco é o estudo de fundadores e herdeiros de três empresas, dos setores têxtil, educacional e alimentício, em processo de sucessão, localizadas no Rio de Janeiro. Tendo isso em vista, dois problemas se colocam para a pesquisa: (i) Em uma empresa familiar, com foco no processo sucessório, é possível identificar impactos mútuos do relacionamento familiar na gestão do negócio, considerando o ponto de vista de fundadores e herdeiros?, (ii) Como o relacionamento em uma empresa familiar impacta o processo sucessório considerando as percepções do fundador e do herdeiro?

## **1.2. Objetivo do estudo**

O objetivo principal do estudo é avaliar se há impactos do relacionamento pessoal e profissional entre fundador e sucessor no processo de sucessão, além de identificar quais são.

São objetivos específicos: (i) analisar as empresas familiares e suas classificações do ponto de vista acadêmico e conceitual; (ii) identificar quais as características associadas ao comportamento de gestores e sucessores estão presentes na empresa e no relacionamento entre eles; (iii) reunir as principais

práticas acerca do processo sucessório, bem como suas características; e (iv) analisar as empresas pesquisadas, sob o foco da sucessão familiar, na visão dos fundadores e sucessores.

### **1.3.Delimitação e foco do estudo**

O estudo se limitou a três empresas do Rio de Janeiro e foi realizado entre outubro e novembro de 2019. Foram foco a pesquisa os fundadores e sucessores de empresas dos setores têxtil, educacional e alimentício que estão em processo de sucessão. A pesquisa foi feita com representantes de empresas familiares de pequeno porte, com até 99 funcionários, segundo a classificação do Sebrae (2013).

Uma vez que o foco do estudo residiu na compreensão do impacto do processo sucessório no relacionamento entre as partes, a avaliação se limita ao aspecto relacional. Dessa forma, não foram avaliadas as mudanças ocorridas na gestão ou estratégia da empresa antes e durante o processo de sucessão. Além disso, não é objetivo do estudo avaliar dados financeiros, eficiência ou produtividade das organizações pesquisadas.

### **1.4.Justificativa e relevância do estudo**

O estudo é relevante do ponto de vista acadêmico uma vez que a maioria da bibliografia encontrada foca nos aspectos técnicos da sucessão familiar, deixando os fatores emotivos em segundo plano. No que tange às empresas familiares, essas possuem características, desafios e problemas peculiares que, até o momento, as teorias de administração não são capazes de compreender em sua totalidade (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). Além disso, a empresa familiar tem sido motivo de preocupação devido à falta de preparo para enfrentar problemas que levam ao fracasso da organização (CAMARGO e FERREIRA, 2008).

Também é relevante dada a representatividade que as empresas familiares brasileiras exercem na economia, como já citado. Dado esse fato, o estudo, do ponto de vista das dificuldades e desafios que devem ser enfrentados em prol da longevidade dessas empresas, visa abordar os impactos da sucessão no relacionamento de forma a entendê-lo melhor e contribuir com futuros processos de sucessão de empresas familiares. Por fim, é relevante para a autora do estudo

uma vez que essa também está inserida no contexto de empresas familiares e sucessão do negócio.

## 2 Revisão de literatura

O capítulo dois tem o objetivo de apresentar a base conceitual para o estudo do processo sucessório em empresas familiares. Para isso, este se subdivide em três itens: (i) empresa familiar, (ii) relacionamento na empresa familiar e (iii) sucessão.

### 2.1. Empresa familiar

O histórico de surgimento das empresas familiares no Brasil está intimamente relacionado ao período das imigrações. Familiares que vieram para o país em busca de novas oportunidades acabaram fundando pequenos comércios e indústrias como forma de sobrevivência. Imigrantes italianos, portugueses, alemães e árabes representam algumas das nacionalidades presentes no contexto das empresas familiares, seja de primeira, segunda ou até terceira geração no Brasil (BERNHOEFT, 1996).

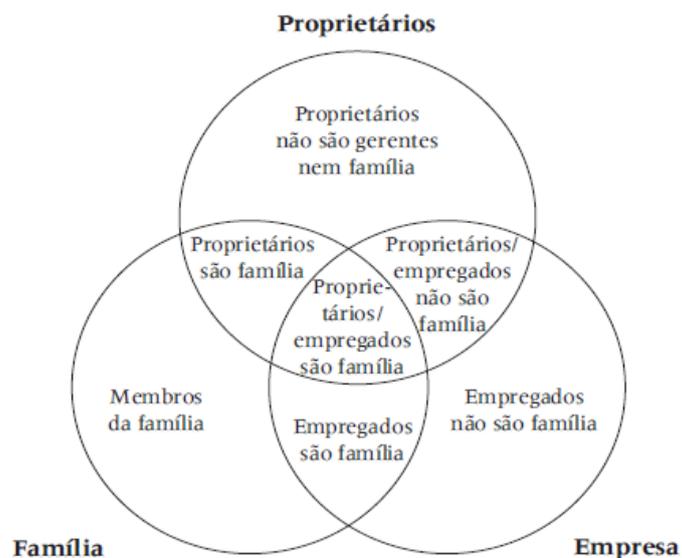
Com relação ao conceito de empresa familiar, a sociedade empresarial, para ser considerada familiar, deve seguir em três aspectos principais: propriedade, sucessão e gestão da empresa. Quanto à propriedade, o controle acionário deve estar nas mãos da família. (LODI, 1978; GONÇALVES, 2000). Ainda nesse sentido, segundo Lodi (1978) e Donnelley (1967), uma empresa em que há fundador, porém sem herdeiros, não é classificada como familiar, sendo um fator primordial a existência de pelo menos duas gerações com ligação familiar e que exerçam influência nas diretrizes tomadas pela empresa e interesses familiares. Já na visão de Gonçalves (2000), não é necessária a convivência de duas ou mais gerações para que essa seja considerada familiar.

Tal característica leva ao segundo aspecto, ligado à sucessão. Nesse caso, uma empresa familiar é aquela onde a sucessão da diretoria está ligada diretamente ao fator de hereditariedade, fazendo com que os valores familiares e empresariais se confundam (LODI, 1978; DONNELLEY, 1967) e a empresa passa a se identificar com o nome do fundador ou sobrenome familiar (LODI, 1978). Para Gonçalves (2000), a empresa deve contar ainda com um ou mais membros da família no nível executivo mais alto. Segundo Donnelley (1967), ainda há fatores

como a reputação da família, que exerce influência sobre a empresa e suas relações comerciais, independentemente de participarem do seu quadro administrativo.

O terceiro aspecto está relacionado à gestão da empresa. Famílias que são apenas investidores não caracterizam a gestão familiar (LODI, 1978). Dessa forma, cabe à família que tem a gestão da empresa a definição de objetivos, diretrizes e grades políticas (GONÇALVES, 2000). Ainda nesse aspecto, de acordo com Donnelley (1967), um membro da família deve relacionar-se com a empresa de forma a também determinar sua própria vida profissional, deixando clara a forte relação entre os papéis exercidos na família e na empresa, concomitantemente.

Para explicar tal relação, Gersick *et al.* (2006), defendem que as empresas familiares até 1980 eram majoritariamente consideradas retrógradas e ineficientes, dificultando o estímulo à pesquisa desse tipo de empresa e ignorando sua forte influência na economia e na sociedade de qualquer país. Assim, ao refletir sobre o sistema da empresa familiar, começou-se a explorar as interações que existiam entre as partes envolvidas no processo como um todo, e que influenciavam mutuamente o bem-estar de ambas. Dessa forma, foi desenvolvido o Modelo de Três Círculos para explicar e ilustrar o sistema de empresas familiares juntamente com Renato Tigiuri na Harvard Business School, como mostrado a seguir.



**Figura 1: Modelo de Três Círculos do sistema de empresas familiares**

Fonte: Tigiuri e Davis (1982) *apud.* Gersick *et al* (2006)

Nesse modelo, são estruturadas as possíveis relações existentes em uma empresa familiar no que tange ao pertencimento à família, à empresa, ou à detenção de propriedade. Desse modo, o esquema ajuda a entender as características importantes dos três grupos que interagem entre si para influenciar o desempenho da empresa e da família (GERSICK *et al*, 2006). Para o estudo das relações entre sucessor e fundador, contudo, o foco se dá nas posições em que os empregados são também membros da família e na interseção entre os três grupos concomitantemente, ou seja, quando o proprietário é também empregado, ou seja, trabalha na administração da empresa e é membro da família fundadora.

Além disso, segundo Bottino-Antonaccio (2007), o que se observa fortemente no cotidiano de famílias proprietárias, sob o aspecto de interferência entre os sistemas da família e da empresa, é uma dificuldade internalizada, porém não admitida, de delimitação de campos e funções. Isso se explicita no acúmulo de papéis e funções, divergência de objetivos de uma geração para outra, desejos, motivações e expectativas distintas entre os membros da família que também fazem parte da empresa e, principalmente, o processo de sucessão.

Já no que tange às características particulares, as empresas familiares, pode-se dizer que profissionais que trabalham com esse tipo de organização estão cada vez mais conscientes sobre a realidade que as empresas familiares possuem características, desafios e problemas peculiares que, até o momento, as teorias de administração não são capazes de abordar e compreender totalmente (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Nesse contexto, podem-se perceber algumas características inerentes às empresas familiares, como a lealdade e dedicação nos negócios, uma vez que os valores familiares se estendem às empresas, fazendo com que os funcionários desenvolvam um sentimento de empatia pela figura do fundador ou herdeiro (ALLIO, 2004; LODI, 1978; DONNELLEY, 1967). Outro aspecto é o foco ininterrupto em resultados, já que as relações pessoais e profissionais se fundem (ALLIO, 2004), levando, inclusive, à disponibilidade maior de recursos administrativos e financeiros devido ao sacrifício familiar em prol da perpetuidade da empresa (DONNELLEY, 1967).

. Outro fator é a maior rapidez na tomada de decisão, vantagem alcançada por hierarquias mais horizontalizadas e menos burocráticas, favorecidas pela confiança interfamiliar. (ALLIO, 2004; LODI, 1978). Além disso, outra vantagem é a reputação do nome da família empresária, o que pode trazer benefícios políticos e econômicos à empresa (LODI, 1978; DONNELLEY, 1967).

Ainda assim, empreendimentos familiares possuem particularidades que podem dificultar o processo de crescimento, tais como a dificuldade de separação entre as relações familiares e a tomada de decisão no negócio. Isso ocorre porque o ciclo de vida das empresas pode coincidir com a mudança de ciclo das famílias no que tange ao exercício de papéis dominantes. Assim, quando fundadores não mais exercem cargos na empresa, mas ainda possuem papel de liderança na família, há dificuldade de isolar decisões profissionais das familiares, gerando conflitos (PEISER e WOOTEN, 1983). Como consequência disso, segundo Donnelley (1967) e Lodi (1978), há o conflito entre os interesses da família e da empresa, que desencadeia em uma série de comportamentos nocivos.

Gonçalves (2000) e Donnelley (1967) destacam o nepotismo observado na empresa familiar em relação a diversos aspectos, o que prejudica a implementação de sistemas de avaliação de mérito e recompensa e a profissionalização (GONÇALVES, 2000; DONNELLEY, 1967; ALLIO, 2004).

Outros comportamentos, segundo Allio (2004), direcionados às familiares são o risco de irracionalidade pela lealdade cega e a acomodação em cargos de chefia. A impulsividade estratégica (ALLIO, 2004; GONÇALVES, 2000), assim como a aderência cega às decisões estratégicas pela comodidade do ambiente familiar, prejudicam o crescimento (ALLIO, 2004). Tal comodidade, de acordo com Donnelley (1967), ainda pode levar à morosidade nas reações às novas forças competitivas emergentes no mercado.

Além disso, há comumente o uso indevido dos bens da empresa pela família (LODI, 1978; DONNELLEY, 1967). Tal problema se origina de um outro: a falta de planejamento financeiro e de apuração de custos. Nesse caso, os lucros não são planejados e ocorrem conforme o contexto, sem ações preventivas que garantam o bom alcance de resultados (LODI, 1978).

No geral, pode-se concluir que os aspectos negativos de empresas familiares estão direcionados à falta de conhecimento técnico. De forma oposta, as particularidades positivas dessas empresas residem majoritariamente em aspectos emocionais e relacionais, onde permeia principalmente a confiança e o respeito como responsáveis por tais forças.

De modo a entender melhor o contexto em que as empresas familiares estão inseridas e se relacionam, o próximo tópico tem o objetivo de adentrar mais profundamente as questões relacionais que circundam as esferas familiar e empresarial.

## 2.2. Relacionamento na empresa familiar

Uma vez que a empresa familiar possui dois sistemas que se entrelaçam, família e empresa, é natural que a relação entre esses dois núcleos no ambiente profissional e informal sofra interferências. Dessa forma, na família, um dos fatores que influenciam e determinam a posição de um membro em sua escala hierárquica é a idade. Por outro lado, na empresa, a hierarquia é definida não pela idade ou tempo de experiência, mas pela posição ocupada pelo membro, o que não torna incomum a relação chefe-subordinado entre um parente mais novo e um mais velho, membro da geração anterior, por exemplo. Assim, quanto mais antiga a empresa e seu número de funcionários, maior a probabilidade de discrepâncias entre posições e idade (BOTTINO-ANTIONACCIO, 2007).

Sobre o relacionamento na esfera familiar, pode-se observar dois núcleos: a relação da empresa com seus funcionários e o relacionamento entre os gestores da mesma unidade familiar. Em tal conjuntura, a cultura familiar exerce um importante papel na cultura empresarial, o que impacta, diretamente, a forma como os valores e crenças são transmitidos para os funcionários. Somado a isso, a sobreposição das duas instituições (família e empresa) torna a empresa familiar de difícil direção. Assim, existem diversos papéis e relacionamentos possíveis, gerando uma complexidade peculiar a esse tipo de organização independentemente de seu tamanho (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

Dentre os aspectos da cultura da família empresária brasileira, Gonçalves (2000), destaca o patrimonialismo e o patronato político. O patrimonialismo se insere em uma visão familiar patriarcal, onde a administração dos bens familiares e pessoais são geridos como um só bem privado. Sob esse aspecto, é comum observar famílias que consideram os ativos da empresa como propriedade pessoal, enquanto os passivos são obrigações empresariais. Desse raciocínio, surge também a visão paternalista:

A visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de

relacionamento com os empregados. (GONÇALVES, 2000. p. 8)

Complementarmente, Dyer (1986), como citado por Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 139), fala sobre as características da relação da empresa com os funcionários:

Nos primeiros estágios dos negócios de uma família, (...) uma configuração comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Para simplificar, isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apoia automaticamente as decisões do fundador.

Sobre o patronato político, de acordo com Gonçalves (2000), esse se sustentou desde o Brasil Império, onde a elite dos barões do café se apoiava na proteção e facilidades providas pelo Estado. Tais regalias, que serviam de estímulo à incompetência das empresas familiares, propiciaram um ambiente confortável à rotulação do “informalismo” das empresas familiares como justificativa para o não cumprimento com obrigações, encargos e responsabilidades. Contudo, dado o fim do prestígio voltado somente aos negócios familiares, trazidos pela globalização e neoliberalismo, tais empresas tiveram que se adequar para sobreviver ao mercado competitivo de forma igualitária.

Já sobre a relação entre os membros da mesma família que fazem parte da direção da empresa, Kanitz e Kanitz (1978) abordam três conceitos: as aspirações do pai em relação ao próprio ser, as aspirações do pai com relação ao filho e as aspirações do filho em relação ao próprio ser. Das aspirações do pai sobre o próprio ser, essa se denomina ego ideal. Dentro desse espectro, os autores citam o modelo de desenvolvimento psicossocial de Erick Erickson (1959), que é dividido em alguns estágios. Dentre esses, o estágio abordado por Kanitz e Kanitz (1978) é o último, denominado Integridade *versus* Desespero, que ocorre quando o indivíduo se conscientiza de que o fim da vida está próximo e faz uma avaliação, se sentindo íntegro quando essa foi bem aproveitada ou entrando em desespero.

A implicação prática disso é o conflito gerado pelo fundador que não quer se aposentar, querendo preservar seu vigor e produtividade, enquanto vê o filho sucessor como uma grande ameaça. Nesse caso, o pai-patrão torna-se

autocrático especialmente em relação ao filho subordinado, o que é extremamente prejudicial considerando o processo de sucessão (KANITZ e KANITZ, 1978).

Acerca das aspirações do pai em relação ao filho, de acordo com Kanitz e Kanitz (1978), há a projeção dos desejos frustrados, o que complica a decisão do filho em relação à sua profissão, que vai desde a escolha do curso até a decisão de trabalhar ou não na empresa da família. Dessa forma, quando o filho sucessor opta pelo curso de administração, por exemplo, deixa clara sua intenção e disponibilidade para trabalhar na empresa familiar posteriormente. Contudo, o problema se dá quando a escolha do curso pelo herdeiro (em áreas voltadas para economia, engenharia e direito) não deixa clara sua intenção de perpetuar a gestão do negócio familiar, uma vez que abre margem para outras profissões. Mesmo assim, nesses casos, há o casamento quase perfeito entre o curso do filho com as necessidades de sucessão da empresa e suas competências necessárias, o que resulta na postergação do processo sucessório pela situação cômoda, porém, nebulosa.

Por fim, sobre as aspirações do filho para consigo, observa-se um esforço por alcançar sua identidade própria. É possível que ele realize algumas experimentações em relação à sua vida profissional e até mesmo acadêmica que podem ser interpretadas pela família empresária ou sócio fundador como contestação, uma vez contrariam os desejos quanto ao futuro do filho. A rotulação “contestação” sobre fatos ligados à vida do herdeiro pode provocar ainda sua alienação acerca das possibilidades e experimentações profissionais, onde o próprio se auto condena pela vontade de testar algo fora da empresa familiar (KANITZ e KANITZ, 1978). Assim, é observada uma dificuldade do filho para experimentar o encontro com uma identidade própria, fora da sombra do fundador, levando à cooperação com relutância. O fundador, por sua vez, também reluta ao auxiliar o filho nessa procura, explicitando, repetidamente, como o filho é valioso para a empresa.

Ainda de acordo com a visão de Kanitz e Kanitz (1978), isso gera uma situação de sentimentos ambivalentes para o filho, que questiona se a promoção recebida na empresa foi conquistada pela sua capacidade ou pela paternidade. Ainda sob esse foco, um fenômeno citado pelos autores é o sentimento de profunda incapacidade do filho, o que resulta, inicialmente, na tentativa de superar o pai, seguida de frustração frente às dificuldades. Isso ocorre porque o pai geralmente é um elemento dinâmico, forte e conhecedor do negócio. Depois, porque o próprio pai não treinou o filho para que esse tivesse condição de assumir

seu papel com confiança e terceiro, porque superar o pai é considerada uma “heresia” em nossa cultura.

Gonçalves (2000) destaca ainda alguns perigos atrelados aos sentimentos que permeiam as relações entre as partes envolvidas em empresas familiares. Dos sentimentos, destacam-se algumas antíteses como “amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja” (GONÇALVES, 2000. p. 11). Como consequência, o mesmo autor ainda destaca relações particularmente tensas como entre irmãos e/ou primos durante o momento da sucessão, assim como a relação entre sogro e genro, avô e neto e sogra e nora (esposa do filho sucessor). Na maioria desses casos, contudo, os conflitos são abafados pela autoridade patriarcal ainda vigente na empresa, não permitindo, contudo, que os núcleos de empresa e família saiam relacional e emocionalmente ilesos. Segundo Kanitz e Kanitz (1978), a solução reside no âmbito do relacionamento humano, em que é necessário dedicar tempo e energia para o diálogo e solução dos conflitos.

Considerando os aspectos relacionais abordados, seu estudo é de suma importância dado o processo de sucessão, que todas as empresas familiares que visam a perpetuidade devem enfrentar. Assim, o próximo tópico aborda justamente sobre como se dá o relacionamento empresa *versus* família durante o período de sucessão, de forma a estudar as práticas que mais impactam o relacionamento entre fundador e sucessor.

### **2.3. Processo sucessório**

Considerando o processo de globalização, que resultou em uma dinamicidade maior do ambiente onde as empresas estão inseridas, a sucessão familiar é um fator que garante a longevidade dessas empresas. Uma vez que a incerteza é constante, os empreendedores que formaram seus negócios em contextos de previsibilidade e de estabilidade precisam preparar os herdeiros para a sobrevivência da empresa no longo prazo (BERNHOEFT, 1996). Para Gonçalves (2000), por conta da globalização, as empresas nacionais, incluindo as familiares, têm reconhecido a necessidade imperativa de buscar e conseguir sócios estratégicos, sejam esses familiares ou não.

Para Lansberg (1988), a falta de planejamento do processo sucessório é uma das razões principais para empresas familiares não sobreviverem até a segunda geração. É comum que esse planejamento seja adiado, mesmo sendo

inevitável a sua discussão em algum momento, dado o fato de que, inevitavelmente, os ciclos de vida se encerram, e a gerência da firma deverá sair das mãos do fundador. Atrasar a discussão acerca do processo sucessório, mesmo que por dificuldades emocionais de encará-lo, só dificulta a “passagem do bastão”.

Nesses casos, há alguns desafios a serem superados, como a ambivalência de sentimentos em relação ao processo (LANSBERG, 1988; KANITZ e KANITZ, 1978). Essa pode levar desde a sabotagem do processo de sucessão pelo próprio fundador (LANSBERG, 1988; KANITZ e KANITZ, 1978), que se recusa a treinar seu sucessor para continuar no controle da empresa, como a adoção de posturas contrárias entre sucessor e fundador, impedindo o diálogo (LANSBERG, 1988).

Ainda assim, mesmo as empresas que já conseguiram se estabelecer no mercado e passam pelo processo de sucessão estão fadadas ao insucesso caso o herdeiro comece a administrá-la sem a devida preparação e qualificação profissional. Consequentemente, devido à grande competitividade do mercado atual, é um fator de sobrevivência organizacional o planejamento prévio da sucessão e profissionalização da gestão (CAMARGO e FERREIRA, 2007).

Segundo Bernhoeft (1996), as sociedades familiares de primeira geração eram sociedades do trabalho, onde o fundador tinha um claro envolvimento pessoal ao negócio e o trabalho era a única fonte de geração de riquezas que esse dispunha. À medida que os herdeiros entram em uma sociedade em que não tiveram escolha, o “sentimento de dono” passa a não existir mais como na primeira geração. Segundo o mesmo autor, empresas de primeira geração têm características particulares como a união pelo trabalho, o reinvestimento pleno do capital para perpetuação do negócio e a existência da figura de “dono”, que podem se perder quando a segunda geração assume. Isso ocorre devido ao grau de pertencimento que o herdeiro tem do negócio, o que pode ser trabalhado durante o processo de sucessão familiar.

Dessa forma, o grande desafio das empresas é passar de sociedades do trabalho para sociedades do capital, referindo-se à parte do patrimônio da empresa destinado a cada herdeiro. Portanto, é de suma importância que o processo de sucessão se dê em vida, uma vez que os herdeiros precisam de tempo para exercitar e fixar a forma de funcionamento de negócio onde não tiveram envolvimento na criação (BERNHOEFT, 1996).

Para Oliveira e Bernardon (2008), o processo de sucessão deve estar diretamente ligado à estratégia empresarial. Uma vez que a sucessão engloba tanto desdobramentos técnicos quanto emocionais, é importante que o processo

de transição do poder e passagem de conhecimento sobre a gestão do negócio seja conduzido de forma planejada. Assim, é importante entender que a transição de poder exige tempo para a adequação das práticas antigas do fundador às características e visão de mundo e gestão do herdeiro.

Sob esse aspecto, segundo Gonçalves (2000), é inevitável, na empresa familiar brasileira, que o processo sucessório seja orientado pela cultura que a configurou como patriarcal e patronal, levando ao privilégio do filho homem primogênito como sucessor necessário. Mesmo assim, o autor ainda destaca a necessidade de adequação às mudanças sofridas pela família devido a “revolução das individualidades”, promovendo liberdade para os membros que a compõe e abrindo caminho para outras configurações.

No que tange às características do fundador no negócio, essas serão transmitidas no discurso e na prática ao sucessor. Nesse sentido, há alguns traços no que se refere ao empreendedor, como austero, intuitivo, autoritário, centralizador, emotivo e paternalista. Além disso, o fundador tende a tomar decisões mais rapidamente, dar maior peso à vivência em relação à formação teórica e valorizar a confiança em detrimento da competência (BERNHOEFT, 1996).

Com relação à cultura, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), a sucessão pode significar a quebra de uma cultura paternalista e autoritária, como acontece na maioria das empresas familiares em estágio inicial. Nesse sentido, o sucessor chega para romper com alguns comportamentos e valores que podem não mais ser benéficos para a empresa, levando à sua ineficiência pela preferência do relacionamento familiar em detrimento da habilidade profissional.

De forma geral, para um bom gerenciamento do processo sucessório, é necessário que as habilidades pessoais profissionais e gerenciais do sucessor possam dar suporte à empresa familiar (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997). Nesse sentido, manter membros incompetentes só atrapalha o trabalho dos que possuem as habilidades necessárias (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997; DONNELLEY, 1967).

Além disso, de forma a não desmotivar profissionais na organização que não fazem parte da família no que tange às oportunidades de promoção disponíveis, tais exigências e decisões devem estar explícitas. Esse aspecto leva também em conta o não favoritismo das decisões estratégicas (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997), de forma a não sucumbir à aderência cega às decisões estratégicas pela comodidade do ambiente familiar abordado por Allio (2004). Por fim, de acordo com a visão de Longenecker, Moore e Petty (1997), o diálogo acerca

dos planos e intenções das partes envolvidas no processo de sucessão é fundamental para seu bom gerenciamento.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo tem como objetivo explicar os métodos e processos de coletas de dados, sendo dividido nos seguintes tópicos: (i) tipo de pesquisa. (ii) procedimentos e instrumentos de coleta de dados, (iii) tratamento e análise de dados e (iv) limitações do estudo.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A classificação da pesquisa realizada, quanto aos seus fins, é de caráter descritivo (VERGARA, 1997). É classificada como descritiva porque expõe as características de pessoas envolvidas no processo de sucessão familiar, seja fundador ou sucessor, que são o foco do estudo.

Quanto aos meios da investigação, segundo Vergara (1997), trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa de campo foi realizada por meio de investigação empírica utilizando entrevistas. Além disso, é bibliográfica pois tem como base materiais acadêmicos publicados em livros, artigos e revistas eletrônicas, acessíveis ao público geral.

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Quanto à coleta de dados da pesquisa de campo houve a aplicação de entrevistas semiestruturadas, onde o entrevistador pode inserir perguntas além das estruturadas previamente caso ache relevante (VERGARA, 1997).

Os sujeitos da pesquisa foram fundadores e herdeiros de empresas em processo de sucessão familiar. Foram entrevistadas um total de 6 (seis) pessoas, sendo 3 (três) fundadores de empresas e 3 (três) herdeiros em processos de sucessão familiar. As escolhas das empresas foram baseadas nos seguintes critérios: (i) empresa estar passando por processo de sucessão, (ii) gestão sob responsabilidade de familiares, (iii) estar há pelo menos 10 anos no mercado e (iv) estar localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro. Cabe salientar que foram entrevistados 1 (um) sucessor e 1 (um) fundador de três empresas distintas. Sobre o critério para seleção de sujeitos, esse foi por acessibilidade, onde,

segundo Vergara (1997), há ausência de procedimento estatístico, mas seleção por facilidade de acesso aos sujeitos.

Cabe destacar que nas empresas escolhidas para realizar as entrevistas, fundador e sucessor ainda trabalham juntos. As entrevistas, por sua vez, foram formuladas com base no referencial teórico, sendo abordados três pontos principais: opiniões e percepções sobre a empresa familiar, o relacionamento entre os membros na empresa e as consequências do processo de sucessão que envolve fundador e sucessor.

Após o teste inicial do instrumento de pesquisa, algumas alterações foram realizadas e os roteiros das entrevistas para o fundador e sucessor estão disponibilizados no Apêndice 1. Dentre os principais tópicos que a entrevista abordou estão: (i) características da empresa familiar, (ii) relacionamento entre fundador e (iii) sucessão e sucessão do negócio, que serão tratados no capítulo 4.

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Os dados recolhidos foram tratados de forma qualitativa, uma vez que será apresentada uma compilação estruturada das respostas junto com sua análise, à luz do referencial teórico (VERGARA, 1997). Visa-se, portanto, a análise das percepções e visões dos entrevistados dadas as teorias e estudos anteriores sobre o relacionamento entre fundador e sucessor em empresas familiares e o período em que ocorre a sucessão.

### **3.4. Limitações do Estudo**

Primeiramente, o estudo limita-se pela quantidade de sujeitos estudados que é insuficiente para representar a realidade vivida por todas as empresas familiares em processo de sucessão. Desse modo, os resultados apresentados somente dizem respeito às respectivas empresas estudadas, não sendo possível a generalização desses para a população de herdeiros/ sucessores e fundadores brasileiros.

Outro aspecto limitante é o tempo disponível dos entrevistados para a realização das entrevistas, limitando as respostas e exemplos tratados, assim como o foco em aspectos subjetivos, onde estão inseridos fatores como a interpretação pessoal do entrevistado acerca das perguntas, e conseqüentemente

das respostas. Por fim, uma última limitação do estudo realizado é o viés da autora, que está inserida no contexto de sucessão de uma empresa familiar, possuindo opiniões formadas previamente acerca dos temas abordados na pesquisa. Mesmo com todas as limitações indicadas, acredita-se que o estudo em questão consegue apresentar informações relevantes para uma melhor compreensão dos impactos da sucessão no relacionamento familiar.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar as respostas obtidas por meio das entrevistas, assim como discutir e analisar os resultados apresentados à luz do referencial teórico. Está dividido nos tópicos de (i) descrição de resultados, que apresenta as respostas de fundadores e sucessores separadamente, e (ii) análise de resultados, os quais serão discutidos e visam servir de base para a conclusão e sugestões do capítulo 5.

### 4.1. Descrição dos resultados

Neste item serão apresentadas as respostas em dois blocos separadamente: (i) respostas dos fundadores e (ii) respostas dos sucessores. As respostas apresentadas foram agrupadas e analisadas segundo três blocos principais: (i) características da empresa familiar, (ii) relacionamento entre fundador e sucessor e (iii) sucessão do negócio. É importante destacar que este item apenas apresentará os resultados, deixando as análises e críticas dos resultados para o próximo item. Na tabela abaixo estão apresentadas as três empresas estudadas.

**Tabela 1: Informações das empresas estudadas**

<b>Empresa</b>	<b>Negócio</b>	<b>Localidade</b>	<b>Tempo de existência da empresa</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Nº de familiares na empresa</b>
Empresa 1	setor têxtil / varejo e atacado	Rio Comprido	10 anos (família no ramo há 80 anos)	7	2 (fundador e filho)
Empresa 2	Setor educacional / escola do maternal ao ensino médio técnico	Rocha Miranda	84 anos desde a fundação	86	3 (fundador, filha e genro)
Empresa 3	Setor alimentício / varejo de alimentos	Bangu	20 anos	34	4 (fundador, filho sucessor, filha e genro)

Fonte: Próprio autor (2019)

### 4.1.1. Respostas dos fundadores

Dentre os fundadores entrevistados, o da empresa 1, do setor têxtil, tem 62 anos, é graduado em administração de empresas. O trabalho como comerciante de tecidos é influência da família, que já está no setor desde a geração anterior e possui outros pontos de venda no Rio de Janeiro. O fundador da empresa 2, do setor de educação, possui graduação em TI e pedagogia, tem 58 anos e é o diretor geral do colégio. Já atua na escola desde os 16 anos, uma vez que essa é da geração anterior e passou por um processo de transformação no período da gestão do entrevistado, onde se caracteriza como a abertura de uma “nova empresa”, enquadrando-o como fundador. Já o fundador da empresa 3 tem 62 anos, com ensino superior incompleto, cursado até o 4º período de administração de empresas. Antes de empreender, trabalhou como executivo de duas empresas multinacionais na indústria alimentícia, onde teve uma carreira bem-sucedida. Abaixo está uma tabela com as principais informações apresentadas.

**Tabela 2: Informações dos fundadores**

Empresa	Identificação	Idade	Formação	Negócio
Empresa 1	Fundador 1	62 anos	Administração	Setor têxtil / varejo e atacado
Empresa 2	Fundador 2	58 anos	Tecnologia da Informação e Pedagogia	Setor educacional / escola do maternal ao ensino médio técnico
Empresa 3	Fundador 3	64 anos	4º período de Administração	Setor alimentício / varejo de alimentos

Fonte: Próprio autor (2019)

Acerca das características da empresa familiar, o fundador 1 considera que sua empresa não é profissionalizada, indicando que a maioria dos processos de controle e gestão realizados são centralizados nele. A empresa eventualmente ouve funcionários, mas suas diretrizes ainda são pautadas exclusivamente pela figura do dono do negócio. Dentre as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, foi identificado o fator de realização pessoal proporcionada por ver o filho interessado pelo negócio e de ser um trabalho prazeroso. Dentre as desvantagens destacadas, essas se relacionam às “regalias” que o filho possui: “Por ser meu filho ele goza de algumas regalias que um sócio meu não teria. Mas eu acho que com o tempo, quando ele realmente assumir, isso passa. Como ainda faz

faculdade, acaba chegando mais tarde aqui. Mas eu fui assim também, quando trabalhava com meu pai, e depois fui engrenando com mais seriedade”.

Sobre os principais valores, identificados pelo fundador sobre sua própria gestão, estão: foco na satisfação dos funcionários e busca constante por atualizações. Já sobre os valores que são compartilhados por toda a empresa, ele destaca o sentimento de família e amizade entre os funcionários, assim como o foco no mercado, com atenção ao atendimento de qualidade destinado aos clientes. Vale destacar que a maioria dos funcionários já trabalha há bastante tempo na empresa, sendo que a gerente da loja foi babá de seus filhos no passado, exemplificando a atenção destinada à amizade e bom relacionamento.

Já o fundador 2, do setor educacional, considera a empresa profissionalizada considerando a forma anterior que os processos eram feitos antes de ele assumir a gestão da escola. Mesmo assim, as decisões ainda são integralmente pautadas na figura do dono, que tem conhecimento sobre todos os processos e também sobre a dinâmica do negócio desde muito cedo, por observar a experiência anterior do pai e ter começado a trabalhar com 16 anos. Dentre as vantagens gerais de se trabalhar em uma empresa familiar, ele destaca que a principal é pegar um negócio que já estava montado e, no seu caso, bem-sucedido. Sobre as vantagens, ele ainda completa: “Eu tive a vantagem de, no meio da caminhada da empresa, eu chegar com ela já pronta e só desenvolvê-la. No início eram só 10 salinhas, hoje já são 25 salas, laboratório, alguns prédios”. O entrevistado, contudo, não conseguiu identificar desvantagens do trabalho numa empresa familiar.

Acerca de seus próprios valores, como fundador, ele destaca o respeito e a disciplina como os principais que regem o dia a dia de sua gestão. É importante considerar que a disciplina foi mencionada uma vez que o entrevistado avalia criticamente a forma que seus alunos, ao longo das gerações, foram alterando seu comportamento perante as figuras de autoridade da escola, principalmente os professores. Nesse sentido, ele explicitou que, pessoalmente, garante que esse valor seja seguido em sua escola através dessa imposição de autoridade enquanto dono e diretor-geral, o que, em sua visão, é o que ainda sustenta a escola. Já sobre os valores inerentes à empresa e compartilhados por todos, ele cita novamente o respeito e a dedicação dos funcionários.

O fundador 3, do varejo de alimentos, acredita que sua empresa seja profissionalizada uma vez que já teve a experiência de trabalhar como executivo de outras empresas nesse setor, levando-o a uma comparação positiva da forma como a gestão e os controles são feitos em relação à profissionalização. Acerca

das vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, ele identificou a confiança como o principal benefício de se trabalhar em família, e citou os desvios que observava na empresa em que trabalhou anteriormente. Como exemplo ele argumenta: “Tendo familiares no negócio, cada um sabe o que tem na empresa e se houver um desvio, o prejuízo é deles. Todos sabemos a situação financeira da empresa, que é para ter flexibilidade e evitar problemas. (...) Acredito que devemos preparar sucessores e não herdeiros”. Já sobre as desvantagens de se trabalhar em família, o entrevistado não soube identificar nenhuma.

Com relação aos valores da gestão do fundador, o entrevistado se auto avaliou como dando peso ao caráter e à responsabilidade na gestão financeira, dando atenção à pontualidade de pagamentos ao mercado para criar uma relação de confiança com fornecedores. Sobre os valores da empresa enquanto conjunto, foram citados o foco na satisfação dos funcionários e a gestão “família”. Nesse sentido, o entrevistado exemplificou que ainda é uma das poucas empresas do mercado que proporciona festa de confraternização de final de ano para seus funcionários e as respectivas famílias. Em sua opinião, o trabalho e rendimento do funcionário são afetados diretamente pelo seu relacionamento pessoal e familiar. Assim, já houve inclusive ocasiões onde um funcionário que estava indo mal no trabalho foi chamado juntamente com a cônjuge na empresa para resolver o conflito inerente ao seu mal rendimento. Nesse caso, o fundador funciona também como um apaziguador de conflitos pessoais na empresa, uma vez que essa não foi a única ocasião.

Entrando no assunto referente ao relacionamento entre fundador e sucessor na empresa familiar, o fundador 1 avalia que há plena separação entre vida pessoal familiar e trabalho. Mesmo assim, cita a seguinte frase: “trabalhe com o que goste e nunca precisará trabalhar”, em referência à sua disponibilidade pessoal para resolver assuntos de trabalho durante folgas e viagens. Em relação à realização profissional, o fundador 1, que está há 20 anos na empresa, diz estar extremamente realizado com o trabalho feito até aqui, uma vez que passou por dificuldades financeiras na infância, quando o pai também era comerciante, que foram superadas, onde pôde proporcionar uma realidade diferente para os filhos.

Acerca de suas aspirações enquanto pai para que o filho trabalhasse na empresa, esse se disse satisfeito quando o filho demonstrou interesse em trabalhar na empresa familiar. Quando perguntado se o desejo de que o filho fosse para a empresa era explícito, o fundador 1 relatou o seguinte: “A pressão foi que eu disse que não iria mais dar mesada e que tinha uma porta aberta para ele trabalhar como patrão aqui. Então ele veio”. Mesmo assim, ele explicita que o filho

poderia trabalhar em outra empresa que desejasse, mas que na empresa da família ele teria algumas regalias por ser dono, além de um negócio que era rentável e dava resultados razoáveis.

Já o fundador 2, sobre o relacionamento entre as partes envolvidas na sucessão, considera que há plena separação da vida pessoal familiar e da profissional: “Eu imponho isso. Porque se você sair da empresa, chegar em casa e continuar com os mesmos problemas que você estava dentro da empresa, você não vai conseguir nem a empresa nem sua casa. Trabalhar com família é muito complicado”. Ele diz ter bem separados os papéis de gestor e chefe de família, o que também faz com que não permita assuntos de trabalho dentro de casa principalmente. Sobre o relacionamento com sua filha, esse passou por mudanças no sentido de atribuição de responsabilidades que vieram acompanhadas de colocações mais duras do pai para que a filha pudesse ser treinada e amadureça. Ele avalia que o amadurecimento da sucessora está sendo gradual, à medida que ela aprende funções de setores diferentes da escola.

Acerca de sua própria realização pessoal, o fundador 2 se diz arrependido atualmente. Nesse sentido, ele cita que há 15 anos estava no auge de sua realização profissional, tendo conseguido executar as mudanças que havia planejado. Contudo, hoje se sente desmotivado e desgastado pelas mudanças ocorridas no relacionamento entre alunos e profissionais da educação no que tange a respeito e disciplina. Ele cita que hoje, muitas coisas estão “erradas” sobre a educação que as crianças recebem de casa, trazendo frustrações, apesar de ser realizado financeiramente.

Sobre suas aspirações enquanto pai para que a filha trabalhasse na empresa, esse identificou que houve pressão para que ela fosse para a empresa familiar depois que terminou o ensino médio, uma vez que não iniciou imediatamente a graduação. Ele destaca que quer que a filha entenda do negócio antes para poder avaliar se quer ou não continuar na empresa, mas adianta que a empresa é sólida e que, apesar dos problemas inerentes à atividade, é uma boa fonte de renda. Nesse caso, ele avalia que a filha ainda está decidindo o que acha da empresa, mas não tem certeza se vai querer continuar e sucedê-lo.

Já para o fundador 3, há separação da vida familiar profissional da empresarial. Ele cita que nos momentos em família, preferencialmente, não são tratados assuntos de trabalho, de modo que tenham um tempo de qualidade. Acerca da relação entre pai e filho, ele considera a relação extremamente positiva, uma vez que ambos interagem bem às decisões do negócio quanto à discussão de estratégias e tomadas de decisão. Cabe salientar que no caso da empresa 3,

a sucessão se dá em um estágio mais avançado que nas empresas 1 e 2, onde o filho sucessor já se mostra e é considerado como o principal responsável pelo negócio. Assim, o fundador 3 avalia que sua participação é mais de ajudar e cooperar, contribuindo com sua visão e experiência através do diálogo pacífico.

Quanto à realização profissional, esse se sente extremamente realizado com o trabalho feito até aqui, exemplificando as melhorias e aquisições que conseguiu realizar no negócio alcançadas pelo atingimento de bons resultados financeiros ao longo dos anos. Ele acrescenta: “Me sinto realizado porque já estou aposentado há 10 anos e continuo trabalhando aqui por prazer”. Sobre as aspirações em relação ao seu filho trabalhar na empresa, o fundador 3 destaca a questão da estabilidade envolvida em ter um negócio próprio ao invés de estar empregado em uma empresa. No caso da empresa 3, a formação do sucessor é em engenharia química, curso escolhido antes de o pai começar o empreendimento familiar. Ele conta que no passado, em relação aos colegas de curso, seus ganhos não eram tão expressivos, mas pode manter uma situação financeira estável mesmo com a crise atravessada pela Petrobrás e as empresas prestadoras de serviços desse setor, onde os colegas trabalhavam.

Sobre o desejo de que o filho trabalhasse na empresa, esse partiu do filho, que se comprometeu a trabalhar 2 anos integralmente na empresa e desistiu de seguir a carreira profissional como engenheiro. Ele conta que não houve pressão da família, mas hoje, os dois filhos e os respectivos genros trabalham na empresa em tempo integral e a nora, esposa do sucessor, em tempo parcial. Isso, segundo ele, se deve ao fato de a empresa dar um resultado positivo. Segundo o sucessor 3 ainda, a relação entre os familiares se dá de forma positiva, porém foi possível observar em seu discurso que a relação de confiança e delegação de funções estratégicas ocorre somente entre ele e o fundador, assim como o fato de alguns familiares não realizarem o trabalho da forma mais ideal por falta de competências pessoais, supridas em prol da confiança, o que acaba sobrecarregando-o de certa forma.

Com relação à sucessão do negócio, o fundador 1 avalia que há um processo de sucessão em andamento, visto que ele já treina o filho para assumir sua posição e tem dado mais abertura para opiniões e mudanças. Um exemplo citado por ele é o fato de o sucessor 1 ter iniciado as operações no e-commerce e ter participado ativamente durante as decisões sobre uma obra realizada no estabelecimento. Quanto ao desejo sobre o futuro do negócio, ele espera que a empresa cresça nas mãos do sucessor em termos de expansão, como com filiais, algo que ele se arrepende de não ter dado tanta importância durante sua gestão.

Sobre seu prazo de saída da empresa, ele não determina uma data: “Vou deixar na mão dele (sucessor 1) quando eu achar que ele está pronto”.

O fundador 2, do setor educacional, avalia que há um processo de sucessão, mas com dificuldade. Ele acrescenta: “Queria que tivesse um sucessor que quisesse entrar aqui com motivação para tocar o negócio, para fazer a empresa perpetuar e crescer, assim como eu entrei na gestão do meu pai”. Contudo, também não avalia de forma totalmente positiva a filha estar no negócio, uma vez que as frustrações pessoais o desmotivam a querer que a sucessora tenha a mesma experiência. No caso da empresa 2, a família possui outros investimentos que tiram a pressão financeira da empresa. Ainda nesse sentido, acredita que se a sucessora optar por não continuar na empresa, a melhor alternativa será vendê-la, uma vez que ainda está incerto sobre a avaliação do negócio pela filha.

Já o fundador 3 avalia que o processo de sucessão em andamento está quase completo e que ele apenas continua comparecendo à empresa por prazer e porque gosta de poder contribuir uma vez que ainda se sente bem e disponível para tal. Sobre o futuro do negócio, ele espera que a empresa se perpetue e dá ênfase à frase “Devemos preparar sucessores, não herdeiros. O herdeiro não sabe o que você teve que trabalhar pra conseguir estar ali, já o sucessor começa a dar mais valor quando passa a trabalhar junto e ver as dificuldades”, indicando que a atuação e conhecimento dos filhos sobre a situação econômica e financeira da empresa é o que lhe proporciona certeza de que o negócio será bem gerido no futuro. Ele acredita que atribuiu valor à empresa em relação aos filhos neste processo já que, com o trabalho, eles foram capazes de entender a dedicação e trabalho duro dedicados ao negócio para que ele desse bons resultados como hoje. Assim, sua visão sobre a empresa é a de sucessores, e não de herdeiros, que em sua opinião, só veem o capital e, por isso, têm mais propensão a somente usufruir e não se preocupar em perpetuar o negócio.

#### **4.1.2. Respostas dos sucessores**

Sobre os sucessores, o 1, do setor têxtil, tem 22 anos, solteiro, cursa o 7º período de administração de empresas e exerce a função de supervisor da loja. A sucessora 2 tem 21 anos, cursa o 3º período de pedagogia, é casada e atualmente possui função administrativa na empresa de educação, mas está rodando pelos setores. Cabe salientar que foi a única mulher dentre fundadores e sucessores a ser entrevistada, além de ser filha única do fundador 2. Já o sucessor 3 tem 38

anos, é graduado em engenharia química, é casado e tem 2 filhos. Atualmente sua função é de sócio e gerente geral. Abaixo está uma tabela geral com as principais informações apresentadas.

**Tabela 3: Informações dos sucessores**

Empresa	Identificação	Idade	Formação	Negócio	Tempo na empresa	Tempo de existência da empresa
Empresa 1	sucessor 1	22	7º período de Administração	setor têxtil / varejo e atacado	4 anos	10 anos (família no ramo há 80 anos)
Empresa 2	sucessor 2	21	3º período de pedagogia	Setor educacional / escola do maternal ao ensino médio técnico	9 meses	84 anos desde a fundação
Empresa 3	sucessor 3	38	Engenharia química	Setor alimentício / varejo de alimentos	10 anos	20 anos

Fonte: Próprio autor (2019)

Sobre as características da empresa familiar, o sucessor 1, do setor têxtil, avalia que sua empresa poderia ser mais profissionalizada e justifica dizendo que o controle geral da empresa poderia ser melhor. Acerca das vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, ele identificou como vantagens o fato de ter mais liberdade de comunicação, conseguir ter o conhecimento de todos os processos e ter autonomia. O sucessor 1, contudo, não soube identificar desvantagens. Sobre a os valores da gestão do fundador 1, o sucessor 1 identificou o esforço na satisfação dos funcionários com um ambiente amigável, descontraído. Já sobre os valores da empresa, ele identificou o clima de amizade entre os funcionários como a principal característica da empresa.

A sucessora 2, do setor educacional, considera a empresa profissionalizada uma vez que há controle de todos os processos e divisão por setores. Sobre as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, destacou: “Acho que é mais cômodo para mim. Se acontece algum problema que preciso resolver, é mais simples de pedir para o meu pai do que se fosse para um chefe. Por ser meu pai, tenho mais liberdade de falar certas coisas. Ele vai me ensinar prontamente tudo o que eu perguntar, porque sou filha e estou diretamente com ele”. Dentre as desvantagens, acredita que há dificuldades de ser regrada consigo a ponto de não exceder às “regalias” que dispõe por ser filha do dono, como realizar atividades pessoais no horário de trabalho e ter uma presença menos constante justificada

por estar cursando o ensino superior. Sobre os valores do fundador 2, acredita que os principais sejam honestidade, zelo, senso de urgência e responsabilidade. Já quanto aos valores identificados como pertencentes à empresa como um todo, citou o zelo dos funcionários e o foco e dedicação de todos em conjunto.

O sucessor 3, do varejo de alimentos, considera a empresa pouco profissionalizada uma vez que conta com controles informais e também com muita centralização por parte dos donos. Sobre as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, identificou a flexibilidade como maior atributo, uma vez que pode gerir melhor o tempo dedicado a questões pessoais mais urgentes ou previamente programadas, o que é derivado da autonomia. Já em relação às desvantagens, identificou a necessidade de estar constantemente na empresa para assegurar que tudo funcione corretamente, fruto da grande centralização de atividades enquanto gerente geral e filho do fundador. Outro aspecto citado é a dificuldade de cobrar profissionalmente os membros da família em detrimento da manutenção do bom relacionamento pessoal entre as partes. Nesse sentido, a confiança entra, segundo ele, como um aspecto positivo que justifica os negativos.

Já sobre os valores identificados por ele como sendo inerentes ao fundador 3, foi citada a boa gestão relacionamento com pessoas e “jogo de cintura”, assim como a visão crítica e traquejo para o negócio. Já em relação à empresa, identificou a dedicação dos funcionários como um dos principais valores observados no dia a dia. Segundo ele, esse fato ocorre devido aos familiares se dedicarem mais e estarem presentes no dia a dia da empresa, servindo de espelho para que os demais funcionários também deem o seu melhor para o negócio.

Sob a ótica do relacionamento entre as partes envolvidas na sucessão, o sucessor 1 comenta que sua motivação para começar a trabalhar na empresa foi o fator de facilidade de empregabilidade, acesso e flexibilidade. Sobre o relacionamento com o pai depois que iniciaram o trabalho juntos, disse que é um relacionamento bom e tranquilo, se dão bem. O sucessor 1 identifica que seu pai lhe dá um tratamento diferenciado em relação aos demais funcionários, atribuído ao fato de ser filho, colocando-o como supervisor da loja e dando-o maior flexibilidade de horas dedicadas ao trabalho.

Sobre a relação entre vida pessoal e trabalho, ele identifica que não há uma separação, exemplificando que assuntos de interesse pessoal são resolvidos no momento de trabalho e vice-versa: “Às vezes quero resolver alguma coisa relacionada ao trabalho e ele está resolvendo coisas pessoais. Isso no fundo atrapalha”. Numa avaliação geral, o sucessor 1 disse que sente o trabalho como uma boa experiência de aprendizado, e que pretende ali continuar no futuro,

contudo, sem abrir mão dos projetos pessoais que planeja. Sobre a escolha do curso de administração, essa foi influenciada pela empresa familiar. A decisão de trabalhar com a família se deve ao fato de, desde criança, quando tinha 10 anos, ficar na loja da família, uma das filiais existentes. Aos 18 passou a considerar a atividade como um trabalho e se tornou um processo natural se tornar o sucessor dos negócios da família.

Sobre o reconhecimento que espera pelo trabalho que realiza, o sucessor 1 diz que já observa tal reconhecimento porque pode tomar decisões e recebe responsabilidades delegadas pelo pai. Ele acredita que é importante agir assim para aliviar a pressão sobre as tarefas que o pai realiza e que os funcionários confiam nele assim como no pai: “Por exemplo, se acontece alguma coisa na loja, eles me chamam. Se eu não conseguir resolver, aí eu chamo meu pai”.

Já a sucessora 2, sobre a avaliação sobre como é trabalhar com o pai, diz que é uma relação tranquila. Ela sabe que existem algumas concessões e permissões dadas a ela que não são extensivas aos demais funcionários: “Sei que têm coisas que ele observa que eu faço que ele não repreende, como resolver assuntos pessoais na hora do trabalho, mas que se fosse com outro funcionário não seria a mesma coisa”. Ele cobra que ela saiba os processos da empresa, mas a pressão para o aprendizado não é pesada ou gera conflitos. A sucessora 2 começou a trabalhar na empresa familiar para ter noção sobre como funciona o negócio da família e, caso venha a mantê-lo no futuro ou mesmo abrir a própria empresa, tenha conhecimento para tal. Ela avalia que o tratamento diferenciado em relação aos demais funcionários se dá tanto pelo fato de ser filha, quanto por estar iniciando sua trajetória na empresa, estando ainda em fase de aprender os processos.

A sucessora 2 classifica que há de fato separação entre os assuntos da vida familiar e profissional e exemplifica que só nos momentos extremamente importantes esta barreira é quebrada. Sobre a decisão de trabalhar na empresa, essa se deu pelo fato de ser iniciado o ensino superior e estar aberta a procurar um estágio. Dessa forma, o pai sugeriu que fosse trabalhar na empresa familiar para aproveitar o negócio que a família já iniciou. A entrevistada não considera trabalhar em outra empresa privada. Disse que caso não permaneça na empresa da família, irá investir no empreendedorismo. Outro ponto tocado foi que a escolha do seu curso atual, pedagogia, mesma graduação do sucessor 2, foi integralmente influenciado pelo ramo de negócios em que a empresa familiar atua.

A sucessora 2 ainda disse: “Eu inicialmente tinha vontade de fazer arquitetura ou *design* de interiores, mas como estava na empresa, resolvi fazer

pedagogia, que é o mesmo curso do meu pai. Mas no futuro ainda pretendo cursar um desses cursos”. Nesse foco, disse não estar amando o trabalho que vem realizando na empresa, mas que está sendo uma boa experiência. Acerca do reconhecimento que espera pelo trabalho, a entrevistada cita o fato de ser vista pelos demais funcionários como uma pessoa que sabe lidar com os processos da empresa, não apenas tendo um conhecimento superficial. Nessa mesma linha, considera que os funcionários da empresa confiam nela. Um exemplo é a delegação de atividades principais em cada setor em que fica, enquanto roda as áreas da empresa, de modo a ter noção do negócio como um todo. Contudo, avalia que ainda não há a consideração da possibilidade de sucessão do pai na direção da escola pelos funcionários, fato que ela entende estar relacionado com a pouca idade, pouca experiência na empresa e também por ser mulher (a geração atual e a anterior são masculinas).

Por fim, o sucessor 3, no que tange ao relacionamento entre fundador e sucessor, revela que a motivação para começar a trabalhar na empresa veio da necessidade de auxiliar o pai a fazer a empresa crescer. Informa que se relaciona bem com fundador 3 tanto em relação aos núcleos familiar e profissional. Acrescenta ainda: “Nos damos muito bem. Nosso relacionamento ficou mais estreito depois que começamos a trabalhar juntos”. O sucessor 3 avalia que não há separação entre vida pessoal familiar e profissional, justificado pelo fato de toda a família trabalhar junta, com genro e nora também incluídos. Como exemplo, cita que eventualmente se refere ao fundador 3 como “pai-trão”. Sobre esse relacionamento, ele adiciona: “É difícil cobrar gente da família quando se trabalha junto. Você acaba abrindo mão de cobrar certas coisas porque você confia na pessoa. Mas tem vezes que atrapalha, e aí, para não prejudicar o relacionamento, acabo não falando. Mas de alguma forma, quando alguém não faz o trabalho, outra pessoa vai ser sobrecarregada”.

Sobre o tratamento dado por seu pai em relação aos demais funcionários, ele observa que é diferenciado e atribui tal fato ao paternalismo presente na relação entre ambos. Embora o sucessor 3 já seja o principal responsável pelo negócio hoje, algumas concessões eram feitas no passado, quando ainda não era o principal responsável, em razão do relacionamento familiar, como o tipo de trabalho realizado (era exigido mais mentalmente do que fisicamente em comparação aos demais).

Sobre sua decisão acerca do curso, relata não haver influência inicial dos negócios uma vez que a empresa foi adquirida quando o sucessor 3 estava no 4º período da faculdade. Quando a compra ocorreu, o sucessor chegou a cogitar

uma mudança de curso, mas preferiu terminar de modo a se formar mais rapidamente. Assim, começou a trabalhar na empresa depois de um consenso da família, não havendo uma pressão forte, mas uma decisão de desejo conjunto do sucessor.

O sucessor 3 afirma que se sente muito realizado com o trabalho que realiza, apontando as melhorias que aconteceram no estabelecimento, quando a obra de reforma estava sob a sua responsabilidade. O fator de reconhecimento esperado pelo trabalho que realiza, no caso do entrevistado, é a constatação de que a empresa cresceu durante a sua gestão. Atualmente, pai e filho declararam que o foco é a manutenção dos resultados devido às dificuldades financeiras impostas pela crise vivida no país. Sobre a confiança depositada nele ao longo dos anos pelos funcionários, o sucessor 3 afirma que foi algo natural, que veio de observar as experiências passadas pelo fundador 3, onde o foco está na valorização do pessoal.

Acerca do terceiro e último bloco de perguntas, que abordam a sucessão do negócio, o sucessor 1 afirma que há um processo de sucessão inicial, onde o pai vem passando os conhecimentos sobre o ramo têxtil e a empresa, assim como delegando funções estratégicas lentamente. O entrevistado afirma que só sairia da empresa caso ela terminasse por algum motivo envolvendo fatores externos, como o fechamento por uma crise financeiras, por exemplo. Além disso, avalia que seria difícil não contar mais com a presença do pai no negócio. Para o futuro profissional, imagina duas possibilidades: “Vejo a alternativa de crescer e tornar a empresa uma grande distribuidora de tecidos no Brasil ou abrir um negócio próprio no mesmo setor. Talvez uma marca nova de roupas”.

Já a sucessora 2, sobre o processo de sucessão, afirma que ainda está experimentando trabalhar na empresa e que ainda não sabe qual será sua escolha futura. Quando questionada sobre o que a faria sair da empresa, ela cita a presença de fatores externos como oportunidades únicas de trabalho que se relacionem com o sonho de atuação profissional da entrevistada (possivelmente *design* de interiores) ou dedicação à igreja. Nesse caso é importante citar o fato de que a entrevistada é fortemente envolvida com questões religiosas, e considera a possibilidade de se tornar pastora como profissão. Ela avalia com preocupação a possibilidade de existência da empresa caso o fundador 2 não esteja presente e afirma que, hoje, não daria certo, pelo volume de conhecimento que ela ainda não domina sobre o negócio. Sobre o futuro profissional, a entrevistada considera empreender com a atuação em *design* de interiores.

Por fim, o sucessor 3 afirma que atualmente o processo de sucessão está praticamente concluído, uma vez que o principal responsável pela empresa é ele. Mesmo assim, valoriza a atuação do pai no sentido de dividir atribuições importantes como as compras para o abastecimento da loja. É importante salientar que o empreendimento trabalha com uma quantidade extremamente variada de itens, e que pai, filho e genro/cunhado dividem entre si as decisões de compras por grupo de produtos. Quando indagado sobre o que o faria sair da empresa, o sucessor 3 afirma: “Só se a empresa fechar. Não me imagino hoje fazendo outra coisa senão trabalhar aqui. Mesmo se saísse, não iria para o ramo que envolve minha formação, engenharia química”. Sobre o andamento da empresa sem o pai a frente dos negócios, afirma que não seria impossível, porém difícil, uma vez que ainda há centralização da função de fiscalização das atividades divididas ainda com o pai. Com relação ao futuro profissional, pretende trilhar sua carreira na empresa e se imagina seguindo a profissão de comerciante caso a empresa não exista mais.

Após realizada a descrição dos resultados, o próximo item a função de analisar as respostas com base no referencial teórico, visando testar a aderência da prática das empresas familiares em comparação com as teorias sobre o assunto.

## **4.2. Análise dos resultados**

Este item tem como objetivo analisar as respostas obtidas considerando o referencial teórico adotado no estudo. Para isso será comparada a teoria com a prática identificada na pesquisa de campo. De modo a facilitar o entendimento, a análise irá seguir a divisão feita no referencial teórico: (i) características de empresas familiares, (ii) relacionamento na empresa familiar e (iii) processo sucessório.

### **4.2.1. Características de empresas familiares**

Em relação às características de empresas familiares, a lealdade e dedicação aos negócios (ALLIO, 2004) foram identificadas nas três empresas estudadas. O foco ininterrupto em resultados (ALLIO, 2004) foi outro fator identificado no discurso dos fundadores das empresas 1 e 3, onde a família retira sua remuneração exclusiva da empresa. O sucessor 3 inclusive se motivou a entrar no negócio por conta da projeção financeira estável que, segundo ele, não

era o foco dos colegas de engenharia química. Dessa forma, em seu discurso, há a reiteração da importância que o negócio representa para a situação financeira confortável de sua família atualmente. Já no caso da empresa 2, a família possui investimentos que tiram a pressão financeira da empresa, com isso, o fundador considera com certa tranquilidade a não perpetuidade do negócio e sua eventual venda, caso não haja um sucessor disposto a tocar o negócio no futuro. Dessa forma, pode-se avaliar que o fator financeiro possui forte correlação com a intenção de perpetuar a empresa familiar.

O sacrifício familiar em prol da perpetuidade (DONNELLEY, 1967) é observado com mais força na empresa 3, onde o discurso sobre as mudanças vivenciadas em virtude da crise econômica no país aparece mais fortemente. Nesse sentido, os membros da família contam que toda a família tem noção da situação financeira da empresa de forma a discutir sobre as possibilidades de retiradas dos sócios e os reinvestimentos. Já nas empresas 1 e 2, não foi observado um discurso tão preocupado com a finanças do negócio pelos fundadores. Uma possibilidade é a quantidade menor de familiares envolvidos e a boa situação financeira já presente.

Contudo, no discurso do fundador 1, por exemplo, há referências sobre o passado sacrificado pela pouca liberdade financeira na infância, o que trouxe uma motivação pessoal ao fundador de trabalhar para que sua empresa se sustentasse no início e pudesse proporcionar uma oportunidade melhor aos seus filhos. Já no discurso dos herdeiros 1, trabalhando há 2 anos na empresa, e 2, trabalhando há 9 meses, esse fator não foi observado. Tal fato se deve a terem pouco tempo de experiência relativa no negócio e por não terem passado por nenhum período que necessitasse medidas mais conservadoras e de contenção de gastos para que o negócio sobrevivesse.

Já a rapidez da tomada de decisão favorecida pela confiança (ALLIO, 2004; LODI, 1978) é também uma característica atribuída às três empresas. Ela é identificada mais fortemente no discurso dos sucessores 1 e 3, setores têxtil e de varejo de alimentos, respectivamente, onde estes apontam sobre a confiança familiar facilitar o processo de decisões estratégicas que foram delegadas pelos fundadores.

Já no que tange à dificuldade de separação das decisões familiares das do negócio, pelo exercício de poder do fundador em ambos os núcleos (PEISER e WOOTEN, 1983), isso foi observado mais fortemente na empresa 2, do setor educacional. O fundador 2 demonstrou exercer uma forma de poder autoritária em ambos os núcleos para garantir que não haja esse tipo de interferência. Ele

justifica tal atitude com o fato de os assuntos concernentes à escola já são suficientemente estressantes para serem discutidos também em casa. Já nas empresas 1 e 3, os fundadores argumentam que separam as relações familiares das profissionais, enquanto os sucessores de ambas afirmam o contrário. Essa oposição de respostas deve-se à falta de análise crítica dos fundadores 1 e 3, já que ambos exemplificam ocasiões onde fica clara a interferência desses dois sistemas. A hipótese para isso é de que estão tão ligados ao negócio, por terem participado de sua concepção, que têm prazer em trabalhar e não distinguem bem os momentos profissionais dos pessoais.

Já a irracionalidade pela lealdade cega e a acomodação em cargos de chefia (ALLIO, 2004), foi observada pontualmente no discurso da empresa 3, do varejo de alimentos. Tais características puderam ser identificadas quando o sucessor cita que é difícil cobrar profissionalmente os familiares que trabalham na empresa, onde ele notadamente abre mão de pessoas mais qualificadas para os cargos ocupados em detrimento da confiança nas relações familiares (GONÇALVES, 2000). Contudo, o fundador não encara da mesma forma, onde apenas apresenta que todos se dão bem e a gestão familiar é satisfatória. Isso acaba gerando uma maior quantidade de funções centralizadas na figura do gestor já que se abriu mão da competência e profissionalismo em algumas funções de gerência ocupadas por familiares.

Com relação à aderência cega às decisões familiares proporcionadas pelo ambiente familiar (ALLIO, 2004), pode-se dizer que esse fator se mostra principalmente na empresa 2, de educação. Isso se dá devido à sucessora estar há pouco tempo na empresa e também à figura forte e dominante que o fundador exerce na família e na empresa. Essa configuração acaba atrapalhando a visão crítica das decisões, o que é evidenciado ao longo do discurso da sucessora, que tem dificuldade de mensurar o tamanho dos conhecimentos do pai acerca de todos os processos do negócio.

Um outro fator é o uso indevido dos bens da empresa pela família segundo Lodi (1978) e Donnelley (1967), onde no discurso do sucessor 3, esse dá a entender que a casa adquirida quando tinha 27 anos veio da reserva da empresa. Não é possível caracterizar com certeza se tal ação demonstra o uso indevido dos recursos, contudo, transportando tal situação para o caso de um funcionário celetista, esse só consegue adquirir bens com a construção de uma reserva pessoal. Cabe à empresa 3, contudo, a definição de como são utilizados os bens concernentes à pessoa jurídica.

#### **4.2.2.Relacionamento na empresa familiar**

Sobre a relação da empresa com os funcionários, em que a cultura familiar exerce grande influência sobre a cultura empresarial (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997), tal interferência foi identificada nas três empresas, nos discursos do fundador e sucessor. Em todos os casos, ficou evidente que os valores familiares presentes na gestão dos fundadores se estendiam aos valores da empresa enquanto coletivo. Logo, é possível inferir que a forma como a família se comporta e pensa influencia quase que visceralmente o comportamento dos funcionários.

A respeito do paternalismo como forma de relacionamento com os empregados, citado por Gonçalves (2000), esse pode ser visto no discurso das três empresas, proporcionada pela figura patriarcal do fundador. Contudo, esse se expõe mais fortemente na empresa 3, na qual o fundador tem o hábito de se envolver pessoalmente nos atritos familiares e pessoais dos funcionários para que esses não prejudiquem o trabalho. Outro fator que também caracteriza essa relação na empresa 3 é o financiamento de imóveis e automóveis aos funcionários da empresa. Funcionários com dedicação e bom exemplo, segundo avaliação do fundador e sucessor, são abonados das 4 (quatro) últimas parcelas, que são financiadas pela empresa como uma premiação ao esforço do funcionário.

Sobre as relações dos familiares entre si, que são divididas em três aspectos, como abordado por Kanitz e Kanitz (1978), algumas informações foram mais aparentes. Das aspirações do pai sobre si, em que o fundador, no processo de fim de carreira, pode considerar o sucessor como sendo uma ameaça ao seu poder, e se tornar pai-patrão autocrático, tal comportamento não foi identificado em nenhuma das três empresas. Nas entrevistas realizadas com os fundadores, pelo contrário, foi identificado um prazer do patriarca em ver o filho interessado e atuante no negócio familiar. Tal achado pode ser interpretado como uma preocupação maior com a longevidade do negócio do que com o exercício de poder.

Nesse sentido, no caso da empresa 3, que possui a sucessão em estágio mais avançado que as outras, o fundador 3 diz que apesar de não possuir mais o papel de gestor principal, ainda está na empresa porque se sente apto a contribuir. Pela visão de Bernhoeft (1996), contudo, isso pode sinalizar uma dificuldade de abrir mão do poder e de passar o papel dominante da empresa para o filho. Ainda nesse caso, contudo, é necessário salientar que não foi observado um perfil autocrático na liderança do fundador. Já no que tange à visão do sucessor 3, ele

relata a experiência de ainda ter o pai trabalhando na empresa como algo extremamente positivo no sentido de auxílio. Mesmo assim, em seu discurso, ele se demonstra preocupado em pegar mais responsabilidades para si de modo a aliviar a pressão em cima do fundador.

Essa relação, em que um está na empresa para poder auxiliar o outro de forma recíproca não evidencia um fator de necessidade de poder explícito ou até mesmo prejudicial de alguma forma. Pelo contrário, durante as entrevistas, ambos salientam a necessidade de se trabalhar com pessoas de confiança, preferencialmente familiares, para que o controle do empreendimento se sustente. Assim, a presença do fundador por tempo indeterminado está mais relacionada à divisão de tarefas e atribuições dentro da empresa para não gerar sobrecarga. Nas empresas 1 e 2, os fundadores e sucessores não evidenciaram questões sobre a forma que o fundador encara o processo passagem do bastão e afastamento da empresa por ainda estarem em fases iniciais da sucessão, com a gestão integralmente pautada na figura do fundador.

No caso das aspirações do pai sobre o filho, como citado por Kanitz e Kanitz (1978), onde há a projeção de desejos frustrados do pai que podem gerar complicação na decisão do filho sobre a profissão que vai seguir, nas empresas 1 e 2, os sucessores tiveram influência na escolha da graduação cursada. Ambos demonstraram interesse em seguir outras formações que não as escolhidas inicialmente, deixando clara a pressão exercida pelo pai e a família. No caso do sucessor 1, esse fala que a decisão de escolher o curso partiu de um conjunto da família, enquanto o pai, em seu discurso, lida com a questão dizendo que a vontade de participar da empresa partiu do filho. Nessa situação, é possível analisar uma pressão clara exercida pelo pai para que o sucessor 1 seguisse o mesmo caminho acadêmico para então trilhar um caminho profissional semelhante. Ainda nesse sentido, quando o fundador fala das aspirações do futuro, cita na vontade de ver o filho expandindo o negócio, algo que ele se arrepende de não ter feito. Em contrapartida, o filho, quando questionado sobre seu futuro profissional, fala sobre querer dar continuidade e crescimento, mas também sobre desejos de empreendimentos pessoais. Assim, fica evidente a projeção da vida do pai no que espera para o futuro de seu filho.

Já no caso do sucessor 2, o cenário muda a partir do desejo do fundador de querer que o negócio continue, mas não necessariamente com a gestão de sua filha, uma vez que não quer que essa passe pelas frustrações e problemas que enfrenta atualmente. De forma complementar, a sucessora fala sobre não ter certeza de seu futuro profissional já que está há pouco tempo na empresa e tem

desejos pessoais diferentes de tocar um negócio do setor educacional. Houve pressão para que fosse trabalhar na empresa para passar por uma experiência e ser capaz de escolher. Mesmo assim, se observa no discurso do fundador uma fala pessimista sobre o futuro profissional se esse for ligado ao empreendedorismo fora do ramo da empresa familiar. Por outro lado, a herdeira não demonstra firmeza sobre suas metas futuras em relação ao curso de *design* de interiores, demonstrando que há dependência do aval da família para tomar tal decisão.

Diferentemente, no caso da empresa 3, o sucessor já cursava engenharia de produção quando o negócio foi iniciado. Ao invés, nesse caso, de haver pressão em relação ao curso, o fundador optou por demonstrar com dados financeiros como o investimento na empresa familiar era melhor. O fundador expõe esse fato como tendo sido uma decisão do filho. O sucessor, por sua vez, declara ter sido uma decisão conjunta. Em resumo, pode-se perceber que os fundadores, no geral, não enxergam o poder que exercem sobre a decisão dos filhos como pressão, dizendo, inclusive, que apoiariam caso suas decisões fossem de sair da empresa para trabalhar fora, por exemplo.

Das aspirações do filho consigo, considerando um esforço para alcançar uma identidade própria (KANITZ e KANITZ, 1978), não foi observado, em nenhuma das três empresas, algum conflito relacionado ao desejo de experimentação profissional e contestação da família. Mesmo assim, foi constatada uma dificuldade dos filhos para experimentar o encontro com uma identidade própria em relação aos sucessores 1 e 2, pois seus planos profissionais de não suceder na empresa familiar, pelo menos inicialmente, foram deixados em segundo plano.

No caso da sucessora 2, especificamente, é possível identificar uma certa cooperação com relutância em seu discurso, acompanhado da fala do fundador 2 sobre a necessidade de a filha saber sobre os processos inerentes ao negócio para se preparar para o futuro, mesmo sendo incerto que ela venha a ser a sucessora. No caso da empresa de educação, a sucessora é filha única, o que agrava ainda mais a pressão para que ela seja a sucessora que vai garantir a perpetuidade do negócio. Outra característica identificada na sucessora 2 é o sentimento de incapacidade citado por Kanitz e Kanitz (1978), onde ela considera o fundador 2 dinâmico e profundo conhecedor dos negócios em seu discurso, atribuindo dificuldades a uma possível sucessão do negócio por ela. Tal contexto não foi observado nas demais empresas.

Quanto ao sentimento ambivalente dos filhos de não saberem se foram promovidos por competência ou paternalismo (KANITZ e KANITZ, 1978), tais

sentimentos não foram identificados nos discursos de nenhum dos sucessores. Contudo, todos os três já assumiram cargos de confiança assim que começaram a trabalhar nas respectivas empresas familiares.

### 4.2.3. Processo sucessório

Sobre as características relacionadas ao processo decisório, a sucessão segundo Bernhoeft (1996), é uma questão de longevidade. Tal característica é identificada no discurso do fundador 3, visto que ele cita a importância de formar sucessores que perpetuem o negócio, e não herdeiros que utilizem somente o capital. Nesse contexto, dentre os processos nocivos que podem ser vistos durante o processo sucessório, como a sabotagem (LANSBERG, 1988; KANITZ e KANITZ, 1978) ou adoção de posturas contrárias entre sucessor e fundador (LANSBERG, 1988), no caso das empresas objeto do estudo, não foram identificados nenhum desses fatores, nem por parte dos fundadores nem dos sucessores.

Sobre o aspecto de sobrevivência organizacional que requer o planejamento prévio da sucessão e a profissionalização da gestão (CAMARGO e FERREIRA, 2007), as sucessões analisadas podem ser consideradas planejadas, visto que, inclusive a formação dos sucessores das empresas 1 e 2, permitem profissionalizar ainda mais a gestão do negócio. Esses sucessores falam sobre o processo de sucessão, contudo, mais como um período de experiência e aprendizado, sem o peso da passagem do bastão envolvida. Nesse sentido a presença da figura dos fundadores de ambas as empresas ainda é algo fundamental para a existência do negócio para os sucessores 1 e 2. No caso específico do sucessor 3, que já se apresenta como principal gestor do negócio, ele também coloca como essencial a atuação do fundador do negócio, dizendo ser difícil a gestão sem o suporte do fundador 3.

Já dentre as características e práticas do fundador que são transmitidas ao sucessor (BERNHOEFT, 1996), no caso das empresas analisadas, as principais identificadas são intuição, paternalismo e valorização da confiança em detrimento da competência. Na empresa 1, a principal prática observada é o paternalismo em relação aos funcionários, onde a relação “família” é encarada como um valor. Nas empresas 2 e 3, ainda há um fator de centralização das atividades na figura do fundador que é identificado mais fortemente. No discurso da sucessora 2, essa avalia a gestão do pai com uma força especial voltada ao paternalismo, tanto em

relação ao trato com os funcionários quanto na própria relação pai e filha no âmbito profissional. Já no caso do sucessor 3, o fator transmitido que mais aparece é a valorização da confiança em detrimento da competência, materializada na contratação de familiares para cargos de chefia. Contudo, o sucessor 3 se demonstra incomodado com algumas consequências decorrentes dessa decisão, mas justifica com o fato de que os gastos com esse tipo de contratação são inferiores à contratação de profissionais com habilidades técnicas na área e que ainda deixam a desejar no quesito confiança.

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Esta pesquisa analisou o impacto da sucessão familiar no relacionamento entre fundador e sucessor de três empresas em processo de sucessão. Tal estudo foi realizado a partir de pesquisa de campo nas empresas dos setores têxtil, educacional e alimentício, localizadas no Rio de Janeiro. O problema foi saber se há impactos do relacionamento entre sucessor e fundador no processo de sucessão e como se dão, na visão de fundadores e sucessores. O objetivo, por sua vez, foi avaliar quais os impactos do relacionamento familiar e profissional entre fundador e sucessor na sucessão.

A partir do estudo realizado, pode-se concluir que o objetivo foi alcançado. Nesse sentido, foi possível chegar às análises macro entre as visões dos fundadores e sucessores sobre os três principais tópicos abordados: (i) características da empresa familiar, (ii) relacionamento na empresa familiar e (iii) processo sucessório.

**Tabela 4: Resumo geral das análises na visão dos fundadores e sucessores**

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Características de empresas familiares	Separção entre família e trabalho	Fundador afirma que há separação plena, mas explicita o contrário. Sucessor afirma que não há. Observação de fusão dos papéis familiar e profissional e geração de pequenos conflitos	Fundador e sucessora concordam que há separação. Utilização de poder autoridade patriarcal do fundador na família e na empresa não permite interferência entre os núcleos familiar e profissional	Fundador analisa que há separação, mas admite haver interferência entre os núcleos. Sucessor afirma tal interferência e exemplifica a dificuldade de trabalhar com familiares e manter um bom relacionamento pessoal e profissional

Tabela 4: Resumo geral das análises na visão dos fundadores e sucessores

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Características de empresas familiares	Irrracionalidade pela lealdade cega e acomodação em cargos de chefia	Não observado	Não observado	Sucessor se demonstra incomodado e afirma ter problemas com a cobrança do trabalho de familiares, amenizado pela confiança envolvida. Fundador não avalia problemas quanto ao trabalho dos familiares na empresa
	Aderência cega às decisões familiares	Não observado	Sucessora apresenta dificuldade de mensurar conhecimentos do pai sobre o negócio, além de pouca análise crítica sobre as decisões tomadas	Não observado
Relacionamento na empresa familiar	Aspirações do pai sobre si - avaliação de sucessor como ameaça ao poder	Não observado. Fundador apresenta desejo que o filho continue na empresa e planeja saída quando avaliar que o sucessor está pronto. Sucessor avalia dificuldade em gerir o negócio sem a figura do pai	Não observado. Fundador demonstra vontade de que a empresa seja sucedida pela filha, mas com ressalvas, dada sua frustração atual com o trabalho. Sucessora avalia negativamente sua competência e habilidade para gerir o negócio sozinha atualmente	Não observado. Fundador demonstra realização ao ver o negócio gerido pelo filho e avalia que sairá somente quando não se sentir mais apto. Não foi notada o desejo de manutenção de poder, mas uma preocupação com o auxílio ao negócio.
	Aspirações do pai sobre o filho - projeção de desejos	Fundador não admite pressão pelas escolhas do filho, mas afirma desejar que esse trace o mesmo caminho. Sucessor deixa clara a pressão sofrida e afirma ter desejo de outros planos pessoais	Fundador exerceu pressão na formação da filha mas cogita a venda da empresa, com frustração, caso ela não queira sucedê-lo. Já a sucessora afirma a pressão e a vontade de seguir os planos pessoais fora da empresa familiar	Não houve interferência na escolha do curso do sucessor, mas foi observada e afirmada a pressão para a permanência na empresa. O fundador não admite a pressão e diz que a decisão é partiu do sucessor
	Aspirações do filho sobre si - conflito por esforço em alcançar identidade própria	Não observado. Fundador apresenta desejo que o filho continue na empresa e sucessor avalia sua permanência aliada à realização pessoal fora da empresa	Não foi observado. Contudo, a sucessora afirma não ter certeza sobre sua vida profissional, acrescentando que não tem pretensões definidas de sair da empresa, mas também com desejo de seguir projetos pessoais. O sucessor aceita essa decisão e cogita a venda em caso de não sucessão	Não foi observado. Sucessor já está fortemente integrado à empresa e tem pretensões de expandi-la. Fundador já está em processo de finalização da passagem do bastão e avalia que foi o filho quem decidiu pela sucessão como primeira e única opção profissional

Tabela 4: Resumo geral das análises na visão dos fundadores e sucessores

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Processo sucessório	Sabotagem ou adoção de posturas contrárias entre sucessor e fundador	Não observado	Não observado	Não observado
	Planejamento prévio e profissionalização da gestão	Planejamento notado através da presença do sucessor na empresa desde de 18 anos e intenção de profissionalização da gestão pela escolha do curso de Administração	Planejamento visto pela presença da sucessora na empresa como primeira oportunidade profissional, assim que concluiu o ensino médio. Profissionalização pretendida através do curso de pedagogia, o mesmo cursado pelo fundador/ diretor da escola	Planejamento visto desde cedo, já que o sucessor está na empresa há 10 anos, trabalhando junto ao fundador. Não foi observada a iniciativa de profissionalização da gestão
	Características do fundador transmitidas ao sucessor	Paternalismo na relação com os funcionários e sentimento de "família" na empresa	Paternalismo com traços autocráticos na gestão dos funcionários. Grande centralização observada no gestor. Consideração do pai como grande conhecedor pela sucessora	Paternalismo exacerbado no tratamento com os funcionários pelo fundador, atuando na resolução de conflitos familiares e concedendo benefícios. Forte valorização da confiança em detrimento da competência analisada pelo sucessor

Fonte: Próprio autor (2019)

Dado o que foi exposto, constatou-se que, no geral, a preocupação com o negócio gera proximidade maior das relações familiares, o que é positivo em termos de constituição de laços familiares. Por outro lado, o respeito à figura do fundador e as cobranças vividas pelo sucessor para dar continuidade ao negócio deixam as relações tensas sob a ótica das decisões estratégicas da empresa e o possível impacto financeiro disso. Apenas na empresa 3, onde a sucessão está avançada, é que pôde ser observada, de fato, a delegação de decisões importantes.

Outro fator observado foi que as partes envolvidas, fundador e sucessor, abrem mão de se indisporerem como sócios para não prejudicar o relacionamento familiar, o que em alguns casos pode afetar o andamento do negócio e decisões por mudanças estratégicas, principalmente as sugeridas pelo sucessor. Além disso, outro aspecto relevante são as concessões que os herdeiros fizeram ao optarem por participar da empresa, pelo menos inicialmente. No caso das

empresas 1 e 2, com sucessão em processo inicial, há a possibilidade de haver frustrações pelos sucessores caso a opção por continuar a empresa não substitua realização profissional que esperavam ter ao investirem em seus desejos profissionais pessoais. Sob a ótica do relacionamento familiar e profissional com os fundadores, é possível a ocorrência de atritos, uma vez que ficou clara a interferência entre os núcleos familiar e profissional nas famílias empresárias a partir do estudo.

Pelos aspectos expostos acima, bem como as características que não puderam ser abordadas pelas limitações do estudo, recomenda-se a execução de novos estudos, com foco preferencial em sobre como o processo de sucessão pode ser levado de forma a diminuir atritos e contribuir para a longevidade da empresa. Para isso recomenda-se pesquisas com empresas que estejam no processo inicial de sucessão ou que já tenham concluído esse processo recentemente, de forma a conhecer os impactos do fundador afastado do negócio. É sugerido que se façam novas entrevistas com uma amostra maior de empresas em processo de sucessão, de forma a comparar com os resultados obtidos no presente estudo e permitir um aprofundamento maior sobre o assunto.

## 6 Referências Bibliográficas

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy and Leadership**, n. 32, p. 24-33, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/10878570410576704>> Acesso em 02 mai. 2019.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

BOTTINO-ANTONACCIO, C.F. **Empresas Familiares**: uma compreensão sistêmica. Rio de Janeiro, 2007. 261 p. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Departamento de Psicologia: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CAMARGO, F.D.; FERREIRA, M.C.O. A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Hórus Júnior**, Ano 2, n. 2, p. 01-16, Ourinhos, novembro de 2007. Disponível em: <<http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/3979/1824>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

DONNELLEY, R.A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>> Acesso em: 12 set. 2019.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, S. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11816/as-empresas-familiares-no-brasil/i/pt-br>> Acesso em: 15 set. 2019.

KANITZ, S. C.; KANITZ, L. M. A relação Pai e Filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 13, n. 1, p. 33-41, 1978. Disponível em

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19437/a-relacao-pai-e-filho-nas-empresas-familiares/i/pt-br>>. Acesso em: 20 set. 2019.

LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. **Family Business Review**, v.1, n.2, p.119-143, Boston, 1988. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

LODI, J.B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, L.R.; BERNARDON, R.A. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 9, n. 2, p. 141-158, Salvador, julho/dezembro de 2008.

PEISER, R. B., WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons Review**, v. 26, p. 56-65, 1983. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90031-9](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(83)90031-9)>. Acesso em: 20 mai. 2019.

RICCA & ASSOCIADOS. 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração. **Segs**, Rio de Janeiro, 01 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/segueros/14328-95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-a-segunda-ou-terceira-geracao>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17, São Paulo, 2013. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2019.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.



## Apêndice

### 1. Roteiro entrevista fundador

1. Nome, cargo, formação
2. Fale sobre sua empresa (qual o tamanho, qual geração, histórico, quantos familiares trabalham na empresa)
3. Você sabe o que é sucessão?
4. Há algum processo de sucessão em andamento?
5. Você acha sua empresa profissionalizada? O que melhoraria?
6. Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar numa empresa familiar?
7. Quais são os valores que norteiam as decisões do fundador/familiares?
8. Quais são os principais valores que regem o dia a dia da sua empresa?
9. Há separação entre trabalho e vida pessoal na família?
10. Como é a relação pai e filho?
11. Você se sente realizado trabalhando aqui? O que você mudaria?
12. Quais as suas aspirações enquanto pai para que seu filho trabalhasse na empresa?

13. O desejo de trabalhar junto era explícito? Houve algum tipo de pressão em casa?

14. Qual o seu desejo para o futuro do negócio?

## **2. Roteiro entrevista sucessor**

1. Nome, cargo, formação

2. Fale sobre sua empresa (qual o tamanho, qual geração, histórico, quantos familiares trabalham na empresa)

3. Você sabe o que é sucessão?

4. Há algum processo de sucessão em andamento?

5. Você acha sua empresa profissionalizada? O que melhoraria?

6. Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar numa empresa familiar?

7. Quais são os valores que norteiam as decisões do fundador/familiares?

8. Quais são os principais valores que regem o dia a dia da sua empresa?

9. Por que começou a trabalhar na empresa? Como é trabalhar com o pai e/ou familiares?

10. Como é tratamento que seu pai te dá comparado aos outros funcionários? Há diferença?

11. Há separação entre trabalho e vida pessoal na família?

12. Como é a relação pai e filho?

13. Você se sente realizado trabalhando aqui? O que você mudaria?
14. A escolha do seu curso foi influenciada pela empresa?
15. Como foi a decisão de começar a trabalhar na empresa da família?  
Existe alguma pressão?
16. Que tipo de reconhecimento você espera pelo seu trabalho?
17. Você acha que as outras pessoas da empresa confiam em você?
18. O que faria você sair da empresa?
19. Como você acha que seria sem o seu pai/mãe a frente dos negócios?
20. Como você imagina sua carreira profissional no futuro?