

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO
– FASF**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA ALICE DA COSTA CARVALHO E FARIA

ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: processo sucessório em empresas familiares

LUZ - MG

2018

MARIA ALICE DA COSTA CARVALHO E FARIA

ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: processo sucessório em empresas familiares

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, curso de Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Eliezer Carneiro de Oliveira

LUZ – MG

2018

Catálogo: Antônio Jorge Resende Júnior / Biblio. Crb 6/2041

Faria, Maria Alice da Costa Carvalho e.

F233o Organizações familiares: processo sucessório em empresas familiares.
/Maria Alice da Costa Carvalho e Faria. Luz – MG: FASF -- 2018.
125 f.

Orientador: Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira
Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do
Alto São Francisco no Curso de Administração.

1. Empreendedor. 2. Empresa familiar. 3. Sucessão. 4. Processo sucessório. I.
Título.

CDD 658

MARIA ALICE DA COSTA CARVALHO E FARIA

ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: processo sucessório em empresas familiares

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Filosofia,
Ciência e Letras do Alto São Francisco –
FASF, como quesito parcial para a
obtenção do título de bacharel em
Administração, curso de Administração.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira
Orientador

Prof^ª. Ma. Suelen Aparecida Duarte Silva

Prof. Esp. Wesley Mendes Oliveira

Luz, 13 de novembro de 2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia.

Às minhas filhas Verônica e Juliana que deram um sentido especial à minha existência e me tem proporcionado grandes momentos de alegria.

À minha mãe Iraídes, que me ensinou e ensina valores importantes para toda a vida.

Ao meu irmão Leonaldo, que sempre estará em meu coração.

Ao meu esposo José Luís, que contribuiu com a realização desse sonho e não mediu esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida.

Dedico esse trabalho aos meus avós maternos Maria Augusta e Domingos (in memoriam), com muito amor e saudade.

Aos meus amigos e colegas, pela amizade e carinho, pelo tempo que passamos juntos nos momentos felizes, de alegrias. E também nos momentos difíceis, ao me oferecerem apoio, fazendo cada esforço valer a pena.

Dedico esse trabalho aos meus professores. Essa conquista não seria possível se não fosse pela paciência e dedicação de cada um. Todos foram essenciais na minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Esta fase da minha vida é muito especial e não posso deixar de agradecer a Deus por ter me dado saúde, ânimo e força para superar as dificuldades.

Agradeço à minha família e amigos, porque foram eles que me incentivaram e inspiraram através de gestos e palavras a superar as dificuldades, por terem me dado o suporte necessário para a conclusão deste curso. À minha mãe pelo amor incondicional, ao meu pai pelo incentivo e apoio.

Ao meu marido José Luís que foi companheiro de todas as horas e que sempre me apoiou. Sem sua ajuda teria sido mais difícil todo este caminho acadêmico.

Às minhas filhas Verônica e Juliana, que tiveram que suportar minhas ausências em diversos momentos, para que este trabalho pudesse ser concretizado.

À Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco quero deixar uma palavra de gratidão por ter me recebido de braços abertos, me proporcionando dias de aprendizado muito ricos. Seu corpo docente, direção e administração que me oportunizaram a janela do saber e que dela, hoje, vislumbro um horizonte superior, confiante no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu professor e orientador Eliezer, pelo suporte, orientação, paciência, dedicação, incentivos e, principalmente, pela amizade durante todo o processo.

Aos professores, reconheço seus esforços gigantes, ensinando sempre com muita paciência e sabedoria. Foram eles que me deram recursos e ferramentas para evoluir a cada dia. Gostaria de citar um por um, todos os professores, os que tive o prazer de conhecer e aprender, mas o espaço seria pouco para falar sobre cada um, e demonstrar o quanto foi proveitoso cada momento.

Aos meus amigos de Faculdade que sempre estiveram comigo nos momentos mais difíceis. Agradeço do fundo do meu coração por todas as ocasiões em que estivemos juntos. Nem sempre foi fácil enfrentar os desafios, mas partiu de vocês o incentivo para eu continuar lutando e não desistir.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a acreditar em mim e fizeram parte da minha formação, eu quero deixar um agradecimento eterno.

“Se você acha que pode ou não pode fazer alguma coisa, você tem sempre razão”.

(Henry Ford)

“Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco, na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação de nosso próprio amanhã”.

(Chico Xavier)

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, no ano de 2018. A metodologia adotada compreende uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e um estudo de caso, em que foram realizadas entrevistas com três sucedidos e três sucessores das empresas estudadas. Após o tratamento e análise de dados, chegou-se aos resultados: as três empresas são classificadas como empresas familiares e estão na sua primeira, segunda e terceira geração; os sucessores ainda crianças começaram a desempenhar uma função na empresa; os desafios no processo de sucessão foram: adequação financeira, choque de gerações; posturas diferentes entre sucedidos e sucessores. As vantagens da sucessão familiar foram: ter um ente querido assumindo a empresa, dar continuidade e manter a tradição da empresa; como desvantagens: os desentendimentos na família, posição adquirida pelo fato de ser herdeiro e não por competência. Já as vantagens da sucessão profissional foram: novos métodos e realidades diferentes, visão de um profissional de fora da família; como desvantagens: o choque de opiniões, possível acomodamento por parte dos integrantes da família e uma “desprofissionalização”. Diante das informações apresentadas, conclui-se que as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores. Já quanto a postura dos sucessores, conclui-se que estavam preparados, tinham conhecimento de suas respectivas empresas, e agiram com motivação para evitar o declínio das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedor. Empresa familiar. Sucessão. Processo sucessório.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the attitude of predecessors and successors during a succession process of three family businesses located in a city in the Alto São Francisco region, in the State of Minas Gerais, in the year 2018. The methodology used comprehends an exploratory, descriptive and qualitative research, as well as a case study, in which an interview was conducted with three predecessors and successors from the studied companies. With the data analyzed, the following results were found: the three companies are classified as family businesses and are in their first, second and third generation; the successors started playing a role in the company in their childhood; the challenges in the succession process were: financial suitability, generation gap; different attitudes among predecessors and successors. Family succession has the following advantages: know that the company was taken over by a loved one, get the company underway and keep its traditions; the disadvantages were: family disagreements, status earned for being a heir, not by competence. The advantages of business succession were: new methods and realities, the vision of a professional from outside the family; and the disadvantages were: the shock of opinion, the possible accommodation on the part of the family members and a “deprofessionalization”. Thus, it can be concluded that the predecessors had an attitude of resistance during the transition, even when they had trained their successors. For the successors, it’s concluded that they were prepared and had knowledge about their businesses, and acted with motivation to avoid the decline of the companies.

KEYWORDS: Entrepreneur. Family business. Succession. Succession process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do empreendedorismo na sociedade.....	23
Figura 2 - Processo empreendedor.	25
Figura 3 - Modelo de sucessão da empresa familiar.	40
Figura 4 - Três subsistemas da empresa familiar.	44
Figura 5 - Esquema da análise de conteúdo.	62
Figura 6 - Diagrama de tratamento da pesquisa.	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Pesquisa bibliométrica referente ao tema “Sucessão empresa familiar” do período de 2013 a 2017.	17
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso	26
Quadro 2 – Habilidades do empreendedor.....	27
Quadro 3 – Classificação das empresas.	31
Quadro 4 – Classificação das empresas quanto ao tipo societário.....	32
Quadro 5 – Classificação de porte dos clientes.....	33
Quadro 6 – Vantagens da sucessão familiar e profissional.....	45
Quadro 7 – Desvantagens da sucessão familiar e profissional.....	47
Quadro 8 – Termos e significados para as empresas e sujeitos da pesquisa.....	59
Quadro 9 – Perfil dos sucedidos.....	66
Quadro 10 – Perfil dos sucessores.....	83
Quadro 11 – Perfil das empresas.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMED	Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos
DEPEC	Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos
EF	Empresa Familiar
FASF	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IDV	Instituto de Desenvolvimento do Varejo
PIB	Produto Interno Bruto
PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PWC	Pricewaterhousecoopers
ROB	Receita Operacional Bruta
RBA	Revista Brasileira de Administração
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIREPA	Sindicato das Empresas de Reparação de Veículos
SINDUSFARMA	Sindicato das Indústrias Farmacêuticas
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Problema e hipótese.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Empreendedorismo	21
2.1.1 Processo empreendedor	24
2.1.2 Características do empreendedor	26
2.2 Empresas	29
2.2.1 Tipos de empresas.....	30
2.3 Empresas familiares	33
2.3.1 Características das empresas familiares	35
2.4 Processo de sucessão nas empresas familiares	37
2.4.1 Desafios do processo de sucessão nas empresas familiares.....	42
2.4.2 Vantagens no processo de sucessão nas empresas familiares	45
2.4.3 Desvantagens no processo de sucessão nas empresas familiares.....	47
2.5 Setores estudados.....	48
2.5.1 Setor do varejo	48
2.5.2 Setor farmacêutico.....	49
2.5.3 Setor de prestação de serviços automotivos	49
2.6 Síntese do Referencial Teórico	50
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema.....	56
3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos.....	56

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos	57
3.4 Unidade de análise	58
3.5 Instrumentos de coleta de dados	60
3.6 Tratamento de dados.....	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
4.1 Análise dos dados dos sucedidos	65
4.2 Análise de dados dos sucessores	82
4.3 Síntese dos resultados e discussão	104
4.3.1 Síntese dos resultados e discussão da empresa A	104
4.3.2 Síntese dos resultados e discussão da empresa B.....	106
4.3.3 Síntese dos resultados e discussão da empresa C	107
5 CONCLUSÃO.....	109
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE I.....	118
APÊNDICE II	120
ANEXO.....	123

1 INTRODUÇÃO

O empreendedor começa seu negócio muitas vezes a partir de um sonho, de uma necessidade ou de uma oportunidade, transformando-os em realidade, através de força de vontade e paixão pelo que faz.

Quem empreende objetiva construir algo que possa melhorar a vida das pessoas, de preferência com soluções criativas, inovadoras e sustentáveis. A consequência maior da atividade empreendedora leva à geração de valor, riqueza e à transformação do ambiente que se vive (DORNELAS, 2014).

Os fundadores de empresas familiares são empreendedores que descobrem oportunidades, superam desafios e possuem coragem para desenvolver negócios capazes de suprir recursos para as necessidades familiares.

Tais empresas passam por desafios que surgem com o desenvolvimento do próprio negócio e com o relacionamento entre fatores internos e externos. Ao se iniciar um negócio, a vontade é que ele cresça e se estabeleça cada vez mais e passe para as gerações futuras, mas no caso das empresas familiares estes desafios se intensificam devido a todas as interfaces particulares que as envolvem, devido às características próprias de cada família.

A empresa familiar é responsável por mais de 90% dos negócios no Brasil, segundo dados do Sebrae (2016 a). E neste contexto, percebe-se a importância da sobrevivência das empresas familiares para o país. Assim surge a necessidade de compreender quais desafios essas empresas encontram na hora em que precisam passar o comando para os sucessores, já que é um momento crucial para a sua sobrevivência. A transição de sucessão requer uma preparação do futuro sucessor para que diminua a incidência de falência desse tipo de empresa.

Este estudo compreende um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre o tema de Sucessão em Empresas Familiares, e visa analisar a postura de três sucessores e três sucedidos acerca do processo sucessório de três empresas familiares, nos setores de varejo de moda, farmacêutico e no de prestação de serviços de elétrica automotiva, sendo que as empresas de varejo de moda e farmacêutica já passaram por pelo menos um processo sucessório, e a empresa de prestação de serviços de elétrica automotiva está caminhando para seu primeiro processo de sucessão. Estas empresas estão situadas em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, tendo sido realizado o estudo, no ano de 2018.

A base teórico-metodológica adotada para a realização deste TCC consiste em uma abordagem qualitativa, realizada através de pesquisa descritiva e exploratória, e específica a

um estudo de caso.

A base teórico-conceitual deste TCC é apoiada pela obra de Tajra (2014) e Dornelas (2017) sobre empreendedorismo e processo empreendedor; Maximiano (2011) e Chiavenato (2012) referente aos conceitos e tipos de empresas; Longenecker et al. (2011), que aborda sobre conceitos e características de empresas familiares; Oliveira (2010) e PWC (2016) sobre os desafios, as vantagens e desvantagens do processo de sucessão nas empresas familiares, e SEBRAE (2016), SINDUSFARMA (2018) e Ministério das Indústrias, Comércio Exterior e Serviços (2017) sobre os setores estudados.

Após esta introdução, segue-se a justificativa deste estudo.

1.1 Justificativa

O processo sucessório das empresas familiares possui várias características que as tornam específicas a cada empresa, sendo que é um momento-chave para obter o sucesso e a sua continuidade. Assim, a pesquisa é motivada com o intuito de mostrar a postura dos sucessores e sucedidos nas empresas pesquisadas e as características destas empresas que vieram a facilitar o processo sucessório e as possibilitaram obter sucesso.

Quanto mais conhecimento acerca dos conflitos que envolvem a gestão das empresas familiares, especialmente os conflitos na sua sucessão, melhores serão os resultados de cada nova geração de gestores, o que possibilitará ter mais êxito nos negócios da família, e de todos os envolvidos direta e ou indiretamente.

A sucessão das empresas familiares é um tema significativo e sensível a qualquer mudança ou planejamento. Quanto mais estudos e aprofundamentos se conseguir através das ferramentas disponibilizadas pelas técnicas administrativas, mais se pode contribuir para o bom êxito deste processo, que envolve não só os aspectos econômicos e administrativos, mas também os aspectos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar. Estes aspectos são importantes para a empresa, as famílias envolvidas e a sociedade como um todo, já que a sucessão mal ou bem sucedida afetará toda a comunidade.

Uma análise sobre o atual cenário das empresas familiares revela um contexto caracterizado pela grande participação delas na economia do país e na vida das pessoas, de um modo geral. Diante dessa contextualização, a pesquisadora se mostrou motivada a pesquisar sobre este tema, enfatizando como a sucessão pode impactar as empresas em si, como também a vida das pessoas ligadas direta ou indiretamente às empresas familiares.

Ressalta-se a contribuição do trabalho para o conhecimento da comunidade em geral,

sobre o tema da sucessão nas empresas familiares, e sua importância, devido ao número de empresas familiares que geram grande força na economia do país e representam grande parte das empresas existentes em todo o mundo.

O estudo pode trazer contribuições para as empresas envolvidas, devido ao processo sucessório ser importante para o futuro de qualquer empresa familiar, pois segundo a Revista Brasileira de Administração (RBA) “essas empresas constituem a espinha dorsal do setor corporativo brasileiro” (RBA, 2017, p. 16). Portanto, o mau planejamento na hora de passar o comando ao sucessor pode levar à falência das empresas, mesmo sendo elas de sucesso.

O estudo sobre a sucessão nas empresas familiares para o meio acadêmico se justifica por ser um tema importante, muito rico, capaz de fornecer várias linhas de estudos, sabendo que há conflitos econômicos e sociais cheios de especificidades, que atrai interesse e por isso tem relevância do ponto de vista acadêmico.

Com o propósito de verificar a existência de produções acadêmicas que se relacionam com o tema deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, por meio das palavras-chave “sucessão empresa familiar”, constante em dissertações de Mestrados e teses de Doutorados, de cinco Instituições de Ensino Superior, no período de 2013 a 2017, como explícito na **TABELA 1**.

TABELA 1 – Pesquisa bibliométrica referente ao tema “Sucessão empresa familiar”, do período de 2013 a 2017.

INSTITUIÇÃO/ANO	2013		2014		2015		2016		2017		TOTAL	
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
UFES	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	3	-
USP	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	2	1
FGV	-	-	1	1	1	-	1	-	-	-	3	1
PUC-RS	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	3	0
PUC-SP	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	1	2
TOTAL	1	0	3	1	6	3	1	0	1	0	12	4

Fonte: IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia (2018); Periódicos CAPES (2018).

D – Doutorado **M** – Mestrado

A pesquisa bibliométrica feita a partir da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, do portal IBICT e do portal de Periódicos CAPES, foi realizada entre os dias 07 de outubro de 2017 e 03 de maio de 2018.

Conforme a (**Tabela 1**), foram encontrados 12 (doze) estudos de Mestrado e 04 (quatro) de Doutorado sobre o tema “Sucessão empresa familiar”.

A quantidade de produção acadêmica sobre o assunto, aliada à relevância do tema para a continuidade das empresas familiares, justificam a realização deste trabalho.

O estudo para a formação da pesquisadora é relevante e enriquecedor, pois como futura administradora e possivelmente gestora de empresas, a mesma estará mais preparada para embates e divergências que envolvem as empresas como um todo, tendo em sua formação o estudo de realidades empresariais. O assunto é de interesse da sociedade em geral, pois as empresas familiares geram influência na vida das pessoas ligadas a elas direta ou indiretamente, como também por fazerem parte da realidade local, o tema se mostra bastante instigante.

Após se justificar a pesquisa, no próximo tópico será apresentada a questão-problema e as hipóteses do TCC.

1.2 Problema e hipótese

As empresas familiares nascem a partir de um sonho, de uma necessidade ou de um ideal do empreendedor de iniciar uma atividade ou negócio e muitas vezes o fundador pode não ter conhecimento de como elaborar um Plano de Negócio ou como gerir uma empresa, porém com força de vontade, foco e paixão, aprendem a transformar sonhos em realidade, fazendo assim com que as empresas nasçam, cresçam e ganhem estabilidade.

Os empreendedores com seus esforços, de acordo com a história, deram origem a grandes empresas nacionais, transformaram as suas empresas familiares em companhias de nível mundial, ganhando visibilidade no Brasil e no mundo.

Contudo, as empresas familiares tradicionais são vulneráveis aos fatores do ambiente externo e interno, como aceleração da concorrência, necessidades de recursos financeiros para se fazer avanços em tecnologia, dentre outros. Mas o desafio ainda maior é a relutância dos fundadores em transferirem ou dividirem o poder com seu sucessor, no momento da sucessão.

O que se espera é que quando chega o momento do fundador passar o comando para seu sucessor, este esteja preparado. A sucessão traz desafios sobre diversas questões, como emocionais, profissionais, e também quanto as ideias diferentes sobre como administrar, visto que, são de gerações distintas. E assim, os desafios se tornam ainda maiores, contudo, planejar e programar a sucessão poderá reduzir conflitos entre os familiares.

A decisão de realizar uma pesquisa sobre “Sucessão em Empresas Familiares” surgiu a

partir das aulas de várias matérias durante o curso de Administração, sobre a importância de se fazer a gestão planejada e controlada para se proporcionar o desenvolvimento de empresas. Além de perceber também que as empresas familiares são ofertantes de empregos, serviços e produtos e por isso têm relevância na economia local.

Neste contexto, a pesquisadora foi se interessando sobre o assunto e surgiram questões que precisam ser mais estudadas, por exemplo: os possíveis sucessores nas empresas familiares são preparados com antecedência para assumirem a gestão dessas empresas? Quando há mais de um herdeiro, como resolver os conflitos que podem surgir, sem que isso tenha impacto nos negócios? Essas dúvidas/questionamentos culminaram na seguinte questão de investigação: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Para a questão tem-se duas hipóteses:

Hipótese básica 1: os sucedidos fizeram o planejamento sucessório, e não tiveram resistência quanto a ideia de passar o comando para seu sucessor.

O planejamento sucessório, conforme Boog e Boog (2013), sinalizam ser prudente que o gestor dê início ao processo de planejamento de sua carreira e de sua sucessão o quanto antes, para assegurar a continuidade da empresa nas mãos da família controladora, no decurso das próximas gerações.

Hipótese básica 2: os sucessores estavam preparados, sendo conhecedores dos fundamentos e diretrizes da empresa.

Segundo o Instituto Empresariar - IE (2017), se consegue sucessores bem preparados quando eles conhecem e têm vínculo com os fundamentos da empresa. Essa percepção, ao ser passada aos filhos, reforça a relevância de dar continuidade ao que foi feito pelo pai com a intenção de manter saudável o negócio da família. Além disso, a RBA (2017, p. 19) menciona que “a falta de percepção dos sucessores em relação aos conhecimentos técnicos, sobretudo de profissionalização, pode resultar em situações ainda piores, que podem colaborar para o declínio da empresa familiar”.

As hipóteses e o problema levantado neste tópico possibilitaram elaborar o objetivo geral e os objetivos específicos a serem apresentados a seguir.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, no ano 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar o perfil das empresas familiares envolvidas neste estudo;
- Descrever o processo de sucessão dentro das empresas;
- Identificar os desafios enfrentados no processo sucessório;
- Averiguar as vantagens e as desvantagens do processo sucessório, tanto familiar quanto profissional.

Este estudo está estruturado em cinco partes: a parte 1 que trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, onde são abordados assuntos como: Empreendedorismo, Empresas, as Empresas Familiares, Processo de sucessão nas Empresas Familiares e os Setores estudados; a parte 3 trata da Metodologia, que aborda a classificação e os métodos da pesquisa adotados; a parte 4 refere-se aos Resultados e Discussão; e a parte 5 compreende a Conclusão. Na sequência, apresentam-se as Referências Bibliográficas utilizadas no corpo deste trabalho. Posteriormente, são apresentados os Apêndices e Anexo.

Após fazer esta introdução, no próximo tópico, será apresentado o Referencial Teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, será apresentada uma revisão teórica sobre assuntos relevantes para a contextualização e análise desta pesquisa, que são: Empreendedorismo, Empresas, Empresas Familiares e Processo de Sucessão nas Empresas Familiares e Setores estudados.

Os assuntos estão estruturados em tópicos, na seguinte ordem: primeiramente será apresentado o conceito sobre Empreendedorismo, sobre o Processo Empreendedor e sobre as Características do Empreendedor. Em seguida, será feita uma revisão acerca das Empresas. Na continuação, uma revisão sobre Empresas Familiares. Adiante, uma análise sobre o assunto principal deste trabalho, o Processo de Sucessão nas Empresas Familiares, seguido dos desafios, vantagens e desvantagens do processo sucessório. Por fim, será realizada uma análise sobre os setores organizacionais estudados nesta pesquisa.

2.1 Empreendedorismo

De acordo com Patrício e Cândido (2016, p. 14), “empreendedorismo vem do termo francês *Entrepreneur*, que no século XVII indicava o indivíduo que empreendia por conta própria assumindo todos os riscos. Ou, ainda, como aquele que se lançava à realização de algo”.

Segundo Dornelas (2014), empreender permanece com o mesmo significado que no passado. A diferença de empreender nos dias de hoje em relação ao passado é que a abundância de informação à disposição das pessoas e a agilidade das mudanças nunca foram tão amplas como agora. Os empreendedores transformam o mundo e são grandes impulsionadores do desenvolvimento econômico.

Conforme Mendes (2017, p. 5), “O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo, e/ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço, que pode ou não ser novo e único”.

Dornelas (2014) afirma que empreender é a realização máxima dos sonhadores que desejam ver seus sonhos consolidados. Tem aqueles que empreendem por meio do próprio negócio; outros, em grandes empresas. Há aqueles que empreendem coletivamente, outros, sozinhos, e há ainda os que participam de organizações não governamentais. Empreender está associado com o fazer acontecer, em várias fases da vida do ser humano.

De acordo com o relatório sobre empreendedorismo e o mercado de trabalho do

Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE a),

Empreendedorismo é tratado como um fenômeno associado à criação de um negócio, com o propósito de explorar uma oportunidade, e que envolve algum grau de risco e retorno. Quanto maior o grau de ineditismo dos produtos e serviços oferecidos pelo empreendimento, e quanto maior é a aceitação dos mesmos pelo mercado, maiores tendem a ser as chances de expansão dos empreendimentos, do emprego e da renda (SEBRAE, 2017, p. 2).

Conforme Dornelas (2017), “Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

Desta forma, de acordo com Morais (2013), quando se fala na prática do empreendedorismo, a ideia que se tem é a do empreendedor clássico, geralmente aqueles indivíduos que têm uma grande ideia ou aproveita uma oportunidade para iniciar um negócio de sucesso, tornando-se muitas vezes empresários.

Conforme Dornelas (2016, p. 7), “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, reverenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Já Patrício e Candido (2016) consideram que empreendedor é toda pessoa com uma atitude proativa, com visão inovadora do mercado e que sugere soluções criativas ao meio produtivo em que está inserido. Concomitantemente, possui um poder de realização e efetivação de ideias acima da média das demais pessoas, aliando o trabalho de terceiros para realização de uma oportunidade de negócios. É aquele que confia em um sonho e trabalha com sua força, e a de terceiros, para realizá-lo e como resultado, traz benefícios a todos os envolvidos no projeto.

Por sua vez Longenecker et al. (2011, p. 7) dizem que “empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades”.

Assim, Maximiano (2011, p. 1) define que “a pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor”.

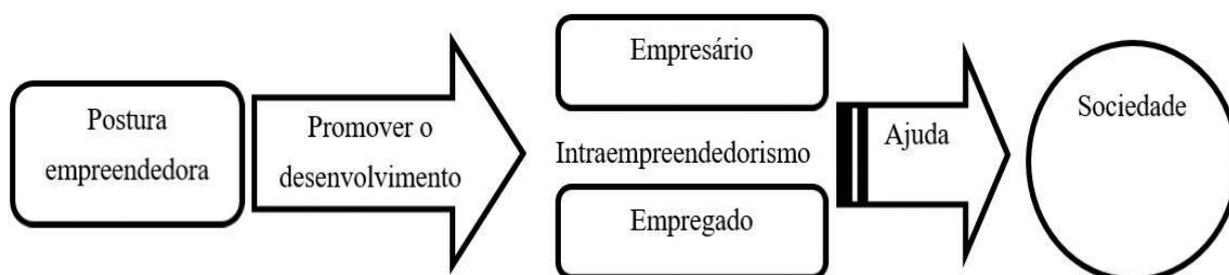
No entanto, a prática empreendedora não é uma exclusividade dos indivíduos que criam empresas e iniciam novos negócios; do mesmo modo ela se manifesta em profissionais que atuam como colaboradores ou funcionários de empresas de qualquer natureza (MORAIS, 2013).

De acordo com Tajra (2014), a postura empreendedora seja do empresário ou do

colaborador e/ou funcionário, é a principal responsável pelo desenvolvimento e pela melhoria das empresas. A falta dessa postura, os negócios tendem a se acomodar ou até mesmo ter encolhido sua participação no mercado.

Tajra (2014) apresenta a importância e a incorporação do empreendedorismo na sociedade, a partir do fluxo, como demonstrado na **Figura 1**, a seguir.

Figura 1 – Fluxo do empreendedorismo na sociedade:



Fonte: Tajra (2014, p. 13).

De acordo com Moraes (2013), qualquer indivíduo mesmo como funcionário ou colaborador de qualquer empresa, pode e deve desenvolver comportamentos empreendedores. E este fenômeno é chamado de ‘intraempreendedorismo’, ou seja, o indivíduo que atua como vetor de mudanças em seu ambiente de trabalho, através da realização de seus sonhos, seus projetos e suas metas, conforme os interesses da organização.

Marques (2016) cita que um levantamento feito pelo grupo britânico *Approved Index*, mostra que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. O país está na terceira posição no ranking dos países que mais empreendem no planeta, ficando atrás somente da Uganda e da Tailândia.

Esta seção abordou conceitos sobre empreendedorismo. Segundo Dornelas (2017), empreendedorismo significa buscar novas oportunidades; é a iniciativa de realizar novos negócios procurando sempre a inovação e a formação de valor. Conforme descrito por Moraes (2013), empreendedor é qualquer pessoa que pode e deve buscar desenvolver melhorias no seu ambiente de trabalho, visando fazer transformações, que venham satisfazer a si mesmo e também aos interesses da empresa.

Para complementar o exposto sobre empreendedorismo, em seguida será apresentado como ocorre o processo empreendedor.

2.1.1 Processo empreendedor

Do ponto de vista de Dornelas (2014), “empreender pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade”.

De acordo com Longenecker et al. (2011, p. 3), “uma oportunidade empreendedora promissora é muito mais que uma ideia interessante, uma vez que envolve um produto ou serviço atraente aos clientes, fazendo com que abram mão do dinheiro em troca dele”.

O que não se pode esquecer é que ideia e oportunidade são coisas diferentes. Pode-se ter muitas ideias, mas as melhores são aquelas que encontram uma oportunidade. A oportunidade é um momento delimitado no tempo em que uma ideia pode ser aproveitada. Se a oportunidade não se apresentar, a ideia pode não ser boa. Para o empreendedor promover sua ideia, a oportunidade precisa estar disposta no tempo e no espaço mais adequado (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

Conforme Dornelas (2016), o novo negócio originário do processo empreendedor, inicia-se após um evento gerador dos fatores externos, ambientais e sociais juntamente com aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses elementos.

Um negócio saudável é aquele em que o empreendedor ou sua equipe possuem pleno domínio sobre todos os aspectos. Uma forma de obter essa visão completa de todos os aspectos que o caracterizam é por meio de um plano de negócio. (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

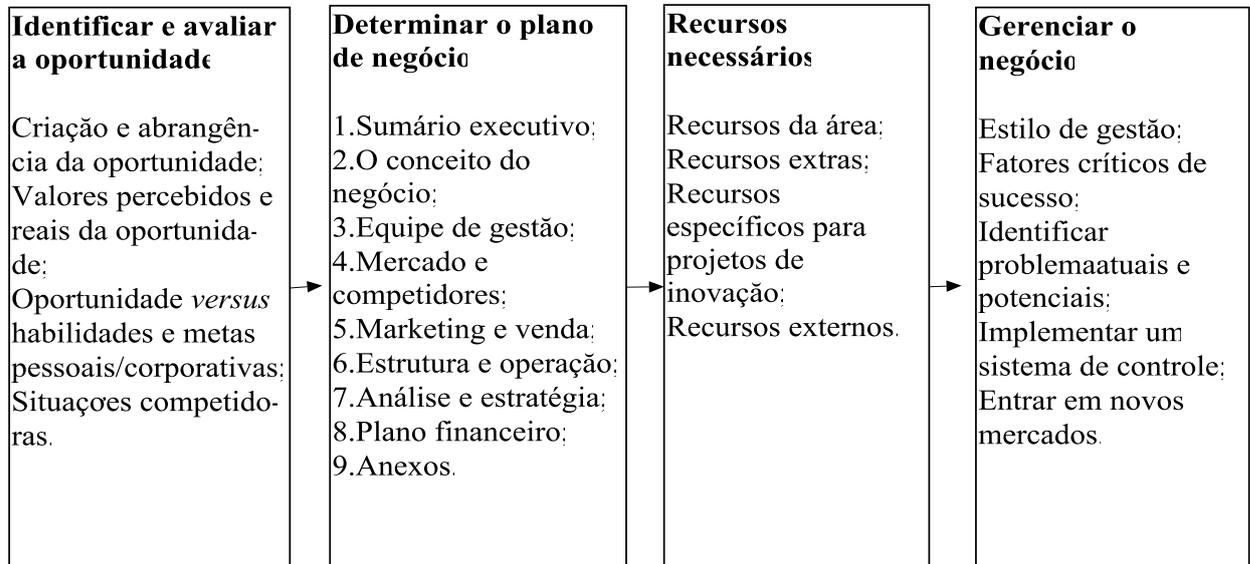
De acordo com os autores Hashimoto e Borges (2014), um plano de negócios serve de ferramenta para o empreendedor conhecer a fundo o seu negócio de forma a facilitar suas decisões de ordem estratégica, canalização de investimentos, elaboração de planos contingenciais para enfrentar dificuldades e desafios inerentes a qualquer empreendimento. Este plano atua como um guia que permite uma análise completa da viabilidade e potencialidade da ideia.

O processo empreendedor se dá por fases: através da identificação e análise de oportunidades; da preparação e utilização de um plano de negócios; da identificação de fontes e obtenção de financiamento para o novo negócio; e do gerenciamento e crescimento da empresa. Nem sempre há a necessidade de finalização de uma fase para início de outra (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2017) cita que nem sempre o processo ocorre sem interrupções ou em sequência, conforme apresenta a **Figura 2**, isto é, podem existir muitas relações entre as

etapas, principalmente as duas iniciais, até que se consiga os recursos para a implantação e o gerenciamento do projeto ou do novo negócio.

Figura 2 – Processo empreendedor.



Fonte: Adaptado de Dornelas (2017).

Dornelas (2017) complementa dizendo que o início do processo empreendedor geralmente é estabelecido ou influenciado pelo ambiente, isto é, pelas oportunidades, e pelos indivíduos empreendedores na empresa, o contexto em que a empresa está estabelecida, os conceitos de negócios e valores praticados internamente, como também os recursos que estão disponíveis.

Esses fatores, ao influenciarem o processo empreendedor, acabarão por definir a intensidade empreendedora da empresa. A intensidade empreendedora é definida por três variáveis fundamentais: a inovação, a propensão para assumir riscos e, a proatividade; e também, pela forma como a empresa as pratica em um determinado período de tempo. A combinação destas variáveis é que determinará o grau de empreendedorismo da empresa (DORNELAS, 2017).

Neste tópico, foi apresentado o processo empreendedor que, de acordo com Dornelas (2016), se dá por pessoas empreendedoras que identificam ideias ou oportunidades promissoras, verificam se essa oportunidade tem potencial de mercado, estabelecem um plano de negócio, onde verifica se há viabilidade, buscam então recursos financeiros para financiar o empreendimento e gerenciar o negócio, sendo capazes de assumir riscos e sendo criativos, e estas são características de pessoas empreendedoras. Longenecker et al. (2011) diz que

produtos ou serviços que atraem os clientes fazendo com que eles abram mão do dinheiro, é uma oportunidade promissora.

O próximo tópico complementa o assunto sobre características do empreendedor.

2.1.2 Características do empreendedor

Dornelas (2016) assegura que o empreendedor de sucesso dispõe de características extras, que além dos atributos do administrador, e algumas características pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o surgimento de uma nova empresa, sendo elas demonstradas no **Quadro 1**, a seguir.

Quadro 1– Características dos empreendedores de sucesso:

(Continua)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÕES
São visionários	Têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida.
Sabem tomar decisões	Não são inseguros, tomam decisões corretas no momento certo, implementam ações rapidamente.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para os empreendedores as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo que possa transformar em oportunidade.
São determinados e dinâmicos	Criam suas ações com comprometimento. Ultrapassam os obstáculos com uma vontade de “fazer acontecer”.
São dedicados	São incansáveis e loucos pelo trabalho, se dedicam 24 horas por dia aos negócios.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	O amor pelo trabalho é o principal combustível para mantê-los cada vez mais animados e autodeterminados.
São independentes e constroem o próprio destino	Querem estar à frente das mudanças e ser controlador do próprio destino.
Ficam ricos	Não é principal objetivo, mas creem que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Têm senso de liderança e sabem que para obter êxito e sucesso dependem da equipe de profissionais competentes, sabem valorizar seus funcionários.

Fonte: Dornelas (2016, p. 24).

Quadro 1– Características dos empreendedores de sucesso:

(Continuação)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÕES
São bem relacionados (<i>networking</i>)	Eles sabem criar uma rede de contatos que auxilia no ambiente externo da empresa.
São organizados	Sabem obter e determinar os recursos materiais, humanos, tecnológicos financeiros, de forma racional.
Planejam, planejam, planejam	Planejam cada passo de seu negócio, sempre com a forte visão do negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente.
Assumem riscos calculados	São aqueles que assumem riscos calculados e sabe gerenciar o risco, considerando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Eles utilizam seu capital intelectual para gerar valor para a sociedade, com criação de empregos, dinamização da economia e inovação, usando a criatividade para buscar soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2016, p. 24).

Dornelas (2016) explicita que o empreendedor precisa ter as seguintes habilidades, as quais são classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e pessoais, conforme o **Quadro 2**, a seguir.

Quadro 2 – Habilidades do empreendedor:

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES GERENCIAIS	HABILIDADES PESSOAIS
Saber escrever	Em marketing	Ser disciplinado
Saber ouvir	Na administração	Inovador
Saber liderar	Em finanças	Persistente
Trabalhar em equipe	No operacional	Líder
Habilidade de captar informações	Na produção	Ter capacidade de assumir riscos
Ser bom orador e organizado	Na tomada de decisão	Disponibilidade de mudanças
Ter conhecimento técnico	Negociador	Visionário

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016, p. 31).

Ainda de acordo com o autor Dornelas (2016, p. 32) “O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem

acontecer”.

Segundo Mendes (2017, p. 14), “Uma das características marcantes nos empreendedores bem-sucedidos é a capacidade de reagir às dificuldades de qualquer natureza e a facilidade em conviver com a ambiguidade. Isso lhes permite participar de muitas atividades ao mesmo tempo, ainda que não tenham ideia formada a respeito de como as coisas se comportarão no futuro.

Os empreendedores assumem riscos e incentivam mudanças, inovação e o desenvolvimento do setor econômico, o que não acontece com os empregados assalariados, que recebem remuneração específica para o seu trabalho, não assumindo os riscos do negócio (LONGENECKER et al., 2011).

Para Maximiano (2011, p. 1):

a ideia de um espírito empreendedor está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios. Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, e em seu sentido restrito, a palavra designa a pessoa que cria uma empresa.

Segundo Maximiano (2011), considerando o empreendedor segundo a perspectiva comportamental, os traços de comportamentos manifestam e pactuam de diferentes maneiras e em diferentes graus de intensidade, em diferentes pessoas, pois esses traços de comportamentos completam as competências que todo empreendedor deve desenvolver, como:

- criatividade e capacidade de implementação: empreendedor que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas;
- disposição para assumir riscos: uma pessoa que começa um negócio está correndo riscos e arriscar significa ter coragem para possibilidade de não ter sucesso ou ter perdas;
- perseverança e otimismo: significa, às vezes fazer sacrifícios pessoais e doar esforços extras, colaborando com subordinados ou até mesmo assumindo o lugar deles para terminar uma tarefa. Os empreendedores também precisam ser otimistas e ter a visão do sucesso e não temer os possíveis fracassos, buscando sempre resolver problemas e alcançar resultados positivos;
- senso de independência: buscam autonomia, e gostam de manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores e de demonstrar confiança na capacidade de completar tarefas difíceis enfrentando os desafios.

Os empreendedores são considerados destemidos no mundo dos negócios, pois fornecem empregos, incorporam inovações e promovem o crescimento econômico da região ou do país. Não são somente fornecedores de mercadorias, serviços, informações ou entretenimento, mas intensas fontes de energia, que assumem riscos fundamentais em uma economia em mudança, transformação e conhecimento (CHIAVENATO, 2012).

Como pode-se perceber os autores citados, nesta seção, têm uma concordância sobre muitas das características dos empreendedores. Maximiano (2011) diz que a capacidade de assumir riscos em começar um negócio, buscar sempre a inovação e o espírito empreendedor, dentre outras citadas, são traços de pessoas empreendedoras. Dornelas (2016) diz que o empreendedor precisa ter um conjunto de habilidades como pessoais, gerenciais e técnicas.

Chiavenato (2012) fala que as pessoas que assumem riscos e inovam possuem espírito empreendedor, mesmo sem fundar uma empresa. Longeneck et al. (2011) fala que além dos empreendedores assumirem riscos e inovarem, também incentivam mudanças. Assim, foram abordadas as principais características dos empreendedores que possuem atitudes e postura empreendedora e aproveitam as oportunidades muitas vezes para se criar uma empresa ou mesmo para fazer transformações no seu ambiente de trabalho.

Na próxima seção, serão abordadas definições sobre empresas e os principais tipos de empresas que um empreendedor pode estabelecer.

2.2 Empresas

O conceito histórico e mais empregado de empresa remonta aos atos de comércio, quando, em meio às trocas, instituiu-se a moeda — bem substituível que poderia ser trocado por qualquer outro. A figura do comerciante, mediador que, por sua conta e risco, adquiria bens para revendê-los com a finalidade de obter lucro, vem sendo trazida até os dias atuais para justificar a origem do empresário. Assim, conceitua-se a empresa como uma organização dos fatores de produção, pelo trabalho de empresário, voltada à aquisição de um produto destinado à troca em mercado, isto é, voltado a satisfazer necessidades de outros, sob o risco do próprio empresário, que obtém os resultados da sua atividade a título de lucro (CAVALLI, 2015).

Do mesmo modo Maximiano (2011, p. 8) estabelece que “uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou, de mercados, e obter lucros com isso”.

Valente (2016) expõe que, no Direito Empresarial, a atividade empresarial, ou empresa, é a atividade econômica, desempenhada de forma organizada e profissional, por um empresário, com a finalidade de produzir ou circular bens ou serviços.

Já Chiavenato (2012, p. 54) afirma que “empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”.

Chiavenato (2012) ainda fala que empresas não são somente prédios, onde estão instaladas, mais que isso, elas são o agrupamento de todos os recursos humanos, materiais, técnicos que trabalham juntos buscando alcançar objetivos.

No tópico a seguir, serão apresentados os principais tipos de empresas.

2.2.1 Tipos de empresas

Maximiano (2011) descreve sobre os principais tipos de empresas. São elas:

- empresa tradicional: é uma entidade econômica-administrativa que tem o lucro como propósito, por meio de atividade de transformação e fornecimento de bens e serviços, como comércio, indústria, agricultura, pecuária, transporte, telecomunicações, turismo, educação e assim por diante;
- empresa familiar: é uma iniciativa que tem o objetivo de melhorar a condição socioeconômica de uma família. Idealmente, a empresa familiar reparte entre seus componentes as tarefas e os benefícios, logo outros membros da família são envolvidos nas operações da empresa, dando início assim a sociedade familiar. Essas empresas geram uma série de questões mais complexas do que simplesmente a administração de uma atividade comercial ou industrial. Entre essas questões estão a participação dos descendentes e seus cônjuges na sociedade empresarial, a divisão dos lucros e o processo de sucessão;
- franquia: franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual um franqueador concede a um franqueado o direito de uso da marca ou patente, unido ao direito de comercialização exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. O franqueador é quem detém o poder da marca e do método de trabalho licenciado a terceiros. Franqueado é a pessoa jurídica ou física que adquire por meio de pagamento inicial ou mensal o direito de uso da marca e/ou método de trabalho;

- escritório doméstico: escritório doméstico ou *home office* é o trabalho profissional realizado em casa. Nasceu com a terceirização de serviços, que foi criada pelos avanços da tecnologia da informação e pelos novos modelos gerenciais em decorrência da globalização da economia. Este modelo de negócio torna-se uma opção atrativa para o início de micro e pequenas empresas, pois representa grande economia de custos em relação a outras possibilidades;
- cooperativas: é uma sociedade de pessoa com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados. É uma empresa com dupla natureza, que privilegia o lado econômico e o social de seus associados. O cooperado é dono e usuário da cooperativa.

Segundo Batista (2015), as empresas podem ser classificadas nos segmentos de comércio, indústria ou serviços. As associações do comércio, seja varejista ou atacadista, efetuam a revenda e a representação de determinados produtos. Já as empresas da indústria trabalham na transformação de bens (insumos, matéria-prima) em outros produtos finais. E as empresas do segmento de serviços exercem a prestação de serviços a outras empresas ou pessoas.

Sebrae (2017 b), para classificar o porte das empresas, utiliza como base pesquisas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para determinar o número de empregados nos segmentos de comércio e serviços, e no segmento da indústria, como demonstra o **Quadro 3**, a seguir.

Quadro 3 – Classificação das empresas:

PORTE	Nº DE FUNCIONÁRIOS NO SEGMENTO DE COMÉRCIO E SERVIÇOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS NO SEGMENTO DAS INDÚSTRIAS
• Microempresa	Até 9 funcionários	Com até 19 funcionários
• Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 funcionários	De 20 a 99 funcionários
• Empresa de médio porte	De 50 e 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
• Empresa de grande porte	Mais de 100 funcionários.	Mais de 500 funcionários.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2017).

Sebrae (2018) explicita sobre os tipos de empresas previstas na legislação e suas principais diferenças, quanto à forma de atuação de cada uma, demonstrado no **Quadro 4**, a seguir.

Quadro 4– Classificação das empresas quanto ao tipo societário:

TIPO SOCIETÁRIO	CARACTERÍSTICAS
Empresário Individual	Pessoa física que irá desempenhar em nome próprio uma atividade empresarial. O titular responde de forma integral pelas obrigações da empresa. O empresário pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, exceto serviços de profissão intelectual.
Microempreendedor Individual (MEI)	Pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como empresário. Com receita anual de até R\$60.000,00 e a partir de 2018, até R\$ 81.000,00, optante pelo Simples Nacional e SIMEI, e não participa de outra empresa como sócio ou titular. É isento da maioria dos impostos e paga apenas o valor fixo mensal que será designado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS.
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI	Atuação individual – sem sócios. Responsabilidade do empresário é limitada ao capital social. Protege o patrimônio pessoal do empresário através da separação patrimonial. Obrigatoriedade de capital social integralizado de no mínimo 100 salários mínimos. A EIRELI é uma pessoa jurídica, com patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física do empreendedor e seu respectivo patrimônio.
Sociedade Empresária	É possível a atuação coletiva entre dois ou mais sócios, sendo a responsabilidade limitada ao capital social. Deverá adotar uma das espécies de sociedade existente (S/A, Sociedade Limitada – LTDA, etc.). A mais adotada no Brasil é a Sociedade Limitada (LTDA.), por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios. Os sócios não respondem com seu capital próprio pelas obrigações da empresa.
Sociedade Simples	Empresa com atuação coletiva, de dois ou mais sócios. A responsabilidade dos sócios é ilimitada. Entretanto, pode adotar a natureza societária de Sociedade Limitada – Sociedade Simples LTDA., passando a responsabilidade dos sócios a ser limitada ao capital social. A Sociedade Simples é uma pessoa jurídica para a prestação de serviços de profissão intelectual, de natureza científica, artística ou literária, sem elemento de empresa. (ex. médicos, dentistas, engenheiros, etc.).

Fonte: adaptado de Sebrae (2018).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - (BNDES) classifica as empresas de acordo com o porte, utilizando a Receita Operacional Bruta (ROB) ou a renda anual de clientes, pessoas físicas, conforme demonstra o **Quadro 5**, a seguir:

Quadro 5– Classificação de porte dos clientes.

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2018).

Maximiano (2011) expõe sobre os principais exemplos de empresas, enquanto que o Sebrae (2017) utiliza como base dados de pesquisa do IBGE sobre número de empregados nos segmentos de comércio e serviços e no segmento da indústria para diferenciar as empresas quanto ao porte. O Sebrae (2018) diferencia as empresa quanto ao tipo societário, evidenciando sobre as possibilidades de tipos de empresas. Já o BNDES (2018) classifica as empresas quanto ao porte, utilizando a Receita Operacional ou a Renda anual dos clientes.

O próximo tópico dará maior ênfase ao tipo de empresa familiar.

2.3 Empresas familiares

Longeneck et al. (2011, p. 82) “define empresa familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam”.

Ribeiro (2013, p. 16) considera uma empresa familiar quando uma ou mais características podem ser verificadas numa empresa ou grupo de empresas, são elas:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus sucessores;
- b) Os vínculos familiares definem a sucessão no poder;
- c) Parentes se acham em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e valores da empresa se aproximam com os da família;

- e) Os atos da família refletem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/ quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

De acordo com Mamede e Mamede (2014):

há muitas maneiras de compreender o que seja empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar às empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais.

Conforme o Instituto de Empresas Familiares - (Ciclos), uma das teorias científicas do teórico Eric Lethbridge mais difundida, atribui tipologia às empresas familiares e as classifica em três modelos:

- Tradicional: são qualificadas dessa forma por serem o tipo mais comum, com capital fechado e controle administrativo e financeiro exercido unicamente pelos familiares.
- Híbrida: essas empresas possuem capital aberto e abrem espaço para gestores em cargos de direção que não sejam familiares, mas não deixam de ser gerenciadas pela família.
- De influência familiar: nesse caso, a maioria das ações são gerenciadas por terceiros e a empresa não participa da administração direta. A influência familiar advém da posse, pelo clã, de parcela significativa das ações do negócio (CICLOS, 2014).

Ribeiro (2013) afirma que outros autores ainda diferenciam empresas familiares de empresas multifamiliares, considerando que as multifamiliares são aquelas geridas por mais de uma família, formada por núcleos familiares distintos e não consanguíneos entre si. É o caso de empresas formadas por dois ou mais sócios, onde trabalham outros membros das famílias dos fundadores.

Ciclos (2014) discorre ainda que o pesquisador espanhol Miguel Gallo separa as empresas familiares em três modelos:

- Empresa de trabalho familiar: é tida dessa forma quando a gestão do negócio – tanto a propriedade quanto o gerenciamento diário - é desempenhada sucessivamente pelas gerações da família.
- Empresa de direção familiar: o controle da propriedade é exercido por toda a família, mas o gerenciamento do negócio em si é feito por aqueles integrantes que apresentam além de

vontade, a capacitação.

- Empresa familiar de investimento: os familiares não se envolvem diretamente na gestão rotineira da empresa, mas em decisões estratégicas. O intuito é não comprometer o tempo dos familiares, que deve ser voltado, para a busca da rentabilidade.

Conforme descrito por Ciclos (2014), empresas familiares podem ser divididas em empresa tradicional, híbrida, de influência familiar, como também podem ser separadas por empresa de trabalho familiar, empresa de direção familiar e empresa familiar de investimento.

Longenecker et al. (2011) diz que há variação de extensão e da natureza do envolvimento dos membros familiares e ele conceitua empresa familiar aquela em que os membros de uma mesma família são sócios e donos, que atuam juntos na empresa, ou aquelas em que há sucessão familiar.

Ribeiro (2013) considera uma empresa familiar quando envolve fundamentos que são identificados nas mesmas, como, o controle acionário pertencer a uma família ou a seus herdeiros. O mesmo autor diferencia ainda empresas familiares de empresas multifamiliares, estas são aquelas formadas por núcleos familiares diferentes, onde trabalham outros indivíduos das famílias dos fundadores.

No tópico a seguir, serão apresentadas características das empresas familiares.

2.3.1 Características das empresas familiares

Conforme Pessoa (2017), possuir um integrante da família como sócio ou empregado é realidade entre a maioria dos pequenos negócios. O autor cita a pesquisa do Sebrae, realizada entre os meses de outubro e novembro de 2016, a qual diz que 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado que são parentes. Quanto maior o porte, maior a participação familiar. O levantamento do Sebrae verificou que de cada dez empresas de pequeno porte, seis são familiares. Quando a análise é feita entre as microempresas, esse número cai para cinco, de cada dez.

Boog e Boog (2013) citam estudos que mostram o melhor desempenho das empresas familiares se comparados ao das não familiares, referente a vendas, lucros, retenção e manutenção do quadro de funcionários, tendo como pontos positivos: comprometimento; transmissão de conhecimentos e a confiabilidade. Tais pontos são importantes devido à vontade da perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar, e seus sucessores estão

dispostos, a se empenhar para garantir a qualidade e a inovação dos produtos e serviços.

A gestão do(s) fundador(es), segundo Morais (2013), é o início natural de todas as empresas familiares. Na fase de início, a empresa é propriedade exclusiva de uma ou mais famílias, e é administrada por seu(s) fundador(es) que asseguram todas as decisões e realizam os principais trâmites burocráticos operacionais.

No primeiro estágio da empresa, a preocupação do fundador e de toda a família está na própria sobrevivência da empresa; no segundo estágio, quando as empresas estão estabelecidas, o foco passa a ser na expansão e na estruturação da empresa; já no terceiro estágio, ao qual o produto criou “raízes no mercado”, o produto deixa de evoluir e é preciso batalhar pela participação no mercado (RICHTER, 2015).

Conforme Oliveira (2010), os herdeiros podem ser classificados de acordo com suas posturas, frente à gestão dos negócios da empresa familiar em dedicados ou pouco dedicados; quanto à contribuição para a empresa familiar; quanto ao enfoque legal, devendo-se considerar o art. 1.829 do Código Civil brasileiro de 2002, que descreve a ordem de preferência dos herdeiros; quanto aos agregados.

Segundo Longenecker et al. (2011), os relacionamentos podem complicar o processo de gestão, criando tensão e trazendo conflitos, pois os membros da família interagem diferentemente dos empregados sem vínculos familiares. A presença do relacionamento familiar acrescenta uma carga emocional que complica a gestão da empresa, por exemplo, a tarefa de disciplinar um funcionário, que frequentemente chega atrasado ao serviço, é mais problemática se ele também é membro da família.

Sebrae (2016 a) expõe que a presença de parentes muitas vezes é tida como tática para redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionário comprometido. O fundador deduz, neste caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e que dedicará o máximo empenho para que a família se desenvolva por meio do empreendimento. Pensamento que não é totalmente errado, mas que, em muitos casos, é o início de conflitos por razão da incompatibilidade de interesses.

Segundo Longenecker et al. (2011, p. 95), “Os requisitos profissionais e gerenciais tendem a ficar entrelaçados com os sentimentos e os interesses da família”.

Longenecker et al. (2011, p.82) descrevem sobre a diferença entre família e empresa, “A função primária da família é o cuidado e a proteção dos seus membros, ao passo que a empresa está preocupada com a produção e com a distribuição de bens e/ou serviços”.

As funções da família são: possibilitar o desenvolvimento de todos os membros da família, independentemente da capacidade de cada um, e suprir cada um com recompensas e

oportunidades; as funções da empresa são de adquirir lucro e sobreviver (LONGENECKER et al., 2011).

Neste tópico, Pessoa (2017) expôs que é realidade, na maioria dos pequenos negócios, possuir um integrante da família como sócio e, quanto maior o porte da empresa, maior é a participação familiar nelas. Nota-se que as empresas familiares possuem aspectos únicos, de acordo com Longenecker et al. (2011), que os empreendedores que se arriscam em criar esse tipo de empresas singulares devem estar atentos para exercer acertadamente funções distintas na família e gestão do negócio, porque os relacionamentos podem complicar o processo de gestão, trazendo conflitos e criando estresses.

E para complementar este estudo, serão abordadas a seguir, as particularidades do processo de sucessão nessas empresas.

2.4 Processo de sucessão nas empresas familiares

A definição da palavra processo é dada por Oliveira (2015, p. 4) que afirma que “processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam uma relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa”.

Para o termo sucessão, Theodoro (2014) afirma que:

Em sentido amplo, [...]sucessão designa a transferência de direitos e obrigações de uma pessoa para outra. Assim, ocorre sucessão “quando uma pessoa fica investida num direito ou numa obrigação ou num conjunto de direitos e obrigações que antes pertenciam a outra pessoa, sendo os direitos e obrigações do novo sujeito considerados os mesmos do sujeito anterior e tratados como tais”

Segundo Oliveira (2010, p. 11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

De acordo com Ricca (2014), em primeiro lugar deve-se ter em mente a importância da continuidade, uma vez que, quando se inicia um negócio, o sonho é que ele se desenvolva cada vez mais e se transfira de geração a geração, tornando-se uma empresa forte e de sucesso.

Segundo o Instituto Empresariar - IE (2017), não tem possibilidade de se ter sucessores bem preparados quando eles não conhecem ou não têm vínculo com os fundamentos da empresa. Essa percepção, ao ser construída nos filhos, reforça a relevância de dar continuidade ao que foi feito pelo pai, com a intenção de manter saudável o negócio da

família. Existe algo ainda mais significativo do que fazer com que seus filhos compreendam a empresa como um legado de família, que é incitar a vontade de também repassá-la para a posteridade.

A Revista Brasileira de Administração (2017, p. 19) cita que “A falta de percepção do sucessor em relação aos conhecimentos técnicos, principalmente de profissionalização, pode resultar em situações ainda piores, que podem contribuir para o declínio da empresa familiar”.

O IE (2017) afirma que fugir de um planejamento antecipado, quando se fala de sucessão, não é recomendado e pode ser uma fatalidade. Assim como uma empresa demora anos para se estabilizar no mercado e ser referência, um herdeiro pode demorar a se tornar um sucessor apto. Além de que, ser filho não quer dizer que obrigatoriamente é um sucessor em potencial. Por mais que seja vontade dos pais fazer com que os filhos se ocupem dos negócios no futuro, eles podem não ter qualificações essenciais para tal. Por isso, a análise precisa ser feita antes do momento da sucessão familiar na empresa.

Boog e Boog (2013, p. 245) dizem que “é aconselhável que o fundador inicie o processo de planejamento de sua carreira e de sua sucessão o quanto antes para garantir, em grande medida, a continuidade da empresa em mãos da família controladora, ao longo das próximas gerações”.

Matias (2018) discorre que “O planejamento sucessório, além de uma boa prática de governança corporativa, é fundamental para deixar claro e determinado que o foco é o futuro da empresa, e não o profissional que passará a ocupar o cargo”.

Esse plano necessita ser feito exatamente para que a empresa não sofra com a passagem da gestão e para que os funcionários e os fornecedores tenham a confiança de que este momento não atingirá negativamente as relações profissionais (MATIAS, 2018).

Guerra (2015) discorre que:

Quando o patriarca da família se afasta do controle da empresa (ou se aposenta ou morre), sem um prévio planejamento sucessório, a sua saída resulta num verdadeiro desastre à empresa familiar, levando-a à crise econômico-financeira ou mesmo à falência, diante da não preparação de sucessor para assumir o controle.

O plano de sucessão é um processo que se fundamenta em selecionar, preparar e fazer a transição do profissional que virá a ser o responsável pela empresa no futuro. Trata-se de alinhar a estratégia dos Recursos Humanos com a estratégia da empresa a ser realizada em longo prazo, para assegurar a continuidade da boa gestão (MATIAS, 2018).

Desse modo, o plano de sucessão, de acordo com Matias (2018), têm objetivos a

serem almejados, e cada um deles executado em uma fase desse processo, que pode ser mais ou menos complicada, são eles:

- analisar e definir as necessidades da empresa e o contexto do plano de sucessão, abrangendo a identificação dos cargos que farão parte do plano;
- reconhecer e selecionar os possíveis sucessores, inclusive com o parecer dos candidatos internos e eventual necessidade de abrir a seleção para pessoas que não compõem o corpo de funcionários e, ainda, estabelecer as competências técnicas e comportamentais dentro do plano de cargos;
- elaborar o plano de ação para a passagem dos cargos;
- gerenciar o plano de sucessão com o propósito de garantir a continuidade do negócio;
- verificar a transparência do processo de predileção e de transição;
- capacitar as lideranças e os sucessores para que o processo seja realizado com mínimo de transtorno e desgaste possível;
- conduzir a transição de comando.

Para Guerra (2015), “A escolha do sucessor deve passar por um período de amadurecimento, por uma escolha coerente, por critérios objetivos e claros, os quais permitam indicar o melhor caminho a tomar e a melhor pessoa a assumir os negócios”.

Segundo o mesmo autor, Guerra (2015), “Não é incomum se verificar brigas judiciais entre herdeiros disputando o poder e o controle da empresa familiar, na hipótese de sucessão não planejada”.

Oliveira (2010) fala que as principais causas da morte das empresas familiares são por ausência de planejamento estratégico estruturado, por concentração, em um setor de produto ou serviço específico, do qual não se consegue sair, quando o ciclo de vida do produto ou serviço entra em declínio e, por brigas de sucessão.

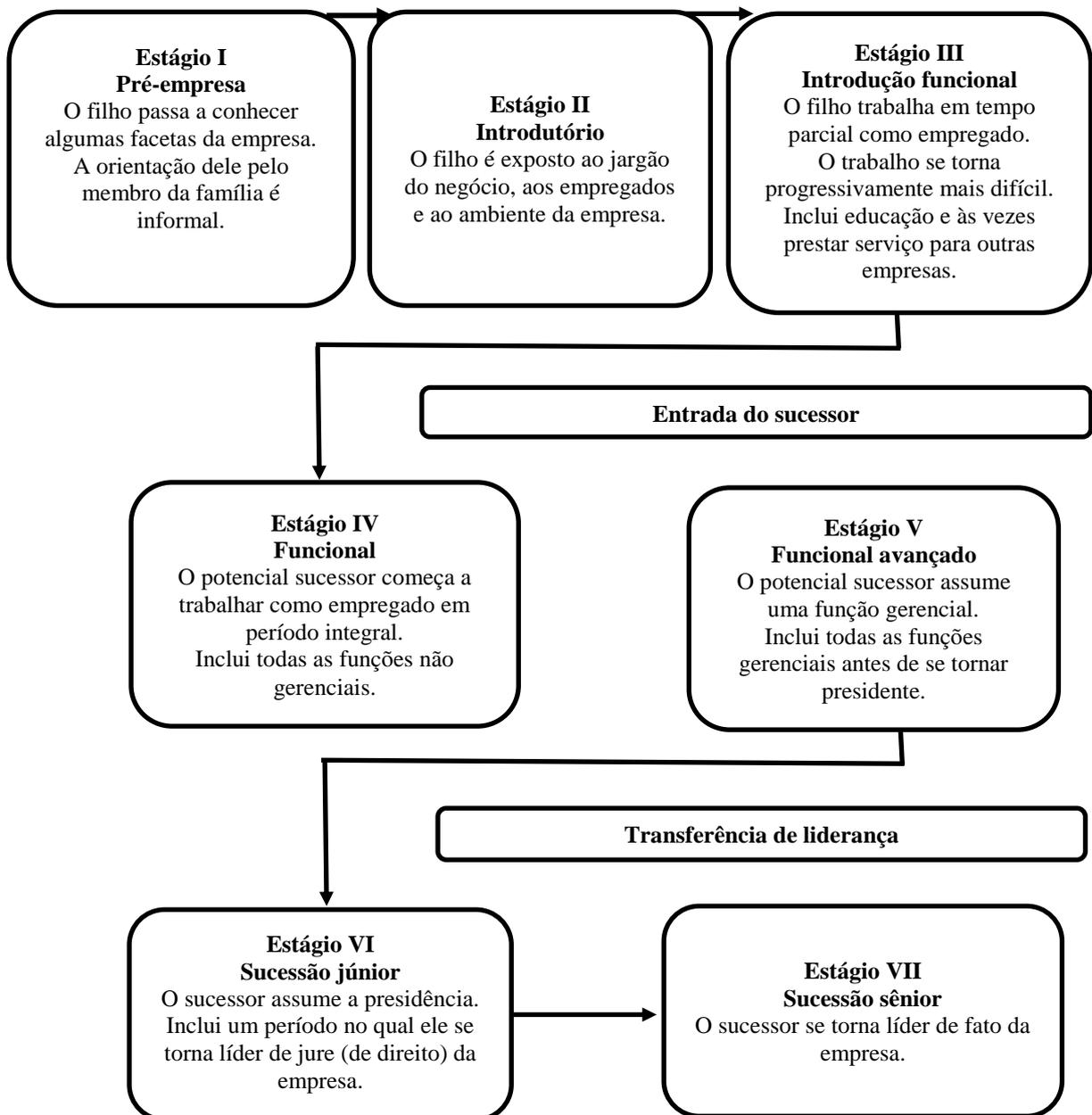
Desta forma, se a transição de liderança não for realizada a partir de um processo definido pelo plano, as questões emocionais que permeiam uma empresa familiar podem ser determinantes para o seu declínio. Primeiro porque a escolha do sucessor sem um plano de sucessão pode ser guiada por preferências pessoais, e não por questões técnicas, correndo-se o risco de transferir a função a quem não está plenamente qualificado e preparado para o cargo, e as consequências tendem a ser a queda na qualidade da gestão, perda de contratos, o encolhimento da capacidade financeira e até mesmo a falência da empresa (MATIAS, 2018).

Os filhos não assumem a liderança de uma empresa familiar subitamente, o que

acontece constantemente é um processo longo e persistente de preparação e transição que pode se estender por anos ou décadas (LONGENECKER et al., 2011).

Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016, p. 16) afirmam que “a sucessão é um processo que se constitui em várias fases e que começa muito cedo e nunca termina. É um processo contínuo e que deve se considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa”. A **Figura 3** exibe esse processo, na forma de uma série de estágios.

Figura 3 - Modelo de sucessão da empresa familiar:



Fonte: Longenecker e Schoen (1978) *apud* Longenecker et al. (2011, p. 97).

De acordo com Oliveira (2010), são identificados dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

A sucessão familiar é a que tem recebido maior destaque, mas também se deve considerar a evolução na sucessão profissional. Na sucessão familiar, é importante que a análise do processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo supervaloriza seus herdeiros naturais, afirmando que são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. E essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo. Não quer dizer que os herdeiros naturais são incompetentes, mas a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser realísticas (OLIVEIRA, 2010).

A sucessão profissional pode se dar em duas situações, através da contratação de profissionais para substituir a administração familiar ou simplesmente substituição por novos profissionais na empresa já profissionalizada (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (2010), os aspectos a serem considerados na sucessão familiar são: a realidade da família, quanto a seus princípios, crenças, maneiras e comportamentos pessoais; se colocam o estado de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; se existe separação entre família e empresa; como são tratados os parentes agregados, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais dominantes da família; e a atuação do patriarca e da matriarca na família.

De acordo com a *PricewaterhouseCoopers* - PWC (2016 b), as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável.

A transição da gestão dos negócios para a segunda geração sofre desafios, como cita Boog e Boog (2013, p. 245):

manutenção da harmonia entre os integrantes da primeira e da segunda gerações, principalmente se forem irmãos; formalização dos processos da empresa e esforços contínuos para otimização dos processos da empresa; e estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os familiares, bem como entre os que integram o quadro de funcionários.

Longenecker et al. (2011) diz que o ideal seria o fundador ser capaz de organizar suas propriedades de maneira a possuir um patrimônio separado da empresa e outro ligado a ela. Assim, o fundador poderia doar em testamento parcelas iguais a todos os herdeiros, possibilitando, ao mesmo tempo, que o controle da organização continuasse com o filho ou filhos ativos nela.

Pois, de acordo com Ricca (2014), é difícil realizar um processo de sucessão sem a presença do fundador. A presença dele é de extrema importância. Em caso de falecimento é indispensável se avaliar fatores existentes dentro da empresa, como: se existe a figura de um presidente, a delimitação dos trabalhos de cada membro da empresa, se seria necessário e o quanto seria importante a presença de pessoas de fora da família na empresa.

Ricca (2017) afirma que o motivo do fracasso de muitas empresas é quando o sucessor assume a gestão, e ele desvaloriza todo o trabalho já realizado, acreditando que possa renovar. A segunda geração também possui experiências para acrescentar no empreendimento. Entretanto, é preciso combinar a introdução de inovações, que irão gerar novas oportunidades, com a perpetuação da imagem positiva da empresa, construída pelo fundador.

Nesse tópico, foi visto que o processo de sucessão, segundo Oliveira (2010), é o momento chave para potencializar a continuidade da empresa familiar. Os autores Boog e Boog (2013) falou sobre as particularidades que envolvem o processo de sucessão que, se não planejado, pode levar a não continuidade da família no controle da empresa para as próximas gerações. PWC (2016 b) disse também que a harmonia é necessária para manter o equilíbrio entre empresa, a gestão e a família. E Guerra (2015) falou da saída do patriarca da empresa que quando não planejada, pode levar a empresa à crise, brigas judiciais entre herdeiros ou até à falência.

No próximo tópico, serão abordados os desafios que o processo de sucessão pode trazer para as empresas.

2.4.1 Desafios do processo de sucessão nas empresas familiares

Segundo PWC (2016 b), uma empresa familiar enfrenta desafios únicos, como também vantagens únicas. Enquanto outras medem suas realizações por trimestres, uma empresa familiar o faz por gerações. As empresas não familiares se concentram no valor econômico, já uma empresa familiar precisa se preocupar também com os valores culturais a fim de se preservar para os seus sucessores e, talvez, deixar sua marca para o futuro. Por outro lado, a dinâmica familiar pode dificultar até mesmo a mais rentável das empresas, especialmente em situações como uma transição de gerações.

Conforme Mamede e Mamede (2014, p. 121):

Não considerar, constantemente, a necessidade de sucessão na administração

societária é um erro comum nas corporações e que exige um preço alto das empresas. Como decorrência, quando fatores imprevistos criam a necessidade de substituição do administrador empresarial, forma-se uma situação possivelmente crítica: a sucessão é imprescindível, mas aquele que assumirá a gestão da empresa estará diante de um contexto que lhe é absolutamente incomum.

Cruz (2013, p.104) verificou em seu estudo de caso, em uma pequena empresa familiar portuguesa, que aspectos essenciais ao planejamento de sucessão não foram adotados, podendo se tornar uma dificuldade para o processo sucessório, como “a ausência de processos de treino e desenvolvimento de competências para a liderança junto dos colaboradores”.

PWC (2016 b) descreve sobre as empresas familiares que possuem as preocupações tradicionais de qualquer empresa, como: planejamento estratégico; finanças; impostos; eficiência operacional; concorrência; gestão de pessoas; tecnologia; infraestrutura e crescimento. E além dessas, as empresas familiares precisam também estar atentas a outras questões como: incorporar a dimensão das necessidades da família; com a sucessão; com as necessidades de dividendos e com a estruturação fiscal na sucessão dos aspectos societários.

Outro desafio encontrado nas empresas familiares, segundo a RBA (2017, p.18), é “o paternalismo, [...] é um problema sério que ainda persiste neste modelo de negócios, pois em muitos casos o proprietário da empresa tem a experiência, mas duvida da competência dos filhos e netos e, etc. não delega as ações e decisões”.

Mamede e Mamede (2015, p. 127) citam que “A profissionalização e a consolidação da economia brasileira acirraram a demanda por uma alteração na gestão das empresas, familiares ou não. Reduziu-se muito o espaço para o amadorismo, para a improvisação”.

Às ligações afetivas familiares e às atividades econômicas se somam as características individuais de gerenciamento de cada empresa fazendo com que a sucessão se torne um verdadeiro desafio enfrentado pelas empresas familiares (RICHTER, 2015).

Na opinião do Sebrae (2016 a), um desafio da sucessão familiar é colocar em risco a boa convivência familiar, pois a separação entre negócio e família pode não ocorrer naturalmente, mesmo sendo recomendada.

Também há desafios da empresa familiar, resultante da junção entre as três dimensões que a formam: empresa, propriedade e gestão (MATESCO, 2014).

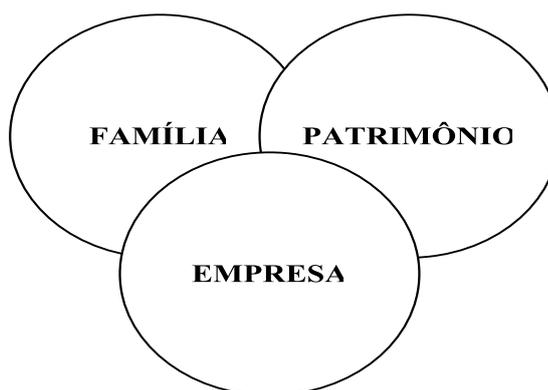
Matesco (2014) comenta que em relação ao nível da gestão, as posições de liderança na maioria das vezes ou até mesmo em sua totalidade são ocupados pelos membros da família. As práticas, diretrizes, objetivos e políticas são definidos por estes membros, ainda que, normalmente, não haja uma clara forma de divulgá-los;

O autor ainda comenta em relação ao nível da propriedade e ao nível das relações

familiares. Em relação ao nível da propriedade, a empresa faz parte de uma família em uma ou mais gerações, que tem a integralidade ou a maioria de suas ações ou cotas, de forma que faz conter seu controle econômico; e em relação ao nível das relações familiares e sucessão, os lugares deixados vagos pelos parentes são ocupados pela segunda geração familiar e assim sucessivamente ou até que seu capital seja comprado por empresa multinacional, ou não (MATESCO, 2014).

De modo semelhante, Ribeiro (2013) fala que a dinâmica das empresas familiares é constituída por três subsistemas: família, patrimônio e empresa, que se relacionam e que têm valores essenciais e necessidades específicas que devem ser, na medida do possível, mantidos e tratados em separado, como ilustrado na **Figura 4**.

Figura 4 - Três subsistemas da empresa familiar:



Fonte: elaborado com base em Ribeiro (2013, p. 19).

Patrimônio é formado por tudo que os herdeiros têm direito por definição da lei, por exemplos: imóveis, investimentos, etc. Família é constituída por todos os vínculos familiares, e Empresa é constituída pela estrutura de gestão de negócios (RIBEIRO, 2013).

O mesmo autor ainda fala que os três círculos são importantes para reconhecer os elementos de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família, da sociedade e da empresa. A coexistência e a relação destas três áreas fazem com que a dinâmica das empresas familiares envolva questões emocionais, legais, patrimoniais/estruturais e empresariais (RIBEIRO, 2013).

As junções que tendem a existir é responsável pela maior fragilidade distinta desse tipo de organização, na medida em que não determinam relações de direitos e deveres nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial (MATESCO,

2014).

Após relatar os desafios que as empresas familiares enfrentam diante da ligação no que se refere aos fatores emocionais, econômicos e culturais, que existem e envolvem a família, o patrimônio e a empresa, de acordo com Matesco (2014), RBA (2017), PWC (2016 b), Ribeiro (2013), Sebrae (2016 a) e Richter (2015), e também os desafios enfrentados por falta de planejamento para a sucessão, de acordo com Oliveira (2010), Mamede e Mamede (2014) e Cruz (2013), serão descritos a seguir as vantagens e desvantagens do processo sucessório nessas empresas.

2.4.2 Vantagens no processo de sucessão nas empresas familiares

Oliveira (2010) afirma ser uma grande vantagem, buscar o maior espírito familiar, e para exemplificar relembra as empresas que invocam este princípio para atingirem o sucesso. Por outro lado, este espírito familiar pode ser afetado quando há disputa de poder entre os familiares.

Oliveira (2010) descreve sobre as principais vantagens entre a sucessão familiar e a sucessão profissional, as quais os administradores devem estar atentos, conforme o **Quadro 6**, a seguir.

Quadro 6 – Vantagens da sucessão familiar e profissional:

(Continua)

VANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	VANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ter continuidade na gestão familiar da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um gestor com o perfil almejado
<ul style="list-style-type: none"> • Ter processo decisório rápido 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na melhoria dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber de maneira rápida e objetiva, as experiência e conhecimentos de um administrador

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Quadro 6 – Vantagens da sucessão familiar e profissional.

(Continuação)

VANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	VANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ter a capacidade de treinamento mais extenso e intenso, desde a juventude 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior flexibilidade para trocas de administradores, devido ao enfoque ser exclusivamente profissional, eliminando com maior facilidade os aspectos emocionais
<ul style="list-style-type: none"> • Ter discernimento mais profundo sobre o gestor 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter otimizados os métodos de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes
<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior poder de comando 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais concretos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior espírito familiar 	

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Conforme pesquisa realizada no setor das empresas familiares em 2016, a PWC (2016 a) afirma que muitos entrevistados citam como vantagens do modelo de empresa familiar a comunicação direta e o espírito empreendedor persistente.

Segundo Longenecker et al. (2011), um benefício importante origina-se da força dos relacionamentos familiares.

A RBA (2017) afirma que atuar junto a uma empresa familiar tem muitos pontos positivos, como a agilidade e autonomia na tomada de decisões – já que a direção destas empresas se centraliza em um menor número de pessoas, se relacionada com outras empresas com modelo diferente de atuação. No entanto, o fato de, em muitas situações, ter que tomar decisões rapidamente caracteriza um desafio adicional, o aprendizado é grande, as ações são mais ágeis, porém, nem sempre essa agilidade permite planejamento, o que acaba refletindo mais adiante.

Como foi visto de Oliveira (2010), há vantagens no processo sucessório familiar como ter a continuidade da empresa nas mãos da família, ter um processo decisório mais rápido, ter maior espírito familiar, dentre outras. E há vantagens também no processo de sucessão profissional como ter mais flexibilidade para trocas de administradores por ter relações exclusivamente profissionais, receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes, receber de maneira rápida e objetiva as experiências e conhecimentos de um administrador, ter maior facilidade de contratar um gestor com o perfil desejado para a

empresa, contudo cada tipo de processo tem os seus benefícios.

Longenecker et al. (2011) fala que a força dos relacionamentos é um importante benefício. Já a RBA (2017), acredita que a agilidade e a autonomia nas tomadas de decisões são pontos positivos nas empresas familiares. Mas essa agilidade em algumas situações não permite um planejamento e isso pode refletir na empresa mais adiante.

Acrescentam-se, ao próximo tópico, as desvantagens existentes de processo de sucessão.

2.4.3 Desvantagens no processo de sucessão nas empresas familiares

Oliveira (2010) afirma que os gestores devem estar atentos às desvantagens entre a sucessão familiar e a sucessão profissional e as principais diferenças entre esses tipos de sucessão estão descritas no **Quadro 7**, a seguir.

Quadro 7 – Desvantagens da sucessão familiar e profissional:

DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	DESVANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis disputas de poder entre os membros da família, por vários herdeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber e incorporar atitudes e filosofias de administração que difere da maneira de ser da empresa familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Ter relutância em demitir o futuro sucessor, principalmente no caso do sucessor causar problemas na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior probabilidade de perder o gestor, obrigando a empresa a fazer programas motivacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em desempenhar diferentes obrigações, em relação a empresa e a família 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de hierarquia, principalmente quando ocorre choque de interesses por misturar relações familiares com profissionais

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

PWC (2016 a) diz que a falta de mudanças significativas em áreas como sucessão, globalização e tecnologia digital é motivo de apreensão. Dessa forma, pode-se notar que há desvantagens também na sucessão familiar de acordo com a opinião de Oliveira (2010) e PWC (2016).

Em seguida, no próximo tópico, serão descritos os setores de atuação das empresas estudadas.

2.5 Setores estudados

As empresas familiares têm um importante papel na economia mundial, em diferentes setores, chegam a ser líderes mundiais em seus ramos de atividade. Isso demonstra que essas empresas podem ser avançadas e competitivas, contando com a presença familiar na administração acionária ou até em sua gerência operacional (OLIVEIRA, 2017).

Segundo Oliveira (2017), a história da economia brasileira foi criada por empresas familiares. Grandes indústrias nacionais foram criadas do esforço pessoal de homens, mulheres e seus filhos, com amor ao trabalho e determinação, transformaram-se em empresas de nível mundial. Hoje, há no Brasil empresas familiares de todos os tamanhos, predominando as pequenas e microempresas, que são responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do Produto Interno Bruto (PIB).

Resultados de pesquisa realizados pela PWC (2016 a), em 2016, mostram que o setor das empresas familiares brasileiras sente os impactos decorrentes da crise que afeta o país desde 2014, e que para os próximos cinco anos as principais dificuldades concentram-se em conter despesas, responder às condições econômicas do mercado e inovar. Porém, apesar das situações econômicas difíceis a pesquisa apresenta que o setor das empresas familiares prossegue vibrante e ambicioso.

Na próxima seção, será descrito sobre o panorama do setor varejista de Moda.

2.5.1 Setor do varejo

Segundo Sebrae (2016 b), o comércio varejista possui 12,3% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo que o comércio varejista representa 43% do comércio geral.

De acordo com Departamento de Pesquisa e Estudo Econômicos – (DEPEC), os fatores de risco do comércio varejista são:

- O comércio varejista é um dos primeiros a sentir os efeitos causados por mudanças no contexto econômico. As vendas do setor são sujeitas a variáveis como: nível de renda do consumidor, nível de emprego, juros, condições e prazos de financiamento ao consumidor;
- Concorrência acirrada e, com exclusão das grandes redes, os varejistas detêm baixo poder de negociação com fornecedores;

- Inadimplência do consumidor.
- Informalidade do setor: os altos impostos e encargos trabalhistas levam empresas a sonegarem impostos e a empregarem trabalhadores informais. O DEPEC (2017) diz que, segundo o Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV), os custos para as empresas informais chegam a ser inferiores aos das empresas formais em até 40%;
- O IDV reconhece também que cerca de 50% dos varejistas trabalham de modo informal e que o segmento de vestuário é o que demonstra maior informalidade, e pode chegar 60% (DEPEC, 2017).

De acordo com Bôas (2018), o comércio varejista iniciou o ano de 2018 com crescimento além do esperado, mostrando que o consumo continua em recuperação no primeiro trimestre.

Depois de apresentado o setor do varejo, no próximo tópico, segue o setor farmacêutico.

2.5.2 Setor farmacêutico

Segundo o Sindicato das Indústrias Farmacêuticas – (SINDUSFARMA) o mercado brasileiro de medicamentos mobilizou, em 2017, R\$ 56,80 bilhões ou US\$ 17,79 bilhões, e teve um crescimento em reais, de 11,73% em relação ao mesmo período do ano anterior, representando, aproximadamente, 2% do mercado mundial, sendo o país o 8º em faturamento no ranking das vinte principais economias (SINDUSFARMA, 2018).

Em 2017, o mercado nacional de medicamentos foi constituído por 241 laboratórios farmacêuticos, regularizados e possuíam preço na Câmara de Regulação do Mercado de Medicamento (CMED), estando assim autorizadas para vender medicamentos. Os laboratórios nacionais representam cerca de 47,56% do mercado em faturamento e 65,25% em unidades vendidas (caixas). A crescente participação dos medicamentos genéricos concedeu às empresas nacionais a liderança em vendas por unidades (SINDUSFARMA, 2018).

Após este resumo do setor de farmácias, passa-se ao próximo tópico, onde se expõe uma visão do setor de prestação de serviços.

2.5.3 Setor de prestação de serviços automotivos

O setor de serviços, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –

(IBGE), é definido por atividades diversas quanto ao porte das empresas, à intensidade no uso de tecnologias e à remuneração média. Nos últimos anos, o desempenho das atividades que constitui o setor vem se evidenciando pelo dinamismo e pelo crescimento da participação na produção econômica do Brasil (IBGE, 2015).

Como explica Girard (2018):

o setor de Serviços (também conhecido como setor de terciário) é aquele que engloba as atividades de serviços e comércio de produtos. É um dos três setores da economia, os outros sendo o Setor Primário (agricultura, extração mineral, etc.) e o Setor Secundário (industrialização).

Segundo Bôas (2018), o Setor de Serviços é a atividade mais lenta no processo de fuga da recessão.

De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços:

O setor terciário, conhecido por abranger as atividades de comércio bens e prestação de serviços, demonstra crescente relevância na economia brasileira, sendo que, nos últimos anos, a evolução do PIB foi influenciada significativamente pelo setor. Vale ressaltar que o desempenho do setor terciário e a variação do PIB aparecem fortemente relacionados. É possível afirmar que, mesmo com a recente desaceleração econômica, esse setor continuará sendo fundamental para a economia brasileira e também para a expansão das atividades empresariais (BRASIL, 2017).

Arezo (2016), em entrevista ao Sr. Evaldo Kusters, diretor do Sindicato das Empresas de Reparação de Veículos (SINDIREPA) e também do Sindicato do Comércio Varejista de Veículos, Peças e Acessórias para Veículos, disse que o momento da procura de itens automotivos é cada vez maior e os donos de veículos usados estão preocupados em manter a manutenção em dia, devido aos altos valores dos veículos 0km.

Após ter evidenciado as argumentações dos autores, neste Referencial Teórico, será apresentada uma síntese do mesmo, no tópico a seguir.

2.6 Síntese do Referencial Teórico

No primeiro tópico sobre empreendedorismo, Mendes (2017) diz que o empreendedorismo é o processo dinâmico de criar riqueza. Sebrae (2017 a) explica que o empreendedorismo é a criação de um negócio, com o propósito de explorar uma oportunidade, e que envolve algum grau de risco e retorno. E Dornelas (2017) diz que o empreendedorismo significa fazer algo novo, buscar, de forma incessante, novas

oportunidades de negócio. Já Moraes (2013) fala que o empreendedorismo ocorre quando indivíduos que têm uma grande ideia ou aproveitam uma oportunidade iniciam um negócio de sucesso.

Dornelas (2014) comenta que os empreendedores mudam o mundo e são grandes propulsores do desenvolvimento econômico. Dornelas (2016) discorre sobre os empreendedores serem pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, querem ser reconhecidas e admiradas. Enquanto, Patrício e Cândido (2016) consideram que empreendedor é toda pessoa com uma atitude proativa, com visão inovadora do mercado e que sugere soluções criativas ao meio produtivo em que está inserido. Por sua vez Longenecker et al. (2011) dizem que empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades.

De acordo com Tajra (2014), a postura empreendedora é a principal responsável pelo desenvolvimento e pela melhoria das empresas. E Marques (2016) cita que um levantamento feito pelo grupo britânico *Approved Index*, descobriu que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo.

Já no tópico sobre Processo Empreendedor, Dornelas (2014) cita que empreender pode ser definido como o ato de concretizar sonhos, transformar ideias em oportunidades. De acordo com Longenecker et al. (2011), uma oportunidade empreendedora envolve um produto ou serviço atraente aos clientes, fazendo com que invistam dinheiro. Hashimoto e Borges (2014) explicam que para o empreendedor promover sua ideia, a oportunidade precisa estar disposta no tempo e no espaço mais adequado. Conforme Dornelas (2016), o novo negócio originário do processo empreendedor, inicia-se após um evento gerador dos fatores externos, ambientais e sociais.

Hashimoto e Borges (2014) dizem que o plano de negócios é uma forma de obter uma visão completa de todos os aspectos que caracterizam um negócio, se tornando um guia que permite uma análise completa da viabilidade e potencialidade da ideia. Finalizando o tópico sobre processo empreendedor, Dornelas (2017) comenta sobre a intensidade empreendedora ser definida por três variáveis fundamentais: inovação, propensão para assumir riscos e a proatividade; e pela forma como a empresa as pratica em um determinado período de tempo.

Sobre as características do empreendedor, Dornelas (2016) assegura que o empreendedor de sucesso dispõe de características extras, tendo habilidades técnicas, gerenciais e pessoais e com isso criam valor para a sociedade. Segundo Mendes (2017), a característica marcante no empreendedor bem-sucedido é a capacidade de reagir às dificuldades. Longenecker et al. (2011) diz que os empreendedores promovem o

desenvolvimento do setor econômico ao assumirem riscos e incentivar mudanças. Maximiano (2011) diz que pessoas realizadoras possuem um espírito empreendedor e os traços de comportamentos, como: criatividade, disposição, perseverança e senso. Chiavenato (2012) diz que os empreendedores fornecem empregos, incorporam inovações e promovem o crescimento econômico da região ou do país.

No tópico sobre empresas, Valente (2016) expõe que a empresa, é a atividade econômica, desempenhada de forma organizada e profissional, por um empresário, com a finalidade de produzir ou circular bens ou serviços. Já Chiavenato (2012) afirma que a empresa é o conjunto de indivíduos que trabalham juntos, no sentido de atingir objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Chiavenato (2012), ainda fala que empresas são o agrupamento de todos os recursos humanos, materiais, e técnicos, que trabalham juntos, buscando alcançar objetivos.

Sobre tipos de empresas, Maximiano (2011) classifica os tipos de empresas, como: empresa tradicional, familiar, de franquia, de escritório doméstico e cooperativas. Sebrae (2018) classifica as empresas quanto à forma de atuação de cada uma em: empresário individual, microempreendedor individual, empresa individual de responsabilidade limitada, sociedade empresária, sociedade simples. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social classifica as empresas de acordo com o porte, utilizando a Receita Operacional Bruta (ROB) ou a renda anual de clientes, pessoas físicas, em: microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa. Sebrae (2017 b) classifica as empresas quanto ao porte, de acordo com o número de funcionários, em: microempresa, empresa de pequeno porte, empresa de médio porte, empresa de grande porte.

Sobre empresas familiares, Longenecker et al. (2011) dizem que a empresa familiar possui dois ou mais membros de uma mesma família como proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. Ribeiro (2013) considera uma empresa familiar quando uma ou mais características podem ser identificadas na empresa, dentre elas: controle acionário, vínculos familiares e parentes se acham em posições estratégicas.

Sobre as características das empresas familiares, Boog e Boog (2013) citam como pontos positivos das empresas familiares: comprometimento; transmissão de conhecimentos e a confiabilidade. Richter (2015) descreve o primeiro estágio da empresa familiar quando a preocupação do fundador e de toda a família está na própria sobrevivência da empresa, modificando, no segundo estágio, quando o foco passa a ser na expansão e na estruturação da empresa, já no terceiro estágio, é preciso batalhar pela participação no mercado. Conforme Oliveira (2010), os herdeiros podem ser classificados de acordo com suas posturas à frente da

gestão dos negócios da empresa familiar, em dedicados ou pouco dedicados. Segundo Longenecker et al. (2011), os requisitos profissionais e gerenciais tendem a ficar misturados com os sentimentos e os interesses da família.

No tópico de processo de sucessão nas empresas familiares, Theodoro (2014) afirma que sucessão designa a transferência de direitos e obrigações de uma pessoa para outra. Segundo Oliveira (2010), o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para que se propicie a continuidade da empresa familiar. De acordo com Ricca (2014), quando se inicia um negócio, o sonho é que ele se desenvolva cada vez mais e transfira de geração a geração. Segundo o Instituto Empresariar (2017), os sucessores bem preparados conhecem e têm vínculo com os fundamentos da empresa. A Revista Brasileira de Administração (2017) cita que a falta de percepção do sucessor em relação aos conhecimentos técnicos podem colaborar para o declínio da empresa familiar.

O IE (2017) afirma que fugir de um planejamento antecipado, quando se fala de sucessão, não é recomendado e pode ser uma fatalidade. Boog e Boog (2013) dizem que é recomendado que o fundador inicie o processo de planejamento de sua carreira e de sua sucessão o quanto antes. Matias (2018) discorre que no planejamento sucessório é fundamental deixar claro e determinado que o foco seja o futuro da empresa. Guerra (2015) discorre que: quando o patriarca da família se afasta do controle da empresa por qualquer motivo, sem um prévio planejamento sucessório, a sua saída resulta num verdadeiro desastre à empresa familiar. Guerra (2015) comenta que a escolha do sucessor deve passar por um período de amadurecimento, por uma escolha coerente, por critérios objetivos e claros, os quais possibilitem indicar o melhor caminho a tomar.

Matias (2018) cita que se a transição de liderança não for realizada a partir de um processo definido pelo plano, as questões emocionais que permeiam uma empresa familiar podem ser determinantes para o seu declínio. Longenecker et al. (2011) dizem que os filhos assumem a liderança de uma empresa familiar através de um processo longo e persistente de preparação e transição.

De acordo com Oliveira (2010), são identificados dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Oliveira (2010) diz que a sucessão profissional pode se dar em duas situações, através da contratação de profissionais para substituir a administração familiar ou simplesmente substituição por novos profissionais na empresa já profissionalizada. De acordo com a PWC (2016 b), as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável. Boog e Boog (2013, p. 245) citam

como desafios, na transição da gestão dos negócios, a manutenção da harmonia e o estabelecimento de canais de comunicação eficientes.

No tópico de desafios do processo de sucessão nas empresas familiares, houve a contribuição de diversos autores, iniciando com PWC (2016 b), ao dizer que as empresas familiares não se concentram apenas no valor econômico, que uma empresa familiar precisa se preocupar também com os valores culturais, a fim de se preservar para os seus sucessores. Mamede e Mamede (2014) dizem que não considerar a necessidade de sucessão na administração societária, exige um preço alto das empresas, colocando aquele que assumirá a gestão da empresa diante de um contexto que lhe é absolutamente incomum. Outro desafio encontrado nas empresas familiares, segundo a RBA (2017), é o paternalismo.

Mamede e Mamede (2015, p. 127) citam que a profissionalização e a consolidação da economia brasileira diminuiu espaço para o amadorismo e a improvisação. Na opinião do Sebrae (2016 a), a separação entre negócio e família pode não ocorrer naturalmente. Matesco (2014) diz que há desafios na empresa familiar, resultante da junção entre as três dimensões que a formam: empresa, propriedade e gestão. Então, Ribeiro (2013) fala que a dinâmica das empresas familiares é constituída por três subsistemas: família, patrimônio e empresa, que se relacionam e, na medida do possível, devem ser mantidos e tratados em separadamente.

No tópico de vantagens, no processo de sucessão nas empresas familiares, Oliveira (2010), PWC (2016 a), Longenecker et al. (2011) e RBA (2017) descrevem sobre as principais vantagens dentro da sucessão familiar, entre elas: ter continuidade na gestão familiar da empresa; o maior espírito familiar; a comunicação direta e o espírito empreendedor persistente; força dos relacionamentos familiares; a agilidade e autonomia na tomada de decisões. Oliveira (2010) descreve sobre as vantagens da sucessão profissional: ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um gestor com o perfil almejado e receber de maneira rápida e objetiva, as experiência e conhecimentos de um administrador.

No tópico de desvantagens no processo de sucessão nas empresas familiares, Oliveira (2010) afirma como desvantagem no processo de sucessão familiar, dentre outras, as possíveis disputas de poder entre os membros da família. E afirma como desvantagem da sucessão profissional, dentre outras, receber e incorporar atitudes e filosofias de administração que diferem da maneira de ser da empresa familiar.

No tópico de setores estudados, Oliveira (2017) cita que as empresas familiares têm um importante papel na economia mundial, em diferentes setores, e chegam a ser líderes mundiais em seus ramos de atividade. Segundo Oliveira (2017), a história da economia brasileira foi criada por empresas familiares. Resultados de pesquisa realizados pela PWC

(2016 a) mostram que o setor das empresas familiares brasileiras sentem os impactos decorrente da crise que afeta o país e que para os próximos anos as principais dificuldades concentram-se em conter despesas, responder às condições econômicas do mercado e inovar.

Sobre o setor de varejo, Sebrae (2016 b) diz que o comércio varejista possui 12,3% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Sobre o setor farmacêutico em 2017, o mercado nacional de medicamentos foi constituído por 241 laboratórios farmacêuticos. Os laboratórios nacionais representam cerca de 47,56% do mercado nacional em faturamento. A crescente participação dos medicamentos genéricos concedeu às empresas nacionais a liderança em vendas por unidades.

Sobre o setor de prestação de serviços automotivos, segundo o IBGE (2015), nos últimos anos, o desempenho das atividades que constitui o setor vem se evidenciando pelo dinamismo e pelo crescimento da participação na produção econômica do Brasil. Segundo Bôas (2018), o Setor de Serviços é a atividade mais lenta no processo de fuga da recessão. De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços: O setor terciário, é conhecido por abranger as atividades de comércio, bens e prestação de serviços, sendo esse setor fundamental para a economia brasileira e também para a expansão das atividades empresariais.

Após esta síntese, será descrita a seguir a metodologia usada para a elaboração deste trabalho.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, referente ao estudo da postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, ano de 2018.

O presente estudo segue a classificação proposta pelos autores Silva e Menezes (2005), onde são descritos os processos e os instrumentos utilizados para qualificar o processo sucessório nas empresas familiares.

3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema

A pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema, foi realizada de forma qualitativa.

Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa é relevante no estudo das relações sociais devido as pluralidades dos níveis de vida, impondo uma nova percepção para o estudo baseado nas experiências.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou mensurar os eventos estudados, nem emprega métodos estatísticos na análise dos dados. Inicia com questões ou focos de interesses amplos, que vão se especificando à medida que o estudo se desenvolve. Abrange a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos participativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender os acontecimentos de acordo com o ponto de vista dos sujeitos, ou seja, dos integrantes da situação em estudo.

De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer uso de métodos e técnicas estatísticas”.

Neste estudo, a abordagem qualitativa foi evidenciada através da interpretação dos dados que foram obtidos pela aplicação das entrevistas, com a finalidade de legitimar a hipótese proposta na introdução desta pesquisa.

3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos

A pesquisa, sob o ponto de vista dos objetivos, foi exploratória e descritiva.

De acordo com Gil (2002, p.41) as pesquisas exploratórias “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Neste trabalho, a pesquisa exploratória foi evidenciada com a realização da pesquisa bibliográfica, em livros físicos da biblioteca da FASF; teses; dissertações; revistas e artigos da internet sobre os assuntos de Empreendedorismo, Empresas, Empresas Familiares e Sucessão em Empresas Familiares, tratados neste estudo, durante a elaboração do Referencial Teórico deste TCC; e ainda o estudo de caso, visto que procura um maior entendimento sobre o processo de sucessão nas empresas familiares dos setores de varejo de moda, farmacêutico e de prestação de serviços de elétrica automotiva, da região do Alto São Francisco de Minas Gerais.

Segundo Gil (2010, p. 27), as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Bertucci (2011, p. 50) evidencia que as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo principal estabelecer relações entre variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações”.

A pesquisa descritiva foi evidenciada com a entrevista, que buscou-se identificar a postura dos entrevistados acerca do processo sucessório das empresas familiares e relacioná-las com as descritas pelos autores que deram embasamento nas hipóteses.

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

A pesquisa, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Segundo Gil (2010, p. 29) a pesquisa bibliográfica é “elaborada a partir de material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Ainda de acordo com o autor “em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado na internet” (GIL, 2010, p. 29).

Neste estudo, foram utilizados para a pesquisa bibliográfica livros disponíveis no acervo físico da FASF, de autoria de Chiavenato (2012), com o título “Empreendedorismo:

dando asas ao espírito empreendedor”; Maximiano (2011), sob o título “Administração para empreendedores”; Oliveira (2010), “Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório”; também, livros disponíveis na biblioteca virtual da FASF: Dornelas (2017), “Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa”; Tajra (2014), “Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras”; Mamede e Mamede (2015), “Planejamento sucessório: introdução a arquitetura estratégica – patrimonial e empresarial – com vistas a sucessão causa-mortis”;

Os materiais disponíveis na internet foram: Sebrae (2016), “Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão”; PWC (2016), “Empresas familiares: construindo um negócio sustentável com base nos valores da família”; RBA (2017), “Tudo em família: as empresas familiares guardam em sua essência os valores de seus membros. Mas há vantagens e desvantagens neste modelo de negócio”; Além de dissertações e teses disponibilizadas por universidades brasileiras: Matesco (2014), “A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso”; Calegari (2016), “Empresa familiar e a sucessão: o significado da sucessão para a empresa familiar”; Cruz (2013), “Liderança e sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso”.

Segundo Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

De acordo com Bertucci (2011, p. 52), são “Estudos realizados em uma ou poucas empresas, quando se procura responder como e o porquê determinada situação ocorre. São situações mais típicas em que se utiliza os estudos de caso nas ciências gerenciais”.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, que foi realizado com os sucedidos e sucessores, em três empresas familiares, localizadas numa cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, no ano de 2018.

3.4 Unidade de análise

A unidade de análise trata de três empresas familiares, situadas num município da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, sendo elas, no setor varejo de moda; no setor farmacêutico; e no setor de prestação de serviços de elétrica automotiva. Sendo os sujeitos das pesquisas 3 fundadores e 3 sucessores destas empresas.

A empresa do setor de varejo de moda, tecidos, enxovais e assessórios, está no mercado desde a década de 70 e possui doze funcionários, encontra-se na sua segunda geração desde a compra da empresa. Conta com uma loja, onde oferece mercadorias como: confecções

de moda em geral, tecidos em geral, enxovais e acessórios.

A empresa do setor farmacêutico está no mercado desde origem remota, 1895 e sobrevive até 1957 nas mãos de uma primeira família, tendo passado por três gerações. A partir dessa data de 1957, a farmácia é comprada pelos avós e tio do atual gestor da empresa. Hoje, está na sua terceira geração, desde que a empresa passou a ser de propriedade desta família. A empresa possui nove funcionários, e comercializa produtos de receituários médicos, produtos (OTC), sigla originada do inglês “*over the counter*” que quer dizer “além do balcão”, ou seja, produtos de venda livre, sem a necessidade de apresentação de receituário médico. Comercializa também medicamentos genéricos, fitoterápicos e produtos de higiene e limpeza pessoal.

A empresa do setor de prestação de serviços elétricos automotivos está aproximadamente, há quarenta anos no mercado. Possui cinco funcionários, que exercem o trabalho na empresa, porém de forma autônoma, sendo eles membros de uma mesma família, são eles três filhos e um irmão do gestor e fundador da empresa. A empresa presta serviços elétricos de manutenção e reparos em automóveis.

Para a preservação da identidade das empresas e dos sujeitos da pesquisa, será apresentada uma codificação, conforme demonstrado no **Quadro 8**, a seguir:

Quadro 8 – Termos e significados para as empresas e sujeitos da pesquisa:

TERMOS	SIGNIFICADOS
Empresa A	Empresa de varejo
Sucedido da empresa A	Pai
Sucessor da empresa A	Filho
Empresa B	Empresa farmacêutica
Sucedido da empresa B	Pai
Sucessor da empresa B	Filho
Empresa C	Empresa de prestação de serviços de elétrica automotiva.
Sucedido da empresa C	Pai
Sucessor da empresa C	Filho

Para a empresa de setor de varejo foi utilizado o termo **Empresa A**; para os sujeitos pesquisados, o termo **Sucedido da empresa A** para o pai comprador da empresa e, o filho que é o atual gestor e sucessor, será identificado como **Sucessor da empresa A**. Para a empresa

farmacêutica foi utilizado o termo Empresa **B**; os sujeitos pesquisados que são o pai comprador da empresa e sucedido, será identificado como Sucedido da empresa **B** e, o filho, atual gestor e sucessor, será identificado como Sucessor da empresa **B**.

Para a empresa de prestação de serviço de elétrica automotiva foi utilizado o termo Empresa **C**, e os sujeitos pesquisados que são o fundador e gestor, que poderá vir a ser sucedido será identificado como Sucedido da empresa de **C** e, um dos filhos, entre os três filhos que trabalham na empresa e que foi indicado pelo atual gestor para realização da entrevista desse estudo, o qual poderá vir a ser o sucessor da gestão da empresa será identificado como Sucessor da empresa **C**.

Para a escolha das empresas a serem estudadas, foi adotado como metodologia, o conceito de Longenecker et al. (2011, p. 82), que define empresa familiar como “uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários, ou a operam em conjunto, ou por sucessão”.

A pesquisa foi realizada com os fundadores/sucedidos e sucessores das empresas familiares estudadas.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado nesta pesquisa foi a entrevista estruturada, visto que, as entrevistas foram realizadas a três sucedidos e três sucessores, este tipo de entrevista facilita comparar as respostas obtidas de cada entrevistado.

Silva e Menezes (2005, p. 33) conceitua entrevista como “a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”.

Conforme Bertucci (2011, p. 63), “A entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”.

De acordo com Bertucci (2011, p. 61), na “coleta de dados de uma pesquisa empírica, o pesquisador usualmente pode valer-se de vários instrumentos”.

E ainda, segundo Bertucci (2011), as entrevistas podem ser estruturadas ou padronizadas e semi-estruturadas ou despadronizadas. A estruturada ou padronizada é quando o pesquisador acompanha um rígido roteiro de questões previamente definidas, em geral aplicadas a um maior número de pessoas, com a finalidade de comparar as respostas obtidas; já semi-estruturada ou despadronizada é quando é elaborado um roteiro de entrevista básico, em que o pesquisador tem a flexibilidade para incluir, alterar ou retirar questões, conforme a

necessidade da pesquisa, ao longo da entrevista.

Segundo Silva e Menezes (2005, p. 33), a entrevista estruturada é aquela que segue “um roteiro previamente estabelecido”.

Neste estudo, foi aplicada uma entrevista estruturada e elaborada com base em assuntos relacionados à sucessão nas empresas familiares, abordados no Referencial Teórico. Tem como objetivo obter dados em campo e relacioná-los com os fundamentos dos autores e analisá-los, a fim de concluir o estudo.

O roteiro de entrevista deste trabalho foi elaborado, fazendo adaptações no questionário e roteiro de entrevista do trabalho de Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, sob o título: “A sucessão em empresas familiares – O perfil do fundador”, de Silva (2017), apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, em dezembro de 2017.

Estão relacionadas no **Apêndice I e II** deste trabalho, as questões retiradas do questionário de Silva (2017), fazendo as devidas adaptações, para o roteiro de entrevista deste. A pesquisadora além de utilizar questões do trabalho citado, criou também as suas próprias. Foi usada também como base, a estrutura do roteiro de entrevista de Silva (2017), no roteiro de entrevista deste trabalho. No total, o roteiro de entrevista do sucedido, têm 24 questões, e o roteiro de entrevista do sucessor, têm 33 questões.

Foi feito um pré-teste com um gestor de uma empresa familiar para verificação do roteiro, em relação aos objetivos a alcançar. Após os resultados do pré-teste, verificou-se a necessidade de mudança neste, diferenciando o roteiro de entrevista dos sucedidos e sucessores, sendo que, no roteiro de entrevista dos sucedidos, da parte 2, da Empresa, se retirou as questões de 1 a 7, deixando estas somente no roteiro de entrevista dos sucessores, e na parte 3, a diferença entre os dois roteiros são que cada um corresponde ao entrevistado pesquisado, a fim alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

Após a conclusão das verificações do pré-teste, a pesquisadora aplicou as entrevistas aos sucedidos e sucessores das empresas familiares estudadas.

As entrevistas foram realizadas da seguinte forma: com 2 sucedidos e 2 sucessores, a pesquisadora ao lado dos entrevistados foi fazendo as perguntas contidas nos roteiros e estes de próprio punho foram respondendo as questões. Com 1 sucedido a pesquisadora e um auxiliar da pesquisa, foram fazendo as perguntas e anotando de acordo com as respostas do entrevistado. Logo após, o entrevistado verificou se estava conforme ele quis responder. E com 1 sucessor, à pedido dele o roteiro foi enviado por e-mail, ele o respondeu, e logo em seguida, enviou de volta o roteiro respondido.

A pesquisa foi realizada durante os meses de agosto e setembro do ano de 2018, em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais.

3.6 Tratamento de dados

O tratamento de dados da pesquisa compreende a análise de conteúdo.

Para este trabalho de Conclusão de Curso foi usada a metodologia de Bardin (1997), para o tratamento de dados, e terá como foco a análise de conteúdo das entrevistas.

Conforme Vergara (2004), o tratamento dos dados é referente à seção na qual é especificado como se pretende tratar os dados a coletar, argumentando por que tal tratamento é apropriado aos propósitos do projeto. São alcançados os objetivos com a coleta, o tratamento e, consecutivamente, com a interpretação dos dados, desse modo, deve-se fazer a correlação entre os objetivos e formas de alcançá-los.

Conforme Vergara (2015, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito do tema”.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter (...) indicadores (quantitativos ou não) que permitam as inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode-se dizer que inclui três estágios básicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados, conforme o esquema a seguir, na **Figura 5**. A análise de conteúdo foi evidenciada a partir da entrevista aplicada aos sucedidos e aos sucessores das empresas estudadas.

Figura 5 – Esquema da análise de conteúdo:



Fonte: criação da pesquisadora a partir do texto de Bardin (1977).

A pré-análise compreendeu o estabelecimento da questão problema, das hipóteses e dos objetivos gerais e específicos deste TCC. Nesta etapa, a pesquisadora também definiu

qual instrumento de coleta de dados seria utilizado, que foi a entrevista estruturada. As informações compreendidas no Referencial Teórico foram utilizadas como base para a análise dos dados alcançados nas entrevistas.

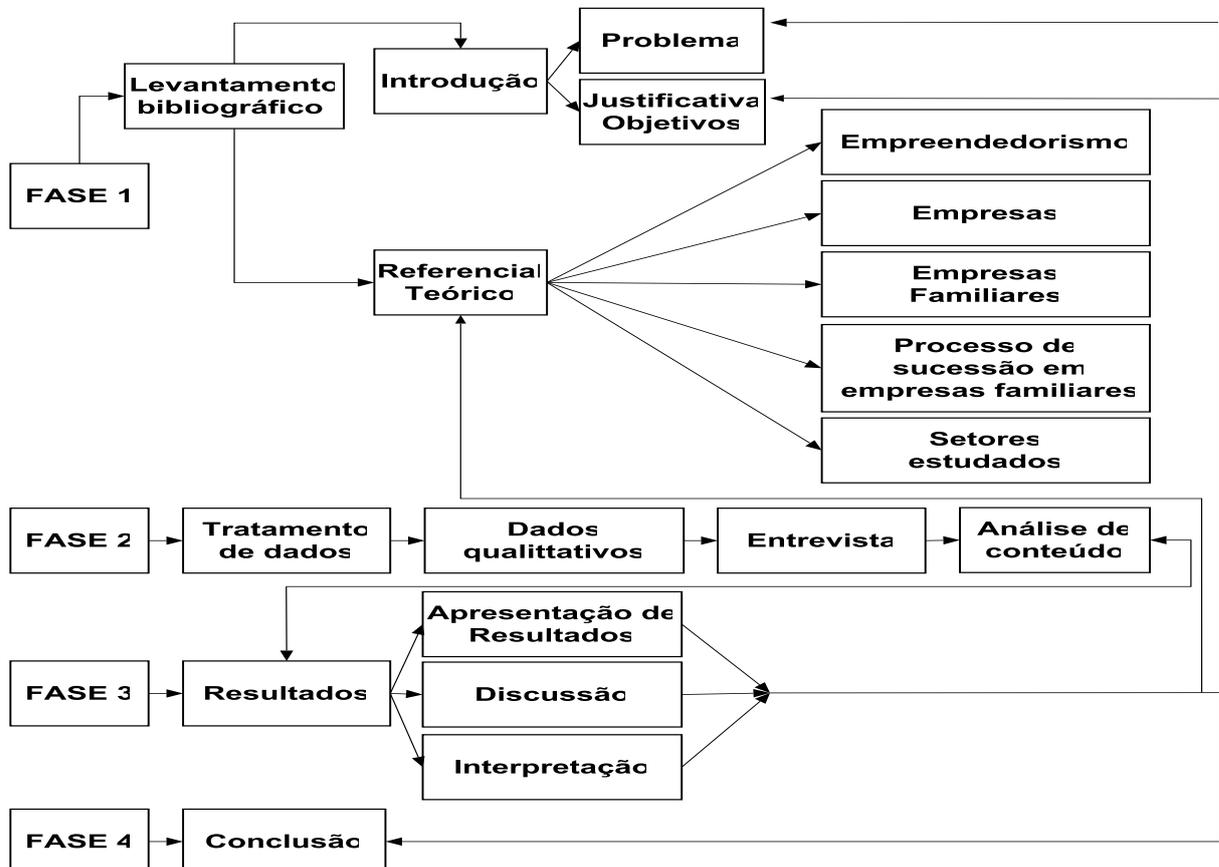
Na etapa de análise, ou exploração do material, como cita Bardin (1977), a autora realizou as entrevistas, que estão previstas no estágio da pré-análise e introduziu neste trabalho os dados que foram obtidos.

Na etapa de tratamento dos resultados, os dados das entrevistas foram transcritos para este trabalho, seguindo a metodologia de Bardin (1977). Logo após, a pesquisadora observou as partes mais relevantes das respostas dadas pelos entrevistados e relacionou-as com as ideias apresentadas no Referencial Teórico, para assim fazer as inferências e interpretações oportunas, buscando alcançar os objetivos estabelecidos.

A análise de conteúdo no trabalho foi evidenciada por meio das entrevistas aplicadas aos sucedidos e aos sucessores das empresas estudadas.

Para melhor entendimento de toda a pesquisa, foi elaborado um esquema, onde foram descritas as etapas da pesquisa, conforme esquematizado na **Figura 6**.

Figura 6 - Diagrama de tratamento da pesquisa:



Fonte: adaptado de Rezende, Oliveira e Elias (2017).

Na **Fase 1**, foi realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico, no qual foi definido o tema do trabalho, para assim iniciar a pesquisa. Logo depois, foi realizada a introdução, o levantamento do problema, a justificativa e os objetivos. Em seguida, deu-se início ao Referencial Teórico, que teve como tópicos importantes: Empreendedorismo, Empresas, Empresas Familiares e Sucessão em Empresas Familiares, e para melhor compreensão, foi feita uma pesquisa bibliográfica no acervo da biblioteca da FASF. Assim, foi descrito detalhadamente cada tópico deste trabalho, com a finalidade de favorecer o entendimento do leitor.

Na **Fase 2**, realizou-se o tratamento dos dados, e foi escolhida a metodologia desta pesquisa. A metodologia que usada para a abordagem do problema foi a qualitativa, com a aplicação de entrevistas aos sucedidos e aos sucessores das empresas estudadas. Logo após, foi realizada a análise de conteúdo. Essa fase mantém um vínculo com a **Fase 1**, já que a metodologia é baseada nos objetivos e no Referencial Teórico, pois foi feita uma análise das respostas dos sucedidos e dos sucessores das empresas, relacionando-as com o conteúdo do Referencial Teórico.

Na **Fase 3**, realizou-se a discussão e a interpretação dos resultados, que foram comparados e relacionados aos dados a partir da análise de conteúdo da **Fase 2**. Posteriormente, fez-se a correlação com a **Fase 1**, isto é, a Introdução foi vinculada ao Referencial Teórico. Foi estabelecido esse vínculo procurando confirmar às hipóteses definidas na Introdução e nas teorias descritas pelos autores citados no Referencial Teórico, juntamente à prática dos sucedidos e sucessores entrevistados. Nesta fase, a pesquisadora analisou se as respostas encontradas nas entrevistas estavam coerentes com as hipóteses levantadas, isto é, com a hipótese básica 1, se houve o planejamento sucessório, e se os sucedidos não tiveram resistência em passar o comando para seu sucessor e, com a hipótese básica 2, se os sucessores estavam preparados, conhecendo os fundamentos e diretrizes da empresa.

Na **Fase 4**, foi feita a Conclusão da pesquisa e as considerações finais sobre o que foi mais relevante. Para esse fim, recorreu à **Fase 3** e à **Fase 1**, para fazer as considerações básicas a partir dos resultados analisados e interpretados, ligando-os aos objetivos da pesquisa, e assim, demonstrando a conquista da meta e atribuindo respostas à questão de investigação. E desta forma, constata-se o êxito do trabalho e evidenciando que os objetivos foram alcançados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo, onde foi aplicada uma entrevista a três sucedidos¹ e a três sucessores² das empresas familiares.

Para esse propósito, a seção foi dividida em três grupos, que foram:

- (1) Análise dos dados dos sucedidos.
- (2) Análise dos dados dos sucessores.
- (3) Síntese dos resultados e discussão.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes seguem a seguinte ordem:

- i– apresentação da pergunta, de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado, cujo modelo se encontra nos **APÊNDICES I e II**.
- ii– indicação do objetivo da pergunta.
- iii – apresentação das análises dos resultados das perguntas através de quadros e das “falas dos entrevistados”.
- iv – discussão dos resultados descritos.
- v– interpretação dos resultados.

De acordo com o **Quadro 8**, apresentado na seção de Metodologia, foram utilizados os termos e significados, sendo eles: **Empresa A, Empresa B, Empresa C e sucedidos e sucessores das Empresas A, B, C**, para identificação das empresas e sujeitos da pesquisa, elaboradas com o intuito de facilitar a apresentação dos dados, garantindo o anonimato dos sucedidos, dos sucessores e das empresas participantes.

Na próxima seção, são apresentados os resultados e realizadas as discussões referentes ao grupo 1 – Análise dos dados dos sucedidos.

4.1 Análise dos dados dos sucedidos

Os resultados apresentados seguem a ordem do roteiro de entrevista, composto por

¹ Sucedidos, neste estudo, são as pessoas que passaram o cargo de gestão da empresa.

² Sucessores, neste estudo, são as pessoas que receberam o cargo de gestão da empresa.

vinte e quatro questões, divididas em quatro partes:

Parte 1, trata de questões sobre o perfil dos entrevistados.

Parte 2, trata de questões sobre as empresas.

Parte 3, trata de questões sobre os sucedidos.

Parte 4, trata de questões sobre a sucessão.

Parte 1 – Do perfil

As perguntas de **1 a 6**, da **Parte 1**, tiveram o objetivo de traçar o perfil dos sucedidos (função na empresa, idade, sexo, estado civil, número de filhos, escolaridade/formação).

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, elaborou-se o **Quadro 9**, a seguir.

Quadro 9 – Perfil dos sucedidos:

EMPRESAS	DADOS DOS SUCEDIDOS					
	Função na empresa	Idade (anos)	Sexo	Estado Civil	Número de filhos	Escolaridade/Formação
A	Já saiu	62	Masculino	Casado	2	1º grau Completo
B	Já saiu	76	Masculino	Casado	4	1º grau Completo
C	Gerente	75	Masculino	Casado	12	1º grau Incompleto

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à função na empresa, os respondentes completam:

- Sucedido da Empresa **A**: “havia me desligado da empresa e já não exercia nenhuma função na mesma e que rapidamente descobri a necessidade de avançar em outro negócio, porque vi a necessidade do mercado”
- Sucedido da Empresa **B**: “aposentei e não tenho mais ligação funcional com a empresa”.
- Sucedido da Empresa **C**: “após ter desligado da empresa, tive que retornar devido a aposentadoria não ser o suficiente para custear as despesas familiares e assim continuo na função de gerente”.

A resposta do sucedido da empresa **A** vem ao encontro ao que afirma Longenecker et al. (2011), que empreendedores são pessoas capazes de abrir novas empresas ao perceberem as necessidades do mercado.

Pode-se notar o empreendedorismo dos sucedidos, que criaram seus próprios negócios, exemplificando o que Maximiano (2011) cita sobre o indivíduo ser um empreendedor ao assumir o risco de iniciar uma empresa.

Percebe-se pelos resultados obtidos que os sucedidos conseguiram montar empresas sólidas, as quais transmitiram aos sucessores.

A próxima parte, apresenta o resultado e as discussões sobre uma questão, que é frequente nas bibliografias e que envolvem diretamente as empresas familiares, que se referente aos assuntos familiares se confundirem com os assuntos da empresa.

Parte 2 - Da empresa

PERGUNTA 1) Os problemas familiares interferem no funcionamento da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a relação entre problemas familiares e a influência na empresa.

Os sucedidos apresentaram as seguintes respostas, em relação ao questionamento:

- Sucedido da Empresa **A**: “Sim. Por que há interferência de terceiros”.
- Sucedido da Empresa **B**: “Sim. Ocorreu atritos de geração, devido as diferenças de idade entre pai e filho, ideias diferentes, atitudes mais conservadoras, em oposição a outras mais empreendedoras”.
- Sucedido da Empresa **C**: “Não. Os problemas familiares são resolvidos em casa. Os problemas de casa são resolvidos em casa, não atrapalhando em nada no trabalho, chegou na empresa é só o serviço”.

Matesco (2014) cita que as empresas familiares não determinam relações de direitos e deveres, nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial. Isto é evidenciado na resposta do sucedido da empresa **B**, já que cita a ocorrência de

problemas tanto na família como na empresa, referentes aos atritos de gerações.

Já a resposta obtida do sucedido da empresa **C**, ao dizer que os problemas familiares são resolvidos em casa, corrobora com o que diz PWC (2016) sobre as empresas familiares mais bem sucedidas serem aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional e uma dinâmica familiar saudável.

De acordo com Boog e Boog (2013), muitos fatores podem desafiar as empresas familiares na sua sustentabilidade, ao longo das várias gerações, como razão e emoção e conflitos entre familiares. A fala do sucedido da empresa **A**, descreve as influências de terceiros como um problema familiar que interfere na empresa.

As respostas obtidas mostram situações diferentes entre os três sucedidos. O sucedido da empresa **C** foi o único que enfatizou a separação das questões da empresa com os problemas familiares, enquanto que o sucedido da empresa **B** fala sobre choque de gerações e diferenças de posturas, sendo um mais conservador e o outro mais empreendedor. Já o sucedido da empresa **A**, cita as interferências de terceiros como um problema a ser superado.

A parte 3, a seguir, apresenta os resultados sobre a postura dos sucedidos.

Parte 3 - Do fundador/comprador/sucedido

PERGUNTA 1) Seus filhos(as) trabalham na empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a inclusão/incentivo dos filhos a trabalharem na empresa.

As respostas dos entrevistados são descritas a seguir:

- Sucedido da Empresa **A**: “Um filho. Para dar sequência ao que eu fiz”.
- Sucedido da Empresa **B**: “Sim, para aprender”.
- Sucedido da Empresa **C**: “Sim, porque queria ensinar a eles uma profissão além dos estudos que tiveram”.

As respostas dos entrevistados salientam o que Maximiano (2011) diz sobre os objetivos das empresas familiares irem além da administração de uma atividade comercial ou industrial, passando ao âmbito socioeconômico, com preocupações de desenvolvimento social

e econômico de cada ente familiar envolvido com a empresa.

As respostas dos sucedidos das empresas **C** e **B** refletem uma preocupação dos sucedidos com o desenvolvimento individual do sucessor, utilizando a empresa como uma ferramenta de apoio, de modo a dar-lhe uma base tanto econômica como educativa.

A resposta do sucedido da empresa **A** já mostra uma preocupação mais direcionada à empresa, ou seja, o empenho voltado para a continuidade através do sucessor.

PERGUNTA 2) Você acha importante a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família? Por quê?

Esta pergunta teve como objetivo verificar a postura do sucedido em transmitir seus conhecimentos aos prováveis sucessores.

Os sucedidos apresentaram as seguintes respostas:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim, mas é muito perigoso porque não sabem o quanto custou”.
- Sucedido da Empresa **B**: “sim, todo conhecimento e experiência deve ser passado de geração para geração, sendo aprimorado, atualizado. A empresa familiar tem história com a clientela e sempre foi meu sonho passar a empresa para um dos meus filhos”.
- Sucedido da Empresa **C**: “sim, para dar continuação na empresa. Uma vez que a profissão não ocupa lugar e o aprendizado é importante”.

Pelas palavras de Boog e Boog (2013), um dos pontos positivos para o melhor desempenho das empresas familiares, quando comparados às empresas não familiares é a transmissão de conhecimentos devido à vontade de perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar.

Pode-se constatar que o sucedido da empresa **A** sabe da importância da transmissão do conhecimento, mas ao mesmo tempo é perceptível a preocupação que possui do sucessor não valorizar o suficiente a empresa, por não saber das dificuldades que se teve para estabelecê-la.

Pela argumentação dos sucedidos das empresas **C** e **B** percebe-se que têm a percepção da importância de se transmitir o conhecimento, e se preocupam com a continuidade na empresa e de preparar profissionalmente os sucessores.

Ainda, é possível notar que o sucedido da empresa **B** viu na sucessão uma oportunidade de melhora e atualização da empresa.

PERGUNTA 3) O que foi feito para facilitar a passagem de seu cargo de gestor?

Esta pergunta procurou saber quais ações foram feitas pelos sucedidos, visando à preparação dos sucessores.

Obteve-se as seguintes respostas dos sucedidos:

- Sucedido da Empresa **A**: “não foi feito muita coisa, foi uma fatalidade e cansaço de minha parte”.
- Sucedido da Empresa **B**: “incentivei meu filho a fazer o curso de Farmácia, de gerenciamento pelo Sebrae, dentre vários outros cursos, e ele desde de pequeno já trabalhava na farmácia para aprender sobre o negócio da família”.
- Sucedido da Empresa **C**: “Está sendo feito o ensinamento da profissão”.

Mamede e Mamede (2014) comentam que não considerar a necessidade de sucessão na administração é um erro que cria uma situação crítica, colocando o sucessor num contexto que lhe é incomum, principalmente quando não tem tempo de preparação, devido a fatores imprevistos que criam a necessidade de substituição.

De acordo com a resposta do sucedido da empresa **A**, a sucessão ocorreu de forma imprevista. O sucedido não considerou a necessidade de sua sucessão e pelo cansaço foi obrigado a passar a gestão da empresa ao sucessor. Isto corrobora com a afirmação de Mamede e Mamede (2014).

Pelo que se nota na resposta do sucedido da empresa **C**, está ocorrendo à preparação do sucessor, está aprendendo a profissão. Já a resposta do sucedido da empresa **B** diz que o seu sucessor já estava junto à empresa desde pequeno, e o sucedido o incentivou a fazer um curso superior, ligado ao ramo da empresa.

PERGUNTA 4) Para você o que poderia ter sido feito a mais, para facilitar a passagem de seu cargo de gestor?

Esta pergunta teve por objetivo averiguar se os sucedidos pensaram que poderiam ter feito alguma ação de modo a minimizar possíveis desgastes ocorridos na passagem da gestão da empresa.

Os entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

- Sucedido da Empresa **A**: “se a esposa tivesse vivido mais teria facilitado a passagem do cargo para meu filho”.
- Sucedido da Empresa **B**: “poderia ter sido mais flexível para aceitar as ideias novas do filho, fora isso, fez o que podia ter feito para facilitar a passagem do cargo para ele”.
- Sucedido da Empresa **C**: “devia tê-los apoiado mais a fazerem cursos de especialização”.

Cruz (2013) pode verificar em uma pequena empresa familiar na qual fez seu estudo, que não haviam sido feito processos de treino e desenvolvimento de competências dos sucessores.

O que ocorreu na empresa familiar estudada por Cruz (2013), também ocorreu no processo sucessório da empresa **A**, devido à sucessão ter acontecido de forma intempestiva e com um fator a mais, conforme a resposta do sucedido, crendo que foi mais difícil ainda com a perda da esposa.

A resposta do sucedido da empresa **C** mostra o empenho dedicado para preparação do sucessor, mesmo assim considera que faltam ainda cursos e mais preparações. Já o sucedido da empresa **B** considera que foi feito tudo o que podia, de modo a possibilitar ao sucessor assumir a gerência da empresa bem preparado, apenas acredita que poderia ter ouvido mais as ideias de inovação do filho.

PERGUNTA 5) Como você lida com a questão da separação entre os assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais?

Esta questão teve por objetivo verificar a existência de interferência de problemas familiares nas decisões da empresa.

Obteve-se as seguintes respostas dos sucedidos:

- Sucedido da Empresa **A**: “É sempre custoso, sempre gera atrito”.
- Sucedido da Empresa **B**: “os assuntos geralmente se misturavam na empresa e em casa, como também a parte monetária, não havia muita separação do dinheiro da empresa com o dinheiro pessoal, e isso é o que geralmente acontece numa empresa familiar”.
- Sucedido da Empresa **C**: “É muito simples, cada assunto é resolvido no seu ambiente e sempre tem diálogo para resolverem os problemas”.

Longenecker et al. (2011) fala sobre as interferências dos relacionamentos familiares na gestão da empresa, que há conflitos e tensões devido à carga emocional existente no seio familiar.

Richter (2015) fala sobre a sucessão, a qual se torna desafiadora devido às ligações afetivas familiares e as atividades econômicas.

A resposta do sucedido da empresa **A** corrobora com o que Longenecker et al. (2011) diz, ao achar difícil a separação entre os assuntos pessoais, familiares e profissionais, os quais sempre geram atritos.

Já a resposta do sucedido da empresa **B** reitera o que descreve Richter (2015) sobre a mistura da parte econômica e financeira da empresa e da família, além dos assuntos familiares, pessoais e profissionais.

Diferentemente, a resposta do sucedido da empresa **C** mostra que eles conseguem manter a separação entre os assuntos profissionais e familiares, através do diálogo para a solução dos problemas, nos seus devidos lugares.

PERGUNTA 6) Sempre se preocupou em incentivar os membros da família a trabalharem na empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar se houve alguma ação por parte do sucedido para trazer seus familiares para dentro da empresa.

Os sucedidos discorrem:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim, para que quando eu não desse conta mais tivesse alguém da família para dar continuidade na empresa, mas fui interrompido prematuro”.
- Sucedido da Empresa **B**: “Sempre, pois era meu sonho que pelo menos um dos meus filhos desse continuidade na empresa, então todos trabalharam nela até atingirem a maioridade”.
- Sucedido da Empresa **C**: “sim, acho importante eles terem uma profissão, além do estudo, e também para darem continuidade na empresa”.

As respostas de todos os sucedidos condizem com o que afirma Ricca (2014), sobre a vontade por parte do sucedido de que haja a continuidade da empresa familiar. De acordo com a resposta do sucedido da empresa **B**, o sonho dele era que um de seus filhos assumisse a empresa.

Percebe-se que todos os sucedidos se preocuparam em levar os futuros sucessores para trabalharem na empresa e, desse modo para garantir a continuidade da mesma nas mãos da família.

A parte 4, a seguir, apresenta questões com resultados e discussões sobre a sucessão.

Parte 4 - Da sucessão

PERGUNTA 1) Você se preocupa em ter a continuidade da empresa nas mãos da família? Por quê?

Esta pergunta teve o objetivo de averiguar a preocupação dos sucedidos em manter a empresa nas mãos da família dando continuidade ao negócio.

Os sucedidos respondem:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim porque não é só o filho que comanda tem interferência de outras pessoas”.
- Sucedido da Empresa **B**: “sim. Pelo amor aos serviços farmacêuticos vindo desde meu pai,

que quis deixar a empresa nas mãos da família, foi sonho do meu irmão mais velho, assim como foi sonho e objetivo meu deixar para meu filho, que também pretende deixar para os seus filhos”.

- Sucedido da Empresa **C**: “sim, é importante que eles continuem mas não desaprovo se eles quiserem vender”.

Oliveira (2010) afirma ser uma grande vantagem, o maior espírito familiar existente em algumas empresas familiares.

O Instituto Empresariar (2017) orienta sobre a importância de desenvolver o vínculo do sucessor com a empresa, e ainda ir além, fazer com que eles compreendam-na como um legado, e incitar-lhes a vontade de também repassá-la para a posteridade. Isto fica evidenciado pelo sucedido da empresa **B**, quando ele comenta que seu filho também pretende deixar a empresa para seus filhos.

As respostas obtidas mostram que todos se preocupam em dar a continuidade da empresa, em mantê-la nas mãos da família. O sucedido da empresa **A** se preocupa com as interferências na administração do filho; o sucedido da empresa **C** preocupa mais em dar apoio ao filho em suas decisões, mesmo que uma delas seja a de vender a empresa; já o sucedido da empresa **B** demonstra mais o espírito familiar em suas palavras.

PERGUNTA 2) Houve um planejamento ou preparo antecipado para possíveis sucessores assumirem a gestão da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a postura dos sucedidos quanto a um planejamento para a sucessão.

Obteve as seguintes respostas:

- Sucedido da Empresa **A**: “agora a empresa já está nas mãos do meu filho”.
- Sucedido da Empresa **B**: “sim, houve um preparo desde que meus filhos eram crianças, pois levava eles para trabalharem na farmácia ao meu lado com toda dedicação e eles tiveram vontade de aprender e empreender”.

- Sucedido da Empresa **C**: “sim, para que cada um se tornasse responsável pelo seu próprio serviço”.

O processo de treinamento dos sucessores, segundo Longenecker et al. (2011), acontece de forma longa e persistente, e é constituído por várias fases. Começa muito cedo e nunca termina, de acordo com Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016). Isto se verifica nas respostas obtidas tanto do sucedido da empresa **C** como nas respostas do sucedido da empresa **B**.

Na empresa **A**, nesta questão, o sucedido não deixa claro se houve um preparo antecipado para o sucessor assumir a empresa.

Quanto ao sucedido da empresa **B**, ele diz que levava seus filhos para a empresa e assim era ensinado o trabalho, de acordo com sua resposta, pode-se inferir que houve um preparo antes do sucessor assumir a gestão. De acordo com a resposta do sucedido da empresa **C**, houve treinamento do sucessor o que tornou-o responsável pelo seu serviço.

Percebe-se com as declarações dos sucedidos, o amor que ainda guardam pela empresa, e a utilizam para preparação profissional de seus sucessores.

PERGUNTA 3) Se respondeu sim na questão anterior, como é esse planejamento?

O objetivo desta pergunta foi obter a descrição do planejamento feito pelos sucedidos.

Os sucedidos discorrem:

- Sucedido da Empresa **A**: O entrevistado não respondeu.
- Sucedido da Empresa **B**: O entrevistado diz que já respondeu essa pergunta na questão 2, anterior a essa.
- Sucedido da Empresa **C**: “Ensinei a eles a dividirem as responsabilidades, um ajudando o outro se for preciso. Eles começaram aprender e trabalhar na empresa desde cedo, na época da escola”.

Pelas palavras de Longenecker et al (2011), os filhos não assumem a liderança da empresa familiar subitamente, o que se verifica na resposta do sucedido da empresa **C**, que diz que seus filhos foram educados desde cedo a assumirem responsabilidades e a serem solidários uns com os outros.

PERGUNTA 4) Reconhece a importância de planejar um processo de sucessão? Por quê?

O objetivo desta pergunta foi verificar o quanto os sucedidos acreditam ser importante o processo sucessório e o motivo desta preparação.

Os entrevistados respondem o seguinte:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim, a gente sabe o quanto custou para chegar lá”.
- Sucedido da Empresa **B**: “Claro, para dar continuidade ao trabalho iniciado pelo meu pai e irmão”.
- Sucedido da Empresa **C**: “sim, porque acho importante que mantenham a união deles na empresa, de modo a não terem atritos uns com os outros”.

Ricca (2014) lembra que a presença do sucedido no processo sucessório é fundamental, principalmente para que ocorra de forma a manter a união dos familiares.

Já Boob e Boog (2013) dizem que um grande desafio das empresas ao longo das várias gerações é evitar os conflitos familiares. Esta preocupação é evidenciada nas falas do sucedido da empresa **C**, quando comenta sobre a importância do planejamento.

Pelas respostas obtidas, verifica-se que todos os sucedidos reconhecem a importância do planejamento. O sucedido da empresa **A** enfatiza sobre o quanto custou para chegar onde está; já o sucedido da empresa **C** reconhece a importância do planejamento para manter unida a família e não tenham atritos na empresa. O sucedido da empresa **B** lembra que o planejar é importante para dar continuidade ao trabalho iniciado pelo seu pai e seu irmão.

PERGUNTA 5) A empresa já passou por uma transição de gestão? Se sim, descreva-me como foi esse processo de sucessão.

Esta pergunta teve por objetivo verificar se já houve sucessão na empresa e como se deu este processo.

Obteve as seguintes respostas dos sucedidos:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim, não foi fácil, quando meu filho assumiu a empresa, houve muita mudança financeira”.

- Sucedido da Empresa **B**: “sim. Antes de aposentar meu filho começou a gerenciar a empresa ao meu lado, iniciando com a parte financeira e de responsabilidade farmacêutica, até a minha aposentadoria e saída da empresa”.

- Sucedido da Empresa **C**: “não, porque continuo na empresa ainda, mas alguns dos meus filhos já trabalham na empresa e já estão sendo preparados para darem continuidade nos serviços”.

Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016) ao afirmarem que a sucessão precisa considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, justificam as respostas que se obteve nesta questão, e que mostram os diferentes aspectos das empresas.

Conforme as respostas obtidas, verifica-se que já houve a sucessão na empresa **A** e na empresa **B**, e empresa **C** está caminhando para o seu primeiro processo sucessório.

O processo sucessório na empresa **A**, de acordo com o sucedido, foi um processo penoso, trazendo mudanças principalmente no setor financeiro. Já na empresa **B**, pode-se notar pelas palavras do sucedido, que ele manteve sua presença forte na empresa junto ao sucessor até o último momento, quando se deu com a sua aposentadoria.

PERGUNTA 6) Se respondeu sim, na questão anterior, diga-me se teve desafios, e que tipo de desafios encontrou no momento da transição da gestão da empresa?

Esta pergunta teve o objetivo de questionar os sucedidos sobre possíveis desafios ocorridos no processo sucessório.

Obteve-se as seguintes respostas:

- Sucedido da Empresa **A**: “o desafio maior foi pagar os compromissos da empresa e da dívida com compras”.

- Sucedido da Empresa **B**: “ocorreu tudo com normalidade, pois já estava planejado”.
- Sucedido da Empresa **C**: “não teve desafios, porque ainda não teve uma transição de gestão, mas acredito que não terei desafios, pois os filhos iniciaram desde cedo na profissão”.

A diminuição do espaço para amadorismo ou improvisação força cada vez mais a ocorrência de alterações na gestão da empresa, como cita Mamede e Mamede (2015), o que é demonstrado pela resposta do sucedido da empresa **A**, quando diz que o sucessor, já no início de sua gestão, teve grandes desafios com relação a compromissos da empresa com dívidas existentes.

Muitas vezes o processo sucessório é adiado ao máximo, devido ao paternalismo, resistindo à delegação de ações e decisões, como fala RBA (2017). Este pode ser um motivo dos sucedidos entregarem a gestão da empresa em situações extremas, por exemplo quando a empresa já se encontra endividada.

As respostas a esta questão de desafios no momento da transição da empresa se diferenciam, ao passo que a resposta do sucedido da empresa **A** mostra que houve desafios, principalmente, em relação a dívidas existentes. A resposta do sucedido da empresa **B** diz que ocorreu dentro da normalidade.

PERGUNTA 7) A sucessão sempre foi entre familiares? Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? Por quê?

Esta pergunta teve os objetivos de verificar se houve apenas sucessão familiar, ou se já teve sucessão profissional, e quais critérios foram utilizados para definição dos sucessores.

Os sucedidos respondem o seguinte:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim”.
- Sucedido da Empresa **B**: “sim, dialogando com todos os filhos desde os mais velhos para saber o interesse de cada um. Cogitando até a possibilidade de sociedade entre eles, porém fica decidido que a empresa fica com o filho que hoje é o atual gestor”.

- Sucedido da Empresa **C**: “sim, embora eu ainda esteja na gestão da empresa, meus filhos já assumiram os seus serviços, porque hoje somos parceiros, cada um trabalha para si de forma autônoma. O critério utilizado é que haja igualdade de direitos. Até aprenderem a profissão meus filhos recebiam um salário e assim que aprenderam seguiram por si próprios. Os serviços que eles prestam, eles recebem por ele”.

Como Oliveira (2010) discorre, os herdeiros podem ser classificados de acordo com suas posturas, frente à gestão dos negócios da empresa familiar, em dedicados ou pouco dedicados. Este como se nota, foi o critério adotado pelo sucessor da empresa **B**, que teve como seu sucessor, o filho que tinha mais inclinação para o negócio. O sucedido da empresa **B** esclarece o motivo da escolha do sucessor ao falar que já havia dialogado com todos os possíveis sucessores, até verificar qual mais se identificava e tinha interesse pela gestão da empresa.

PERGUNTA 8) Você vê como vantagem a contratação de profissionais para uma posição de gestão do topo de hierarquia da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo saber o posicionamento dos sucedidos em relação ao processo de sucessão profissional.

Os sucedidos manifestam o seguinte:

- Sucedido da Empresa **A**: “não”
- Sucedido da Empresa **B**: “Não. Na minha família não houve necessidade deste profissional, porque sempre foi assim desde os antepassados”.
- Sucedido da Empresa **C**: “não, porque meus filhos já são capacitados para assumirem a gestão”.

Oliveira (2010) fala da importância de uma análise realística do processo sucessório, evitando supervalorizar seus herdeiros naturais, e verificar se a sucessão familiar será a mais vantajosa para a empresa em determinada situação.

Pelo que se verifica nas respostas, os sucedidos não se abriram para a análise de um

possível sucessor profissional, se dando por satisfeitos com os sucessores naturais.

PERGUNTA 9) O que você vê como vantagem no processo de sucessão familiar? E como desvantagens? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a visão dos sucedidos em relação às vantagens e as desvantagens no processo de sucessão familiar.

Obteve-se as seguintes respostas:

- Sucedido da Empresa **A**: “não vejo vantagem”.
- Sucedido da Empresa **B**: “A continuidade, o amor ao trabalho no negócio da família, a conquista da clientela, a fidelidade, a confiança e a tradição. Não vejo desvantagem, pois me realizou ter a continuidade da empresa com meu filho”.
- Sucedido da Empresa **C**: “vejo como vantagem, é que cada um tira seu sustento com o trabalho que realiza na própria empresa, e ainda é um meio de trazer todos unidos. E não vejo desvantagem”.

Oliveira (2010) cita uma vantagem da empresa familiar que é o maior espírito familiar, e esta vantagem é lembrada pelo sucessor da empresa **B**, quando fala sobre o amor ao trabalho no negócio da família.

As vantagens listadas pelos sucedidos das empresas **B** e **C**, foram no sentido de dar aos sucessores um modo de cada um tirar seu sustento, além de ser uma maneira de mantê-los unidos, com o espírito familiar relacionado ao trabalho, e também, a conquista da clientela, a confiança e a tradição. O entrevistado da empresa **A** disse não ver vantagem.

PERGUNTA 10) O que você vê como vantagem no processo de sucessão profissional? E como desvantagens? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a visão dos sucedidos em relação às vantagens e as desvantagens, no processo de sucessão profissional.

Os sucedidos discorrem:

- Sucedido da Empresa **A**: “não vejo nenhuma vantagem, queria continuar”.
- Sucedido da Empresa **B**: “vejo como vantagem ideias diferentes, podem trazer uma realidade diferente para a empresa, ideias empreendedoras e como desvantagem vejo o choque de opiniões e também pode haver ideias que não batem”.
- Sucedido da Empresa **C**: “não tem vantagem, porque não tem necessidade de uma pessoa de fora assumir a empresa, e vê como desvantagem a possível dificuldade de diálogo por este não ser da família e talvez não terem os mesmos valores que a família preza”.

Oliveira (2010) comenta sobre as vantagens e desvantagens da sucessão profissional. Considerando como vantagem a introdução de novos costumes e filosofias de administração, e como desvantagem a mistura de hierarquia.

Apenas o sucedido da empresa **B** vê vantagem na sucessão profissional, ao dizer que pode trazer ideias diferentes e empreendedoras, corroborando com o que falou Oliveira (2010).

Já como desvantagens, o sucedido da empresa **C** fala sobre as dificuldades de diálogo, se o sucessor não for da família, por não possuir os mesmos valores que a família valoriza. O sucedido da empresa **B** cita como desvantagens, o choque de opiniões e divergências de ideias.

PERGUNTA 11) Houve mudanças para a empresa continuar competitiva? Por quê? Se sim, quais?

Esta questão teve por objetivo verificar se as empresas precisaram realizar mudanças para que os sucessores continuassem com uma empresa competitiva, como também, saber se a sucessão foi influenciada pela necessidade de modernização ou adequação da empresa as novas realidades.

Os sucedidos respondem o seguinte:

- Sucedido da Empresa **A**: “sim, teve muita luta, era preciso gastar menos do que ganhava para poder sobrar um pouco, sem se invejar dos concorrentes”

- Sucedido da Empresa **B**: “sim, o filho pôde empreender mais, e ele apresentou um leque de inovações”.

- Sucedido da Empresa **C**: “sim, porque sempre é preciso esta reciclando o aprendizado. Paguei cursos os meus filhos e sempre dei apoio. Só dois dos meus filhos não atuam no ramo da atividade da empresa, embora somente três deles trabalhem aqui na empresa da família”.

Mamede e Mamede (2015) citam que a economia brasileira exige cada vez mais a profissionalização dos gestores, reduzindo o espaço para o amadorismo e para a improvisação.

Já Tajra (2014) enfatiza a importância da postura empreendedora.

O sucedido da empresa **A** respondeu sobre o seu modo de gerir a empresa. Já a resposta do sucedido da empresa **C** mostra que trabalhou na profissionalização dos sucessores endossando o que apresentam Mamede e Mamede (2015).

A resposta do sucedido da empresa **B** vem ao encontro do que disse Tajra (2014), sobre a postura empreendedora que teve seu filho, ao apresentar um leque de inovações.

E assim, na próxima seção, são apresentados os resultados e realizadas as discussões referente ao grupo 2 – Análise dos dados dos sucessores.

4.2 Análise de dados dos sucessores

Nesta seção, são apresentados os resultados levantados da entrevista aos três sucessores das empresas familiares.

A apresentação dos resultados segue a ordem de perguntas contidas no roteiro da entrevista aos sucessores, sendo que o mesmo foi composto por trinta e três questões, divididas em quatro partes:

Parte 1, trata de questões sobre o perfil dos entrevistados.

Parte 2, trata de questões sobre as empresas.

Parte 3, trata de questões sobre os sucessores.

Parte 4, trata de questões sobre a sucessão.

Parte 1 – Do perfil

As perguntas de **1 a 6**, da **Parte 1**, tiveram o objetivo de traçar o perfil dos sucessores (função na empresa, idade, sexo, estado civil, número de filhos, escolaridade/formação).

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, elaborou-se o **Quadro 10**, a seguir.

Quadro 10– Perfil dos sucessores:

EMPRESAS	DADOS DOS SUCESSORES					
	Função na empresa	Idade (anos)	Sexo	Estado Civil	Número de filhos	Escolaridade/Formação
A	Direção	31	Masculino	Casado	1	Superior/ Administração
B	Direção	35	Masculino	Casado	2	Mestre/ Farmacêutico
C	Eletricista de automóveis	49	Masculino	Casado	Não tem	Superior completo

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como se vê no **Quadro 10**, os sucessores possuem curso superior completo e apenas um dos sucessores ainda não assumiu a direção, devido à empresa ser gerenciada pelo pai, porém, de forma descentralizada, ou seja, cada um é um parceiro, com responsabilidades pela sua área e seu serviço.

Em seguida, na parte 2, serão apresentados os resultados e discussão sobre as empresas, de acordo com as respostas obtidas dos sucessores.

Parte 2 - Da empresa

As perguntas de **1 a 4**, da **Parte 2**, tiveram o objetivo de traçar o perfil das empresas (ramo de atividade, forma jurídica, ano de fundação, número de funcionários).

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, elaborou-se o **Quadro 11**.

Quadro 11 – Perfil das empresas:

(Continua)

EMPRESAS	DADOS DAS EMPRESAS			
	Ramo de atividade	Forma jurídica	Ano de fundação	Número de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 11 – Perfil das empresas

(Continuação)

EMPRESAS	DADOS DAS EMPRESAS			
	Ramo de atividade	Forma jurídica	Ano de fundação	Número de funcionários
A	Comércio varejista de roupas, tecidos, enxoval e acessórios	EPP, empresa de pequeno porte	1977	12
B	Drogaria	cotas de sociedade limitada	1895 e aquisição pela atual família em 1957	9
C	Prestação de serviços em manutenção e reparação elétrica de veículos automotivos	MEI - microempreendedor individual ³	1979	5 ⁴

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Batista (2015) fala sobre a classificação das empresas nos segmentos de comércio, indústria ou serviços. O comércio trabalha com a revenda de determinados produtos: a indústria, com a transformação da matéria prima e as empresas de serviços exercem a prestação de serviços.

Oliveira (2017) destaca a importância das empresas familiares em vários setores da economia.

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que são empresas de diferentes setores: comércio varejista de moda, farmacêutico e de prestação de serviços de elétrica automotiva. Representam os setores do comércio e de prestação de serviços, como representado por Batista (2015), não tendo representantes do setor industrial.

Na Sociedade empresária Ltda. as responsabilidades são limitadas ao capital social, não respondendo com seu capital próprio pelas obrigações da empresa (SEBRAE, 2018).

³ MEI – de acordo com o Alvará de funcionamento da empresa mostrado a pesquisadora.

⁴ O entrevistado diz que não tem funcionários na empresa. Os cinco (5) funcionários citados por ele são autônomos, ou seja, exercem a profissão de forma autônoma na empresa, conforme relatado à pesquisadora.

De acordo com o Sebrae (2018), Microempreendedor Individual (MEI) é o empresário com receita de até R\$ 81.000,00, que paga apenas um valor fixo mensal, assim pode se classificar a empresa **C**.

O Sebrae (2017), para classificar o porte das empresas, utiliza como base pesquisas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de acordo com o número de empregados nos segmentos de comércio e serviços, sendo microempresa até 9 funcionários e empresa de pequeno porte de 10 a 49 funcionários.

Pelas respostas obtidas, a empresa **A** possui 12 funcionários, o que a classifica com uma empresa de pequeno porte (EPP); a empresa a empresa **B** possui sócios com capital integralizado, e de acordo com a classificação do Sebrae (2017) é considerada uma microempresa, pois possui 9 funcionários.

Conforme descreve Boog e Boog (2013), muitos fatores podem desafiar as empresas familiares na sua sustentabilidade, ao longo das várias gerações, como conflitos entre familiares; assuntos proibidos; baixa taxa de eficiência gerencial; falta de disciplina e qualidade da comunicação.

Como cita Boog e Boog (2013), a transição da gestão dos negócios para a segunda geração sofre desafios como a manutenção da harmonia entre os integrantes da primeira e da segunda gerações.

Pelo que se percebe, todas as empresas participantes da pesquisa possuem uma boa sustentabilidade. No caso da empresa **B**, passou por três gerações de outra família até ser adquirida pela atual família, a qual já está na 3ª geração.

PERGUNTA 5) Em que geração se situa atualmente a empresa?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a experiência da empresa acerca do processo sucessório.

Os sucessores responderam o seguinte:

- Sucessor da Empresa **A**: “na segunda geração desde que o pai comprou a empresa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Foram 03 gerações na primeira família e mais 03 gerações na segunda família. Estamos então como um todo, na 6ª geração”.

- Sucessor da Empresa **C**: “não existiu outra geração, permanece na primeira, porém os filhos trabalham com igual responsabilidade que o pai, porque são autônomos”.

Segundo PWC (2016), na transição de gerações, a dinâmica familiar pode dificultar até mesmo a mais rentável empresa, por isso se fala que as empresas familiares medem suas realizações por gerações, não se preocupando apenas com valores econômicos; também com os valores culturais, a fim de se preservar para os seus sucessores.

Percebe-se pelas respostas obtidas, que há diferentes realidades: a empresa **A** se encontra na segunda geração; a empresa **C** está no primeiro processo sucessório e a empresa **B**, na 3ª geração.

PERGUNTA 6) Quais os membros da família trabalham na empresa? Que tipo de funções exercem?

Esta pergunta teve o objetivo de evidenciar o perfil familiar da empresa e a função de cada ente familiar que atua na empresa.

Obteve-se as seguintes respostas dos sucessores:

- Sucessor da Empresa **A**: “esposa, como auxiliar administrativo fiscal”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Eu (Direção e Responsabilidade Técnica), a mãe (Cobrança) e Esposa (Sócia)”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Pai e filhos, mas não são exercidas funções diferentes. Se dedicam as mesmas funções, todo tipo de serviço”.

Longenecker et al. (2011) define empresa familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão.

Matesco (2014) comenta que em relação ao nível da gestão, as posições de liderança na maioria das vezes, ou até mesmo em sua totalidade, são ocupados pelos membros da família.

Percebe-se que as respostas obtidas foram ao encontro do que diz Longenecker et al.

(2011) e Matesco (2014), que a gestão da empresa realmente está sendo executada por pessoas com ligação familiar.

PERGUNTA 7) Há sócios na empresa? Quantos? Qual é o grau de parentesco entre os sócios?

Esta pergunta teve o objetivo de identificar o perfil de comando da empresa.

Os entrevistados responderam o seguinte:

- Sucessor da Empresa **A**: “sim, 2. Pai e filho”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Dois. Marido e Esposa”.
- Sucessor da Empresa **C**: “não”.

Conforme diz Pessoa (2017), possuir um integrante da família como sócio ou empregado é realidade entre a maioria dos pequenos negócios.

Pode-se se confirmar o que fala Pessoa (2017), pois há sócios integrantes da família nas empresas **A** e **B**.

PERGUNTA 8) Os problemas familiares interferem no funcionamento da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar se os problemas da família interferem na empresa.

Os sucessores responderam o seguinte:

- Sucessor da Empresa **A**: “Não, porque sabemos diferenciar a vida social da vida profissional”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Hoje não. As posições hierárquicas estão bem definidas”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Não, pois não se deve misturar problemas familiares com profissionais para que não atrapalhe o andamento da mesma”.

De acordo com a PWC (2016), as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável.

Segundo Matesco (2014), ocorre fraquezas distintas nas empresas familiares na medida em que não determinam relações de direitos e deveres, nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial.

De acordo com as respostas obtidas dos sucessores, percebe-se que todos estão inteirados sobre a necessidade de manter os problemas familiares distantes do ambiente empresarial.

Em seguida, na parte 3, serão apresentados os resultados e discussão sobre a postura dos sucessores, de acordo com as respostas obtidas.

Parte 3 - Do sucessor

PERGUNTA 1) A opção de entrar para a empresa foi sua? Se não, quem o influenciou?

Esta pergunta teve por objetivo verificar se os sucessores já tinham interesse de ingressar na empresa ou se houve influência de alguém.

As seguintes respostas foram dadas pelos sucessores:

- Sucessor da Empresa **A**: “Na verdade não, meu pai que dava a ordem para a gente ir trabalhar ou antes ou depois da aula”.
- Sucessor da Empresa **B**: “sim”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Como meu pai já trabalhava na empresa, então comecei logo cedo a ir para a oficina”.

Oliveira (2010) fala que os herdeiros podem ser classificados de acordo com suas posturas, frente à gestão dos negócios da empresa familiar em dedicados ou pouco dedicados.

Percebe-se que a postura dos sucessores era de dedicação, pois sempre estiveram nas empresas, influenciados por seus pais ou por vontade própria.

PERGUNTA 2) Como você começou a atuar na empresa?

Esta pergunta teve por objetivo verificar como se deu o início da atuação do sucessor na empresa.

Os sucessores responderam da seguinte forma:

- Sucessor da Empresa **A**: “Comecei com 11 anos, eu fazia entregas e cobranças, depois fui aprendendo a atender”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Desde criança, por gosto, ajudando os pais no trabalho”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Desde bem cedo e fazendo todos os tipos de serviços para ir aprendendo todos eles”.

Longenecker e Schoen (1978) *apud* Longenecker et al (2011), ao falarem sobre os estágios do processo sucessório, dizem que, no estágio I, o filho já é introduzido na empresa, iniciando por conhecer algumas de suas características. O autor ainda fala que assumir a liderança de uma empresa é um processo longo, que exige preparação e persistência, e o processo de transição pode se estender por muito tempo.

Conforme as respostas obtidas, pode se verificar que os sucessores iniciaram quando ainda eram crianças a desempenharem alguma função na empresa, o que confirma a argumentação de Longenecker et al. (2011).

PERGUNTA 3) Há quantos anos trabalha na empresa? Atua na empresa como gestor desde quando?

O objetivo desta pergunta foi verificar o tempo de atuação na empresa, e também o tempo que já atua como gestor.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Há 20 anos, após o falecimento da minha mãe, e em 2006 comecei a tomar mais frente nos negócios, e nessa época estava com 19 anos”.

- Sucessor da Empresa **B**: “Provavelmente há mais de 25 anos. Como único Diretor, apenas 04 anos (2014), mas como gestor auxiliar há mais de 10 anos, desde 2007 - quando me graduei em Farmácia”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Trabalho na empresa há 30 anos (mais ou menos)”.

Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016) dizem que a sucessão é um processo longo, que se constitui por fases, onde se devem considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa. Assim, nota-se pelas respostas dos sucessores que estes trabalham na empresa há muitos anos, o que denota a longa preparação dos sucessores.

PERGUNTA 4) Qual seu grau de parentesco com o fundador da empresa?

Esta pergunta teve o objetivo verificar a ligação familiar entre o sucedido e o sucessor.

As seguintes respostas foram auferidas:

- Sucessor da Empresa **A**: “filho”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Com o fundador, nenhum. Mas com um dos sucessores e comprador da empresa na minha família, neto”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Sou filho”.

Matesco (2014) comenta que nas empresas familiares, em relação ao nível da gestão, as posições de liderança, na maioria das vezes, ou até mesmo em sua totalidade, são ocupadas pelos membros da família, o que é justificado pelas respostas dos sucedidos, nesta questão.

A resposta evidencia que realmente houve, nas empresas **A** e **B**, sucessão familiar, de liderança; não ocorrendo ainda na empresa **C**.

PERGUNTA 5) Você obteve uma preparação antes de assumir a gestão da empresa? Se sim, que tipo de preparação e desde quando?

Esta pergunta teve por objetivo verificar se houve preparação antecipada do sucessor para assumir como gestor, qual foi e quando se deu esta preparação.

Os sucessores responderam da seguinte forma:

- Sucessor da Empresa **A**: “Sim, após concluir o ensino médio, estudei e formei em Administração de empresas na FASF, com 22 anos”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Fiz técnico, graduei, algumas pós e mestrado, além da experiência”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Todo e qualquer serviço deve haver um preparo antes, para melhor desenvolvimento da mesma”.

A Revista Brasileira de Administração (2017) cita que a falta de percepção do sucessor em relação aos conhecimentos técnicos, principalmente de profissionalização, pode resultar em situações piores, que podem contribuir para o declínio da empresa familiar. No caso das respostas obtidas, verifica-se que os sucessores possuíam uma boa preparação, e que talvez tenha sido este, um grande motivo para as empresa se reafirmarem e não caírem em declínio.

As respostas obtidas mostram que os sucessores obtiveram o treinamento prático nas empresas e a preparação acadêmica.

PERGUNTA 6) Para você o que poderia ter sido feito para facilitar a sua integralização como gestor?

Esta pergunta teve por objetivo verificar se faltou, para o sucessor, algo a ser feito para facilitar a sua posse.

Os sucessores apresentaram as seguintes respostas:

- Sucessor da Empresa **A**: “eu poderia ter continuado nos estudos, fazendo uma pós-graduação, participando mais de cursos e palestras, isso me ajudaria mais como gestor de uma empresa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Talvez, ter trabalhado em outra empresa do mesmo ramo. Assim, além de uma experiência externa(*benchmarking*), a

família poderia ter reconhecido mais antecipadamente a necessidade de sucessão em momentos de declínio”.

- Sucessor da Empresa **C**: “Em qualquer empresa deve haver muito diálogo entre as pessoas para maior integralização entre elas e crescimento da mesma”.

Oliveira (2010) fala que os sucessores geralmente passam por treinamento e preparação desde a juventude, e pelas respostas dos entrevistados verifica-se uma vontade maior de preparação dos respondentes.

As respostas dadas pelos sucessores mostram a vontade de estarem ainda mais preparados no momento em que assumiram o cargo de gestor. Percebe-se também, pela resposta do sucessor da empresa **B**, que ele queria que a sucessão tivesse sido feita há mais tempo.

PERGUNTA 7) Você acha que a passagem do cargo de sucessor foi no melhor momento para você? Por quê?

Esta pergunta teve o objetivo de verificar com o sucessor se o processo sucessório foi no melhor momento para ele.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Acredito que sim, porque eu já tinha muita responsabilidade, e ainda estava aprendendo na teoria na faculdade e vivenciando na prática, pois foi no momento em que eu estudava”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Foi em um momento que eu poderia assumi-la de forma mais completa, em que havia como adquirir as cotas de forma majoritária, infelizmente em um dos piores momentos financeiros da empresa”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Qualquer empresa tem o momento certo para que haja passagem de um cargo para outro”.

Oliveira (2010) fala que os sucessores adquirem treinamento mais extenso e intenso,

desde a juventude, o que pode justificar as respostas dos sucessores, referente as suas posturas no momento da sucessão.

Observa-se que apesar da passagem da gestão de forma intempestiva, de acordo com respostas anteriores, verifica-se pelas respostas dos sucessores das empresas **A** e **B** que eles já estavam razoavelmente preparados, apesar do sucessor da empresa **B** comentar sobre o momento complicado da empresa.

PERGUNTA 8) Como você lida com a questão da separação entre os assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais?

Esta questão teve por objetivo verificar se há interferência dos problemas familiares nas decisões da empresa.

Os sucessores deram as seguintes respostas:

- Sucessor da Empresa **A**: “acaba que a gente comenta alguma coisa fora da empresa sobre negócios do dia a dia, mas é super tranquilo, conversando tudo se encaixa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Hoje bem, sem maiores problemas. Aprendemos isso com o tempo, naturalmente”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Não se deve misturar assuntos pessoais e familiares com assuntos profissionais, para não prejudicar a empresa”.

Pelas respostas dos sucessores se comparadas com as respostas dos sucedidos, percebe-se que houve um amadurecimento em termos de manter os problemas familiares distantes do meio empresarial. Sebrae (2016 a) diz que a separação entre negócio e família pode não ocorrer naturalmente.

A parte 4, a seguir, apresenta questões com resultados e discussões sobre a sucessão.

Parte 4 - Da sucessão

PERGUNTA 1) Você se preocupa em ter a continuidade da empresa nas mãos da família? Por quê?

Esta pergunta tem o objetivo de averiguar se os sucessores se preocupam em manter a empresa nas mãos da família dando continuidade ao seu negócio.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Acho que não seria bem uma preocupação, mas gostaria muito que meu filho assumisse meu cargo, como fiz com o meu pai. Seria um orgulho para mim”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Gostaria em manter a tradição familiar. Deixar este legado”.
- Sucessor da Empresa **C**: “sim, pois sendo da família, deve continuar em família”.

De acordo com a Ricca (2014), em primeiro lugar o que se deve ter em mente é a importância da continuidade, uma vez que, quando se inicia um negócio, o sonho é que ele se desenvolva cada vez mais e se transfira de geração em geração, tornando-se uma empresa forte e de sucesso.

Segundo o Instituto Empresariar (2017), existe algo ainda mais significativo do que fazer com que seus filhos compreendam a empresa como um legado de família, que é incitar a vontade de também repassá-la para a posteridade.

De acordo com as respostas obtidas percebe-se que os sucessores mantêm a vontade do sucedido em dar continuidade nas empresas para as próximas gerações, como cita o Instituto Empresariar (2017). Os sucessores da empresa **A** e **B** falam sobre a vontade de deixar as empresas para os filhos, levando-as para mais uma geração, e o sucessor da empresa **C** é a favor que a empresa continue em mãos da família.

PERGUNTA 2) Há um planejamento ou preparo antecipado para possíveis sucessores assumirem a gestão da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve o objetivo de verificar a postura dos sucessores quanto a um planejamento para a sucessão.

As respostas obtidas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Ainda não. Primeiro, nunca pensei nisso por estar com 31 anos, e segundo que meu filho só tem 2 anos, no futuro próximo daqui uns 8 à 10 anos começo a pensar nisso”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Não. Meus filhos ainda são muito novos, um com 2,5 anos e outro com 02 meses”.
- Sucessor da Empresa **C**: “não, pois não tem sucessores no momento na empresa, mas no caso de ter deve-se haver um planejamento que é muito importante”.

Boog e Boog (2013) recomendam que o fundador inicie o processo de planejamento de sua carreira e de sua sucessão o mais cedo possível para propiciar, em grande medida, a continuidade da empresa em mãos da família, ao longo das próximas gerações.

Apesar da vontade de ambos em passar a empresa para seus sucessores, como verificado na questão anterior, pelas respostas obtidas, pode-se observar que ambos consideram ainda muito prematuro pensar em planejamento sucessório.

PERGUNTA 3) Se respondeu sim, na questão anterior, como é esse planejamento?

O objetivo desta pergunta foi obter a descrição do planejamento que está sendo feito pelos sucessores.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: O sucessor não respondeu essa pergunta, pois na pergunta anterior, disse que não há um planejamento para a sucessão.
- Sucessor da Empresa **B**: “Pretendo influenciar positivamente levando ao gosto pelo trabalho”.
- Sucessor da Empresa **C**: “No momento não tem sucessores, por isso não há planejamento”.

O entrevistado da empresa **B** apesar de ter dado a resposta “não”, na questão anterior, sobre a iniciação do planejamento antecipado do sucessor, mostra com a sua resposta nesta

questão: “pretendo influenciar positivamente levando ao gosto pelo trabalho”, que quando for possível exercerá sua influência para que o futuro sucessor aprenda a gostar do trabalho executado pela empresa.

PERGUNTA 4) Reconhece a importância de planejar um processo de sucessão? Por quê?

O objetivo desta pergunta foi verificar com os sucessores o quanto pensam ser importante a preparação do processo sucessório e o motivo desta preparação.

As respostas foram as seguintes:

- Sucessor da Empresa **A**: “Sim, pois a loja já está há mais de 30 anos no mercado, quero que este nome fique na boca do povo por mais 50 anos no mínimo, não quero que esta história morra”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Não pretendo que os possíveis sucessores tenham que passar por tantas dificuldades que tive, embora eu reconheça que elas foram de suma importância, fundamentais para meu crescimento tanto pessoal quanto profissional”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Sim, ele é importante para o melhor desenvolvimento da empresa”.

Segundo Oliveira (2010), o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar.

Depreende-se pelas respostas dos entrevistados que consideram importante o planejamento sucessório, inclusive por experiências próprias e também por acreditarem ser uma ação importante para a perpetuação da empresa.

PERGUNTA 5) A empresa já passou por uma transição de gestão? Se sim, descreva-me como foi esse processo de sucessão.

Esta pergunta teve o objetivo de verificar se já houve sucessão na empresa e como se deu este processo.

As respostas foram as seguintes:

- Sucessor da Empresa **A**: “sim. Antes que eu começasse o meu plano de gestão, meu pai e minha mãe eram quem faziam tudo, comprar, viajar, negociar, atender, contratar, demitir, mas eu sempre estava ao lado deles, olhando, aprendendo, perguntando e fazendo do meu jeito. Mas só com o tempo e com a prática é que a gente aprende”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. Duas vezes, ambas por momentos críticos da história da empresa. A primeira, após a morte do progenitor e inevitável sucessão. E a segunda, por questões de impossibilidade do andamento na linha de consecução”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Não”.

Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016) afirmam que a sucessão é um processo que se forma em várias fases e que inicia muito cedo e não termina, é contínuo e que deve-se levar em conta as diferentes características da empresa familiar e da família na empresa.

Mamede e Mamede (2014) dizem que quando não há uma preparação para a sucessão pode-se colocar o sucessor em dificuldades, principalmente, quando não há tempo para esta preparação, devido a fatores imprevistos, criando assim, a necessidade de substituição.

A resposta do sucessor da empresa **A** confirma o que Borges e Lescura (2012) *apud* Calegari (2016) dizem, que o sucessor sempre acompanhava seus pais nos trabalhos da empresa.

A resposta do sucessor da empresa **B** condiz com o que Mamede e Mamede (2014) dizem, quando diz que as duas sucessões anteriores ocorreram por imprevistos, e sendo assim, os sucedidos não puderam continuar na gestão, uma sendo por motivo de morte e a outra por impossibilidade de comando na gestão da empresa.

PERGUNTA 6) Se respondeu sim, na questão anterior, diga-me se teve desafios, e que tipo de desafios encontrou no momento da transição de gestão da empresa?

Esta pergunta teve o objetivo de questionar os sucessores sobre possíveis desafios

ocorridos no processo sucessório.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Bastante desafios, e acredite que até hoje ainda surge bastantes. Para mim o maior desafio é saber comprar, pois tenho que decidir para diversos tipos de pessoas, o importante é conhecer seus clientes”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim. De um tempo relativamente recente para cá, a competitividade ficou cada vez mais acirrada, as margens reduziram drasticamente e a gestão no mercado concorrente se profissionalizou cada vez mais (competitividade). Desafios os quais, as empresas familiares sofrem muito - pois a liderança está atribuída muito mais por questões de posição, de uma forma geral (por serem herdeiros), do que por mérito. Com isso, a empresa se encontrava em um momento financeiro muito crítico”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Não tendo passado por transição de gestão então não houve desafios”.

Mamede e Mamede (2015) citam que diminuiu muito o espaço para o amadorismo e para o improvisado, devido à profissionalização e à consolidação da economia brasileira.

As respostas obtidas vêm justificar a afirmação de Mamede e Mamede (2015), pois ambos os sucessores das empresas **A** e **B** dizem sobre as dificuldades encontradas no mercado, como: diminuição de margens devido à concorrência mais acirrada e gestores mais profissionalizados, obrigando-os a conhecerem melhor seus clientes, para assim conseguirem produtos mais direcionados.

PERGUNTA 7) A sucessão sempre foi entre familiares? Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivos verificar se houve apenas sucessão familiar, ou se já teve sucessão profissional, e quais critérios foram utilizados para definição dos sucessores.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “Até o momento sim. Não houve critério algum. Foi porque meu pai queria diminuir o ritmo e sentiu confiança em mim e me passou a responsabilidade de gerir a empresa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Não. Os critérios nunca foram previamente definidos. Acredito que entre todas as transições, ocorreram fatos inevitáveis em que tiveram que haver uma sucessão dos gestores, para que a empresa não encerras suas atividades”.
- Sucessor da Empresa **C**: “Não teve sucessão na empresa”.

Segundo estudos citados por Boog e Boog (2013), mostram o há melhor desempenho das empresas familiares se comparados ao das não familiares, tendo como pontos positivos: comprometimento; transmissão de conhecimentos e a confiabilidade. Tais pontos são importantes devido à vontade da perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar, e seus sucessores estão dispostos, a se empenhar para garantir a qualidade e a inovação dos produtos e serviços. O sucessor da empresa **A** fala que o pai sentiu confiança em deixa a empresa para ele gerir, na empresa **B**, de acordo com o sucessor, ocorreram fatos inevitáveis nas sucessões em que os sucessores tiveram que assumir a empresa, garantindo assim, a perpetuação do negócio e do patrimônio da família até o momento.

De acordo com as resposta da empresa **A**, a sucessão sempre foi entre familiares, na empresa **B**, o sucessor diz que não, porque a empresa já foi de uma outra família antes de ser comprada por sua família, como já foi visto em respostas anteriores. E na empresa **C** ainda não aconteceu o processo sucessório.

Pelas respostas obtidas, as sucessões que ocorreram passaram a ser uma ferramenta utilizada pelos sucedidos para conseguirem um gestor preparado, com mais energia e motivação para dar uma alavancada na empresa.

PERGUNTA 8) Você vê como vantagem a contratação de profissionais para uma posição de gestão do topo de hierarquia da empresa? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo conhecer o posicionamento dos sucessores em relação ao processo de sucessão profissional.

Obteve-se as seguintes respostas:

- Sucessor da Empresa **A**: “Com certeza é muito bom a contratação de profissionais que não sejam da família, porque vejo mais facilidade para tomada de decisões, são opiniões diferentes e até mesmo o respeito e a responsabilidade é maior”.

- Sucessor da Empresa **B**: “Hoje em dia não. Pois, pelo fato desta última fase de sucessão ter sido demorada, tive tempo de me especializar, me profissionalizando bem tecnicamente - uma das vantagens de ter tido tal obstáculo - morosidade no processo sucessório. Mas vejo vantagens de contratações externas (consultorias) para incrementar a gestão”.

- Sucessor da Empresa **C**: “Qualquer empresa que não tenha pessoas da família qualificadas para o desenvolvimento da mesma é necessário a contratação de outros profissionais”.

Oliveira (2010) cita como vantagem da sucessão profissional: receber de maneira rápida e objetiva as experiências e conhecimentos de um administrador; ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um gestor com o perfil almejado; ter maior facilidade de trocas de administradores; receber novas filosofias e costumes.

As respostas obtidas sobre as vantagens da contratação profissional lançam informações que corroboram com as vantagens citadas por Oliveira (2010), ao citarem sobre o desenvolvimento de gestão; a contratação de profissionais qualificados, principalmente, se não o encontram na família; as opiniões diferentes, o respeito e as responsabilidades maiores, talvez, devido o enfoque ser exclusivamente profissional eliminando com maior facilidade os aspectos emocionais.

PERGUNTA 9) O que você vê como vantagem no processo de sucessão familiar? E como desvantagens? Por quê?

Esta pergunta teve por objetivo verificar a visão dos sucessores em relação às vantagens e às desvantagens, no processo de sucessão familiar.

Os sucessores ponderam o seguinte:

- Sucessor da Empresa **A**: “Como vantagem é que vai ter um ente querido assumindo a empresa e se possível fazendo ela melhorar, igual já falei, é muito orgulho um pai ver o filho assumindo os seus negócios e sempre melhorando e a desvantagem é quando você tem um sucessor que não dá valor no que tem, não corre atrás, não preocupa e ainda acha que é dono, ou seja, você sabe que seu sucessor não vai dar conta de tocar a empresa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Vantagens: Manter a identidade da marca - tradicional. O ramo de atividade envolve aspectos ligados a confiança do consumidor, sobretudo nos serviços prestados no que se diz respeito a indicações de produtos.
Desvantagens: Liderança atribuída às condições de posição, simplesmente pelo fato de ser herdeiro, em detrimento de questões de mérito”.
- Sucessor da Empresa **C**: “como vantagem porque permanece em família, e como desvantagem tem que ter muito cuidado para que não haja desentendimento, desunião os membros da família, atrapalhando assim o crescimento da empresa e prejudicando-a futuramente”.

As respostas confirmam o que Oliveira (2010) cita sobre vantagens, como: ter continuidade na gestão familiar da empresa e ter maior espírito familiar; e também como desvantagens: possíveis disputas de poder entre os membros da família e a relutância em demitir o executivo sucessor.

Nota-se pelos argumentos dos sucessores, que eles vêm vantagens e desvantagens na sucessão familiar. Vantagem da tradição dos serviços e produtos oferecidos pela família aos clientes, e de manter os membros da família na gestão da empresa; e como desvantagens, falam sobre sucessores descompromissados, atritos entre familiares e possibilidade de se ter sucessores simplesmente por serem herdeiros, sem possuírem qualquer mérito.

PERGUNTA 10) O que você vê como vantagem no processo de sucessão profissional? E como desvantagens? Por quê?

Esta pergunta teve o objetivo de verificar a visão dos sucessores em relação às vantagens e às desvantagens no processo de sucessão profissional.

As respostas dos sucessores foram:

- Sucessor da Empresa **A**: “a vantagem que acho em uma sucessão profissional é que há visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa, novas maneiras de trabalhar, fazendo a empresa crescer mais e saindo da zona de conforto; e a única desvantagem que vejo é que na maioria das vezes os clientes estão acostumados com o jeito da empresa, daí chega um sucessor diferente e muda todo o mecanismo da empresa”.
- Sucessor da Empresa **B**: “como vantagem, ter condições de aprendizado profissional desde cedo, quando há interesse do sucessor; e como desvantagens, pode haver um acomodamento na zona de conforto por partes dos integrantes da família e uma "desprofissionalização". Algo que normalmente não acontece quando se trabalha em empresas privadas com propriedade de terceiros. A competitividade interna por cargos e atribuições em empresas desvinculadas ao esteio familiar, pode ser algo muito positivo se comparado ao funcionamento dessas empresas hereditárias (Familiare)”.
- Sucessor da Empresa **C**: “não tem sucessão profissional nesta empresa”.

Oliveira (2010) cita duas desvantagens verificadas na sucessão profissional: receber e incorporar atitudes e filosofias de administração que diferem da maneira de ser da empresa familiar; maior probabilidade de perder o gestor, obrigando a empresa a fazer programas motivacionais. E cita como vantagens receber experiências e conhecimentos de um administrador e receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes.

O sucessor da empresa **B** acrescenta informações sobre desvantagens, ao que Oliveira (2010) considera. Traz uma resposta nova sobre desvantagens, que é o acomodamento e a “desprofissionalização” por parte dos integrantes da família, por contarem com o auxílio externo, considerando desnecessários seus aperfeiçoamentos.

A resposta do sucessor da empresa **A** confirma as vantagens citadas por Oliveira (2010) e, na empresa **C**, como ainda não teve sucessão, o sucessor não cita vantagens e desvantagens.

PERGUNTA 11) Houve mudanças para a empresa continuar competitiva? Por quê? Se sim, quais?

Esta questão teve o objetivo de verificar se a sucessão foi influenciada pela necessidade de modernização ou por adequação da empresa as novas realidades.

Os sucessores responderam o seguinte:

- Sucessor da Empresa **A**: “houve poucas mudanças, mas algumas delas foram a repaginação da loja e fachada, usamos mais a mídia para atender os clientes, alguns benefícios em parcelamentos e descontos”.
- Sucessor da Empresa **B**: “Sim, muitas. Pois a empresa se encontrava em uma situação de constante declínio em sua linha de crescimento versus tempo. Tivemos que nos readequar no mercado acerca das necessidades dos consumidores. Incluir de novos produtos e serviços. Elaborar novas estratégias para direcionar os objetivos da empresa; para a divulgação da mesma; obtenção de crédito para capital de giro - melhorar fluxo de caixa, entre outras mudanças importantes”.
- Sucessor da Empresa **C**: “não houve mudanças”.

No primeiro estágio da empresa, a preocupação do fundador e de toda a família está na própria sobrevivência da empresa; no segundo estágio, quando as empresas estão estabelecidas, o foco passa a ser na expansão e na estruturação da empresa; já no terceiro estágio, ao qual o produto criou “raízes no mercado”, o produto deixa de evoluir e é preciso batalhar pela participação, no mercado de acordo com RICHTER (2015).

PWC (2016) diz que a falta de mudanças significativas em áreas como sucessão, globalização e tecnologia digital é motivo de apreensão.

Esta questão já começa a ter sua resposta na pergunta 7, sobre quais foram os critérios para se iniciar a sucessão, sobre os sucedidos passarem o comando para os sucessores com o

intuito de nova expansão, nova estruturação, como argumenta Richter (2015). E realmente, pelas respostas dos sucessores nesta questão, verifica-se que os sucessores deram novo fôlego às empresas, falaram em readequação no mercado, inclusão de novos produtos e serviços, novas estratégias, repaginação da loja, busca de créditos, utilização de marketing, tudo isto até mesmo para evitar que as empresas caíssem em declínio. Sendo assim, pode-se confirmar com o que fala PWC (2016). Os sucessores das empresas **A** e **B** tiveram que fazer mudanças por vezes radicais, para as empresas se manterem competitivas no mercado.

4.3 Síntese dos resultados e discussão

Esta seção, envolve a síntese dos resultados e discussão das entrevistas realizadas aos três sucedidos e aos três sucessores das empresas familiares do ramo de varejo de moda, farmacêutico, e de prestação de serviços de elétrica automotiva, conforme descrito no **Quadro 9 e 10**.

De acordo com as respostas obtidas, verificou-se que todas as empresas estudadas são classificadas como empresas familiares, pois estão de acordo com o que define Longenecker et al. (2011).

Tais empresas foram classificadas como empresa de pequeno porte, microempresa, de acordo com o número de funcionários, e como microempreendedor individual (MEI) segundo a classificação do tipo societário da empresa. (Questão 4, da parte 2 da análise de dados dos sucessores).

Conforme as respostas obtidas dos sucessores, pode-se estabelecer que a empresa **A** está na sua segunda geração; a empresa **B** na terceira geração, e a empresa **C** no seu primeiro processo sucessório.

Para uma melhor compreensão da síntese dos resultados e discussão, dividiu-se esta seção em três subseções, que são respectivamente, síntese dos resultados e discussão das empresas **A**, **B** e **C**, a seguir.

4.3.1 Síntese dos resultados e discussão da empresa A

O sucedido quis que o filho o sucedesse para dar sequência ao seu trabalho na empresa. A sucessão ocorreu de forma imprevista e penosa. O sucessor já encontrou logo de início, o desafio de pagar os compromissos da empresa, tendo que se readequar financeiramente. Apesar de seu filho ter iniciado na empresa quando ainda era criança, pensa

que ele ainda não tem a dimensão da dificuldade e do custo da implantação do negócio. Acredita ser importante a empresa continuar na mão da família, e se preocupa com as interferências de outros familiares na gestão da empresa, os quais geram atritos no ambiente empresarial. Para que a empresa continuasse competitiva, tiveram que se readequar financeiramente, sendo necessário gastar menos do que ganhavam para poder sobrar um pouco. Ainda mantém uma ligação com a empresa como sócio.

O sucessor possui curso superior completo em Administração de Empresas e já assumiu a direção. Diz que foi motivado pelo pai desde criança, começou aos 11 anos, fazia entregas e cobranças, depois foi aprendendo a fazer o atendimento dos clientes e, após o falecimento de sua mãe, começou a tomar mais a frente nos negócios. Sentiu a falta de prosseguir nos estudos, fazer uma pós-graduação, participar de mais cursos e palestras.

O sucessor considera que estava preparado na época da sucessão, por já ter muita responsabilidade, e ainda ter aprendido na teoria na faculdade, e vivenciar tudo na prática. Comenta que às vezes, mistura os assuntos familiares com os da empresa, mas que se resolvem com tranquilidade. Diz que gostaria que seu filho assumisse seu cargo, como fez com o seu pai, pois seria um orgulho para ele. Considera importante planejar o processo sucessório, pois a empresa já está há mais de 30 anos no mercado e quer que o nome do estabelecimento fique na boca do povo por mais 50 anos no mínimo. Encontrou desafios ao assumir a empresa, principalmente, o de saber comprar de acordo com as necessidades dos clientes.

O sucessor diz estar aberto a contratação de gestores profissionais, por acreditar que assim sendo, há um maior respeito e uma maior facilidade na tomada de decisões. Sobre a sucessão familiar diz ser vantagem um ente querido assumir a empresa e fazê-la melhorar e, como desvantagem, ter um sucessor que não dá valor ao que tem, que não corre atrás, ou seja, saber que ele não vai dar conta de tocar a empresa.

Sobre a sucessão profissional, fala das vantagens, como trazer novos métodos para a empresa, novas maneiras de trabalhar, fazendo a empresa crescer mais; e também sobre a desvantagem, ao citar que, na maioria das vezes, os clientes estão acostumados com o jeito da empresa, e o novo sucessor pode mudar todo o seu mecanismo. Para que a empresa continuasse competitiva repaginou a empresa e a fachada, usando mais a mídia para atender os clientes, e deu alguns benefícios em parcelamentos e descontos.

Na próxima subseção, será apresentada a síntese dos resultados e discussão da empresa **B**.

4.3.2 Síntese dos resultados e discussão da empresa B

O sucedido acredita que a sucessão ocorreu de forma natural. Levava seus filhos para trabalharem na farmácia ao seu lado e todos eles tiveram vontade de aprender, mas apenas um realmente gostou da atividade e buscou se especializar na área de atuação da empresa, e assim passou a gestor, sucedendo ao pai, trazendo inovações e novas ideias para a empresa. O sucedido queria que o filho aprendesse a profissão e continuasse com o legado da família. Considera a sucessão como uma ferramenta para se ter aprimoramento e atualização. Seu sonho é que a empresa passe de geração em geração. Houve atrito de gerações, entre o sucedido e o sucessor, visto que um tinha atitudes mais conservadoras e o outro, atitudes mais empreendedoras.

O sucedido mostra-se bastante liberal ao dizer que todo o conhecimento e experiência deve ser passado de geração para geração, sendo aprimorado e atualizado. Diz que a empresa familiar tem história com a clientela e sempre foi seu sonho passar a empresa para um dos filhos, apesar de demonstrar que demorou a aceitar as ideias novas do filho. Acredita que possuíam dificuldades em separar os assuntos e a parte monetária entre a família e a empresa.

O sucessor foi preparado através de cursos e especializações, e gerenciou a empresa ao lado do pai antes que assumisse de vez a gestão. A sucessão se deu através do diálogo com todos os filhos para saber o interesse de cada um. Cogitaram até a possibilidade de sociedade entre eles, porém ficou decidido que a empresa ficaria com o filho mais preparado para tal, que hoje é o atual gestor, por se interessar mais pela empresa.

O sucedido considera a sucessão familiar vantajosa para dar continuidade e manter a tradição da empresa familiar, por ter amor pelo negócio da família, para manter a fidelidade da clientela, a confiança e a tradição. Sobre a sucessão profissional, a vantagem que o sucedido vê é que, um profissional não familiar poderia trazer uma realidade diferente para a empresa e ideias empreendedoras e, como desvantagem, pensa que o profissional não familiar poderia ter um choque de opiniões, o que não favoreceria a empresa. De acordo com o pai, o sucessor da empresa, no caso seu filho, tem uma postura empreendedora.

O sucessor é graduado na área de atuação da empresa, é mestre, e possui curso de gerenciamento. Já assumiu a direção da empresa, e fala que foi motivado pelo pai, mas que também quis fazer parte da empresa desde criança, por gosto, ajudava os pais. Trabalhou como gestor auxiliar, juntamente com o pai, e após 6 anos assumiu como único gestor. Sentiu falta de trabalhar em outra empresa do mesmo ramo para adquirir experiência externa, o que poderia ter feito a família reconhecer, antecipadamente, a necessidade de sucessão e assim

evitar os momentos de declínio da empresa.

O sucessor considera que o momento da sucessão foi no melhor momento para ele, pois pode adquirir as cotas de forma majoritária, mas fala que “infelizmente foi em um dos piores momentos financeiros da empresa”. O sucessor diz que hoje há uma separação dos assuntos da empresa e da família, porque os cargos estão bem definidos, sem maiores problemas, aprenderam isso com o tempo. Ele fala que gostaria em manter a tradição familiar e deixar este legado, passando a empresa para os filhos e pretende, quando for o momento, levá-los para a empresa fazendo da mesma forma que seu pai fez com ele.

O sucessor considera o planejamento sucessório importante para evitar que os seus possíveis sucessores passem as mesmas dificuldades pelas quais passou, embora reconheça que elas foram fundamentais para seu crescimento, tanto pessoal quanto profissional. Ele diz que passou por desafios na sua gestão, como explica, “de um tempo relativamente recente para cá, a competitividade ficou cada vez mais acirrada, as margens reduziram drasticamente e a gestão no mercado concorrente se profissionalizou cada vez mais”. Cita como vantagem da sucessão familiar a manutenção da identidade da marca tradicional, devido a confiança do consumidor, e como desvantagem as posições adquiridas somente por ser herdeiro, em detrimento de questões de mérito.

O sucessor cita que não vê como interessante contratações externas, e sim consultorias externas para que se incremente a gestão. E como desvantagens da sucessão profissional, vê o possível acomodamento por partes dos integrantes da família e uma "desprofissionalização". Sobre as mudanças necessárias para a empresa se adequar ao mercado, o sucessor fez as seguintes inovações na empresa: readequação no mercado acerca das necessidades dos consumidores; inclusão de novos produtos e serviços; elaboração de novas estratégias para direcionar os objetivos da empresa; divulgação da empresa; obtenção de crédito para capital de giro, obtendo assim, maior fluxo de caixa.

Na próxima subseção, será apresentada a síntese dos resultados e discussão da empresa C.

4.3.3 Síntese dos resultados e discussão da empresa C

O sucedido ainda trabalha na empresa como gestor. Trabalham com ele um irmão e três filhos, que aprenderam a profissão, e se tornaram responsáveis pelo seu próprio serviço. O processo sucessório está acontecendo com sua presença, e este se preocupa e procura manter a união dos filhos e parentes que exercem função na empresa, de modo a não terem

atritos uns com os outros. Conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional e uma dinâmica familiar saudável, mantém os problemas nos seus devidos ambientes, através do diálogo. Seus filhos trabalham na empresa desde crianças, saiam da escola iam para a empresa. O sucedido diz que ensinou os filhos a dividirem as responsabilidades, um ajudando o outro quando preciso. Apesar de terem cursos técnicos, acredita que devia tê-los apoiado mais a fazerem outros cursos. Para ele é importante a empresa continuar nas mãos da família, mas os apoiam se um dia quiserem vender. Embora o pai esteja na gestão da empresa, seus filhos já assumiram os seus serviços, hoje são parceiros, e cada um trabalha para si de forma autônoma.

O critério utilizado é que haja igualdade de direitos. Até aprenderem a profissão, seus filhos recebiam um salário e assim que aprenderam, seguiram por si próprios. A sucessão familiar é vista por ele como vantagem, por ter onde cada um tirar o seu sustento e ainda como forma de trazê-los todos unidos. Sobre a sucessão profissional, pensa que não tem vantagem, e vê como desvantagem a possível dificuldade de diálogo, por este não ser da família e talvez não ter os mesmos valores que a família preza. Pode-se verificar nas respostas do sucedido que este não está aberto para um possível sucessor, que não seja da família, se dando por satisfeito com os sucessores naturais.

Para que a empresa continue competitiva, pagou cursos para os filhos para se reciclarem, e assim, se mantém juntos nos trabalhos da empresa.

O provável sucessor que foi indicado pelo pai para responder a esta entrevista, possui curso superior completo. Ainda não assumiu a direção, devido a empresa ainda ter o pai como gestor e este ter a forma de gerenciamento descentralizada, ou seja, cada um é um parceiro, com responsabilidades pela sua área e seu serviço, sendo eles autônomos em relação às responsabilidades dos serviços.

O sucessor teve a motivação do pai desde criança para se integrar na empresa. Desde bem cedo fazia todos os tipos de serviços realizados na empresa, para aprender todos eles. O sucessor fala que não se misturam assuntos pessoais com profissionais. Considera o planejamento sucessório importante para se ter um melhor desenvolvimento da empresa. Está aberto a contratação de profissionais não familiares, nas áreas de gestão, quando não houver familiares com competência. Sobre a sucessão familiar, cita como vantagem a permanência da empresa nas mãos da família, e como desvantagem o perigo de desunião ou desentendimento de modo a prejudicar a empresa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso teve o objetivo de analisar a postura dos sucedidos e sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, no ano 2018.

Mediante este estudo, procurou-se encontrar a resposta para a seguinte questão de investigação: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas na seção anterior, chegou-se a conclusões.

Para o primeiro objetivo específico, que foi levantar o perfil das empresas familiares envolvidas nesse estudo, conclui-se que: todas as empresas estudadas são consideradas empresas familiares, pois possuem mais de um membro da família que nela trabalha. As empresas **A** e **B** possuem sócios que também são familiares e, já passaram por pelo menos um processo de sucessão. A empresa **A** se encontra na 2ª geração, a empresa **B** na 3ª geração e a empresa **C** está caminhando para o seu primeiro processo sucessório. As empresas **A** e **B** são classificadas de acordo com o número de funcionários, sendo que a empresa **A** é considerada de pequeno porte, a empresa **B** é considerada microempresa, e a empresa **C** é microempreendedor individual (MEI), de acordo com o tipo societário da empresa.

O segundo objetivo específico visou descrever o processo de sucessão dentro das empresas. Conclui-se que: todos os sucessores iniciaram quando ainda eram crianças a desempenharem alguma função na empresa, mostrando que a preparação de cada sucessor foi um processo longo, até passarem a gestores. Mesmo que, conforme os resultados, as sucessões das empresas **A** e **B** terem sido antecipadas por motivos de saúde e cansaço dos sucedidos, os sucessores já possuíam experiência para começar a gerir as empresas. Na empresa **C**, ainda não ocorreu a passagem da gestão para o sucessor, por ser gerenciada de forma descentralizada, pelo fundador.

Todos os entrevistados reconhecem a importância do planejamento para manter unida a família, para diminuir atritos familiares, e para a perpetuação da empresa.

O critério adotado pelo sucedido da empresa **B**, foi o de escolher o sucessor que mostrou mais inclinação para o negócio e que mais se interessava pela empresa.

O sucedido da empresa **A** ainda queria continuar como gestor, já o sucedido da empresa **B**, só deixou a empresa quando não pôde mais continuar, mas se mostrou realizado com a sucessão. Na empresa **C**, o processo sucessório está acontecendo com a presença do

pai, e conforme os dados indicam, ocorre através do diálogo, o que mantém a união dos filhos e parentes, de modo a não terem desentendimentos.

O terceiro objetivo específico buscou identificar os desafios enfrentados no processo sucessório. Conclui-se que: na empresa **A**, o sucessor já encontrou, logo de início, o desafio de pagar os compromissos da empresa, tendo que se readequar financeiramente para pagar as dívidas de compras. Ele considera como desafio na sucessão, saber comprar de acordo com as necessidades dos clientes. Já o sucedido cita as interferências de terceiros como um problema a ser superado.

Na empresa **B**, o sucedido diz que ocorreu choque de gerações e diferenças de posturas entre ele e o sucessor, sendo um mais conservador e o outro mais empreendedor. Já o sucessor diz que um desafio foi vencer um momento crítico da empresa causado, principalmente, pela profissionalização da gestão dos concorrentes, que forçavam cada vez mais à redução das margens. A empresa **C** está no primeiro processo de sucessão, e pelas respostas dos entrevistados os dados indicam que eles conseguem manter o equilíbrio, não apontando desafios quanto ao processo de sucessão.

Para o quarto objetivo específico, que visou averiguar as vantagens e as desvantagens no processo sucessório, conclui-se que: na sucessão familiar os entrevistados têm como vantagens: a) ter um ente querido assumindo a empresa e fazendo-a melhorar, permanecendo em família; b) dar continuidade e manter a tradição da empresa, por ter amor pelo negócio da família; c) para manter a fidelidade da clientela, a confiança do consumidor e a tradição da marca; d) a empresa ser um meio onde o sucessor tirar seu sustento e; e) a união dos familiares. Já como desvantagens da sucessão familiar, concluiu-se que: a) pode haver sucessor que não dê valor no que tem, e não “corre atrás”; b) pode alcançar a posição adquirida pelo fato de ser herdeiro e não por questões de competência; c) possíveis desentendimentos, desunião entre os membros da família.

Sobre as vantagens da sucessão profissional, concluiu-se que: a) a visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa; b) novas maneiras de trabalhar; c) novas realidades e ideias empreendedoras, fazendo a empresa crescer mais, tirando-a da zona de conforto. Quanto às desvantagens da sucessão profissional, concluiu-se que: a) a mudança de todo o mecanismo da empresa, ao qual os clientes já estão acostumados; b) choque de opiniões; c) o possível acomodamento por parte dos integrantes da família e uma “desprofissionalização”; d) a possível dificuldade de diálogo por não ter os mesmos valores que a família preza.

Assim, conforme as conclusões obtidas, confirma-se parcialmente a hipótese básica 1, porque ficou confirmado o planejamento da sucessão, já que, os sucedidos iniciaram a preparação dos sucessores desde crianças, os sucessores cresceram e aprenderam trabalhando junto com os pais. Contudo, de acordo com os dados analisados, pode-se inferir que, houve resistência de passar a gestão aos sucessores, visto que, na empresa **A**, o sucedido queria continuar na gestão, e na empresa **B**, o sucedido só passou o comando quando não pôde mais continuar. No caso da empresa **C**, não foi possível verificar totalmente a hipótese de que não se teve resistência de passar o comando para o sucessor, porque ainda não ocorreu a sucessão.

A hipótese básica 2, é confirmada, porque os sucessores estavam preparados, conheciam os fundamentos e diretrizes da empresa, uma vez que todos aprenderam e cresceram trabalhando ao lado dos pais desde crianças, passando por todos os setores das empresas. Ademais, todos eles têm formação acadêmica, ligadas aos respectivos ramos de atividade da cada empresa.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos, porque: (i) foi investigada a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório das empresas familiares; (ii) foram levantados os perfis das empresas familiares estudadas; (iii) foram descritos os processos de sucessões; (iv) foram identificados os desafios dos processos sucessórios; e (v) averiguadas as vantagens e desvantagens do processo sucessório. A partir disso, responde-se a questão de investigação sobre a postura dos sucedidos e sucessores: as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores; E os sucessores estavam preparados para assumirem a gestão, conheciam os fundamentos e as diretrizes da empresa, e tiveram uma postura de dedicação às empresa.

Sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas sobre governança corporativa, de forma a garantir a representação dos interesses de todos os envolvidos nas empresas familiares, e assim, obter informações para preservar a empresa ao longo prazo, e possibilitar seu acesso a recursos e melhoria de qualidade da gestão, facilitando a identificação e a administração de conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS

- AREZO, H. **Mercado automotivo cresce 23% no ano de 2016.** (2016). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/mercado-automotivo-cresce-23-no-ano-de-2016/99852/>>. Acesso em: 12 maio 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Capa de Alceu Saldanha Coutinho. Lisboa: Edições 70; 1977. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>> Acesso em: 27 abr. 2018.
- BATISTA, A. de S. **Tipos de organizações:** pequena empresa o primeiro, segundo e terceiro setor. (2015). Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/tipos-de-organizacoes-pequena-empresa-no-primeiro-segundo-ou-terceiro-setor/64938>>. Acesso em: 17 out. 2017.
- BERTUCCI, J. L. DE O. **Metodologia Básica para Elaboração de trabalhos de Conclusão de Curso:** ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu. 1. ed. - 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- BÔAS, B. V. **Setor de serviços inicia 2018 com recuo de 1,9%, mostra IBGE.** (2018). Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5389313/setor-de-servicos-inicia-2018-com-recuo-de-19-mostra-ibge>>. Acesso em: 13 maio 2018.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581435312/pages/-16>>. Acesso em: 04 out. 2017.
- BORGES, C.; HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo:** plano de negócio em 40 lições. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220461/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 15 out. 2018.
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **A importância do setor terciário.** (2017). Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>> Acesso em: 15 maio 2018.
- BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). **Quem pode ser cliente:** classificação de porte dos clientes. (2018). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). **Biblioteca**

Digital de Teses e Dissertações. (2018). Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 03 maio 2018.

CALEGARI, J. A. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar.**(2016). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

CAPES. **Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.**(2018).Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?filter%5B%5D=%3A%22%5B2015+TO+2017%5D%22&lookfor=sucess%C3%A3o+empresa+familiar&type=AllFields.>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CAVALLI, C. **Organização jurídica da pequena empresa.** (2015). Disponível em: <https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/organizacao_juridica_da_pequena_empresa_2015-2.pdf> Acesso em: 29 ago. 2018.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.**4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CRUZ, D. M. G. **Liderança e sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso.** (2013). Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fmdup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=134585>. Acesso em: 23 abr. 2018.

DEPARTAMENTO DE PESQUISA E ESTUDO ECONÔMICOS (DEPEC). **Comércio varejista: junho de 2017.** (2017). Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para Visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação.** 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>> Acesso em: 10 mar. 2018. (Não paginado).

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio.** 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>> Acesso em: 03 mar. 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>> Acesso em: 03 mar. 2018. (Não paginado).

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.**4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível

em:

<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf> Acesso em: 20 set. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARD, E. C. **Setor Terciário**. (2018). Disponível em:

<<https://www.infoescola.com/economia/setor-terciario/>>. Acesso em: 13 maio 2018.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. (1995). Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 05 jun. 2018.

GUERRA, L. **Direito de família e planejamento sucessório**. (2015). Disponível em:

<<https://jus.com.br/artigos/42017/direito-de-familia-e-planejamento-sucessorio>> Acesso em: 19 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Serviços**. (2015).

Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>> Acesso em: 02 jun. 2018.

INSTITUTO DE EMPRESAS FAMILIARES (CICLOS). **Tipos de empresa familiar/ Ciclos**. (2014). Disponível em: <

<http://www.ciclosempresasfamiliares.com.br/2014/06/conheca-tipos-empresa-familiar/>> Acesso em: 20 jan. 2018.

INSTITUTO EMPRESARIAR. **Sucessão familiar: quando começar a capacitar o filho?**

(2017). Disponível em: <<http://www.institutoempresariar.com.br/sucessao-familiar/>> Acesso em: 20 ago. 2018

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. 13.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares: o papel do advogado na**

administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 05 maio 2018.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Planejamento Sucessório: introdução à arquitetura estratégica – Patrimonial e Empresarial – com vistas à sucessão Causa Mortis**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 03 ago. 2018.

MARQUES, J. R. **Quais os tipos de empresas que existem**. (2016). Disponível em:

<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-os-tipos-de-empresa-que-existem/>> Acesso em:

23 set. 2017.

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa:** um estudo de caso. (2014). Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf> Acesso em: 04 out. 2017.

MATIAS, A. B. **Sucessão Familiar:** como preparar um plano de negócio? (2018). Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/> Acesso em: 16 out. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360°:** a prática na prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012422/cfi/6/10!/4/4@0:0> Acesso em: 28 ago. 2018.

MORAIS, R. S. de. **O profissional do futuro:** uma visão empreendedora. Barueri, SP: Minha Editora, 2013. Disponível em: <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578680978/pages/-4> Acesso em: 05 out. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page id/11> Acesso em: 05 maio 2018.

OLIVEIRA, A. C. de. **Empresa Familiar:** sua importância econômica e social. (2017). Disponível em: <http://www.esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/view/163> Acesso em: 02 jun. 2018.

PATRÍCIO, P. CÂNDIDO, C. **Empreendedorismo – uma perspectiva multidisciplinar.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/cfi/6/10!/4/8/6@0:0> Acesso em: 28 set. 2018.

PESSOA, A. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Estudo do Sebrae revela que 52% das empresas do Brasil são familiares:** no Piauí, cerca de 40% dos pequenos negócios também se enquadram nessa classificação. (2017). Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 jan. 2017.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **A conexão que faltava:** a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar. (2016 a). Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2018.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Empresas familiares:** construindo um negócio sustentável com base nos valores da família.(2016 b). Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares.html>> Acesso em: 20 set. 2017.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). **Tudo em Família:** As empresas familiares guardam em sua essência os valores de seus membros. Mas há vantagens e desvantagens neste modelo de negócios. (2017). Disponível em: <<http://www.revistarba.org.br/tudo-em-familia/>> Acesso em: 02 out. 2017.

REZENDE, D. M. L. C.; OLIVEIRA, E. C. de; ELIAS, I. de O. **Manual de Normatização de Trabalhos Acadêmicos.** 2. ed. Luz – MG: FASF, 2017.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares.** 1.ed. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

RICCA, D. **Sucessão familiar:** o desafio do empreendedor. (2014). Disponível em: <<http://empresafamiliar.com.br/sucessao-familiar-o-desafio-do-empendedor-a-importancia-do-fundador-no-processo-de-sucessao/>> Acesso em: 10 set. 2017.

RICCA, D. **Governança corporativa nas empresas familiares:** profissionalização e sucessão. (2017). Disponível em: <<http://vemprabolsa.com.br/2017/06/06/governanca-corporativa-nas-empresas-familiares-profissionalizacao-e-sucessao/>> Acesso em: 18 out. 2018.

RICHTER, J. **Planejamento sucessório em empresas familiares:** uma análise de empresas de pequeno e médio porte, sob a perspectiva do fundador.(2015). Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Juliana%20Richter_.pdf> Acesso em: 03 out. 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar:** gestão e sucessão.(2016 a). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 24 set. 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Comércio:** varejo de moda (2016 b). Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/\\$File/7485.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/$File/7485.pdf)> Acesso em: 04 jun. 2018.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Relatório especial: empreendedorismo e o mercado de trabalho.** (2017 a). Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237>

672d36de1ba87890e4cb251cc/\$File/7737.pdf> Acesso em: 26 abr. 2018.
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?**(2017 b). Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>> Acesso em: 12 set. 2018.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS –SEBRAE.**Quais são os tipos de empresas?** (2018). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 24 set. 2018.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisas e Elaboração de Dissertações**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, A. C. G. da. **A Sucessão em Empresas Familiares: o perfil do fundador**. (2017). Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14410>> Acesso em: 10 jun. 2018.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS (SINDUSFARMA). **Perfil da Indústria Farmacêutica**.(2018). Disponível em:<<http://sindusfarma.org.br/arquivos/Perfil-IF2018.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2018.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**.1. ed.SãoPaulo:Érica, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/pageid/11>> Acesso em: 03 mar. 2018.

THEODORO, E. T. **Categorias e conceitos pertinentes ao direito sucessório, procedimentos e formas de atuação**. (2014). Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/34103/direito-sucessorio-linhas-gerais>> Acesso em: 20 out. 2018.

VALENTE, J. C. **Aspectos gerais da empresa, do empresário e da sociedade empresária**. (2016). Disponível em: <<https://juliavalente925.jusbrasil.com.br/artigos/323595375/aspectos-gerais-da-empresa-do-empresario-e-da-sociedade-empresaria>> Acesso em 03 set. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/pageid/11>> Acesso em: 03 mar. 2018.

APÊNDICE I

ENTREVISTA COM O SUCEDIDO DA EMPRESA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, da aluna Maria Alice da Costa Carvalho e Faria, do Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF.

Essa entrevista tem o objetivo de analisar a postura dos sucedidos e sucessores das empresas familiares acerca dos desafios, vantagens, desvantagens e práticas na sucessão nas empresas familiares, além de buscar levantar o perfil destas empresas e relacioná-las com os fundamentos teóricos de autores.

A participação nesta pesquisa é facultativa, e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa.

Desde já agradeço a disponibilidade, e tempo dispensado a este fim.

Contato

Maria Alice da Costa Carvalho e Faria

E-mail: mariaalice.f@hotmail.com

Tel: (37) 9 99270336/ (37) 3421- 4434

Parte 1 – Dados do entrevistado

1. Função na empresa:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Estado civil (indicar quantos casamentos – se for o caso):
5. Número de filhos (indicar se de casamentos diferentes – se for o caso):
6. Escolaridade/Formação

Parte 2 - A Empresa

1. Os problemas familiares interferem no funcionamento da empresa? Por quê?

Parte 3 – O Fundador/Comprador/Sucedido

1. Seus filhos(as) trabalham na empresa? Por quê?
2. Você acha importante transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família? Por quê?
3. O que foi feito para facilitar a passagem de seu cargo de gestor?
4. Para você, o que poderia ter sido feito a mais, para facilitar a passagem de seu cargo de gestor?
5. Como você lida com a questão da separação entre os assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais?
6. Sempre se preocupou em incentivar os membros da família a trabalharem na empresa? Por quê?

Parte 4 – A Sucessão

1. Você se preocupa em ter a continuidade da empresa nas mãos da família? Por quê?
2. Houve um planejamento ou preparo antecipado para possíveis sucessores assumirem a gestão da empresa? Por quê?
3. Se respondeu sim, na questão anterior, como é esse planejamento?
4. Reconhece a importância de planejar um processo de sucessão? Por quê?
5. A empresa já passou por uma transição de gestão? Se sim, descreva-me como foi esse processo de sucessão.
6. Se respondeu sim, na questão anterior, diga-me se teve desafios, e que tipo de desafios encontrou no momento da transição de gestão da empresa?
7. A sucessão sempre foi entre familiares? Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? Por quê?
8. Você vê como vantagem a contratação de profissionais para uma posição de gestão no topo de hierarquia da empresa? Por quê?
9. O que você vê como vantagem no processo de sucessão familiar? E como desvantagens? Por quê?
10. O que você vê como vantagem no processo de sucessão profissional? E como desvantagens? Por quê?
11. Houve mudanças para a empresa continuar competitiva? Por quê? Se sim, quais?

APÊNDICE II

ENTREVISTA COM O SUCESSOR DA EMPRESA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, da aluna Maria Alice da Costa Carvalho e Faria, do Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF.

Essa entrevista tem o objetivo de analisar a postura dos sucedidos e sucessores das empresas familiares acerca dos desafios, vantagens, desvantagens e práticas na sucessão nas empresas familiares, além de buscar levantar o perfil destas empresas e relacioná-las com os fundamentos teóricos de autores.

A participação nesta pesquisa é facultativa, e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa.

Desde já agradeço a disponibilidade, e tempo dispensado a este fim.

Contato

Maria Alice da Costa Carvalho e Faria

E-mail: mariaalice.f@hotmail.com

Tel: (37) 9 99270336/ Whatsapp (37) 9 84029490/(37) 3421- 4434

Parte 1 – Dados do entrevistado

1. Função na empresa:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Estado civil (indicar quantos casamentos – se for o caso):
5. Número de filhos(as) (indicar se de casamentos diferentes – se for o caso):
6. Escolaridade/Formação:

Parte 2 - A Empresa

1. Qual o Ramo de atividade da empresa?
2. Qual a forma jurídica da empresa?
3. Qual o ano de fundação ou Compra da empresa?

4. Qual o nº de funcionários da empresa?
5. Em que geração se situa atualmente a empresa?
6. Quais membros da família trabalham na empresa? Que tipo de funções exercem?
7. Há sócios na empresa? Quantos? Qual é o grau de parentesco entre os sócios?
8. Os problemas familiares interferem no funcionamento da empresa? Por quê?

Parte 3 – O Sucessor

1. A opção de entrar para a empresa foi sua? Se não, quem o influenciou?
2. Como você começou a atuar na empresa?
3. Há quantos anos trabalha na empresa? Atua na empresa como gestor desde quando?
4. Qual seu grau de parentesco com o fundador da empresa?
5. Você obteve uma preparação antes de assumir a gestão da empresa? Se sim, que tipo de preparação e desde quando?
6. Para você, o que poderia ter sido feito para facilitar a sua integralização como gestor?
7. Você acha que a passagem do cargo de sucessor foi no melhor momento para você? Por quê?
8. Como você lida com a questão da separação entre os assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais?

Parte 4 – A Sucessão

1. Você se preocupa em ter a continuidade da empresa nas mãos da família? Por quê?
2. Há um planejamento ou preparo antecipado para possíveis sucessores assumirem a gestão da empresa? Por quê?
3. Se respondeu sim, na questão anterior, como é esse planejamento?
4. Reconhece a importância de planejar um processo de sucessão? Por quê?
5. A empresa já passou por uma transição de gestão? Se sim, descreva-me como foi esse processo de sucessão.
6. Se respondeu sim, na questão anterior, diga-me se teve desafios, e que tipo de desafios encontrou no momento da transição de gestão da empresa?
7. A sucessão sempre foi entre familiares? Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? Por quê?
8. Você vê como vantagem a contratação de profissionais para uma posição de gestão no topo

de hierarquia da empresa? Por quê?

9. O que você vê como vantagem no processo de sucessão familiar? E como desvantagens? Por quê?

10. O que você vê como vantagem no processo de sucessão profissional? E como desvantagens? Por quê?

11. Houve mudanças para a empresa continuar competitiva? Por quê? Se sim, quais?

Os **benefícios** para os integrantes desta pesquisa serão indiretos, pois as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento sobre ambientes organizacionais sob a ótica da Administração, bem como para novas pesquisas a serem desenvolvidas sobre essa temática.

O pesquisador **lhe** identificará por meio de um código. Seu nome nunca será mencionado em qualquer relatório ou publicação que possam resultar deste estudo, ou seja, sua identidade será mantida em confidencialidade e sigilo pelo pesquisador e sua equipe de acordo com as leis, resoluções e códigos de conduta profissionais aplicáveis no Brasil. O(a) pesquisador(a) se compromete a manter em segredo os dados individuais coletados e não se permitirá que terceiros tenham acesso às informações coletadas.

A **decisão de participar** ou não do estudo é inteiramente do(a) Senhor(a). Mesmo depois de ter concordado em participar, o(a) Senhor(a) ainda **tem a liberdade de sair do estudo** a qualquer momento, sem penalização alguma.

O(a) Senhor(a) receberá informação atualizada durante o estudo e acesso total aos resultados do estudo.

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Pesquisa. A Comissão de Pesquisa é um órgão criado para defender os seus interesses de participante do estudo e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa de forma ética.

Para qualquer informação antes, durante ou após a realização do estudo, o(a) Senhor(a) poderá entrar em contato com (1) o(a) pesquisador(a) do estudo; (2) com o(a) professor(a) orientador(a) e/ou (3) com a Comissão de Pesquisa nos telefones e endereços descritos em CONTATOS.

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** será assinado e rubricado em duas vias pelo(a) Senhor(a); pelo(a) pesquisador(a) do estudo e professor(a) orientador(a), sendo que uma das vias ficará com o(a) Senhor(a).

Caso, por algum motivo, o estudo venha a ser terminado ou interrompido antes do tempo previsto, as razões para esta decisão serão analisadas pelo(a) Professor(a) Orientador(a) sob a anuência da Comissão de Pesquisa da instituição onde o(a) Senhor(a) estará sendo acompanhado(a). O estudo poderá ser terminado somente após a apreciação pelo(a) Professor(a) Orientador(a) e/ou da Comissão de Pesquisa, levando em consideração o seu bem-estar como participante da pesquisa. Em caráter de urgência para garantir a segurança dos participantes, a interrupção poderá ocorrer antes mesmo da avaliação da Comissão. Ainda assim, esta será comunicada o mais breve possível a respeito das razões do término do estudo.

RUBRICAS

(1) Participante do estudo

(2) Pesquisador(a)

(3) Prof.(a) Orientador(a)

Certificado de Consentimento

Eu, _____,
 RG nº _____, morador(a) na _____,
 _____ nº _____, bairro _____, cidade de Luz –
 Minas Gerais, telefone _____, abaixo assinado, DECLARO que os
 objetivos e detalhes deste estudo foram explicados a mim. **Eu entendo que não
 sou obrigado(a) a participar do estudo** e que posso desistir de continuar nele a
 qualquer momento, sem que isso me cause prejuízos. Meu nome não será utilizado
 nos documentos deste estudo e a confidencialidade dos meus registros será
 garantida.

Tendo recebido as informações acima, CONCORDO em participar do estudo
 e estou ciente da liberdade de me expressar durante o mesmo, favorável ou
 contrariamente aos procedimentos e de desistir do estudo em qualquer fase do
 mesmo.

Luz-MG, _____ de _____ de 2018.

Nome Participante:	_____
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2018
Nome Pesquisador(a)	<u>Maria Alice da Costa Carvalho e Faria</u>
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2018
Nome Prof. Orientador(a)	<u>Eliezer Carneiro de Oliveira</u>
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2018

CONTATOS	
Pesquisador(a): <u>Maria Alice da Costa Carvalho e Faria</u>	CPF nº: <u>074.361.896-38</u>
Instituição: <u>Faculdade Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)</u>	
Local: <u>Curso de Administração</u>	
Endereço: <u>Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG CEP: 35595-000</u>	
Telefones: <u>(37) 3421-9006</u>	
e-mail pesquisador(a): <u>mariaalice.f@hotmail.com</u> (celular)	Tel.: <u>(37) 9 9927-0336</u>
e-mail prof.(a) orientador(a): <u>ecdoliveira@fasf.edu.br</u> (celular)	Tel.: <u>(37) 9 9977-4230</u>
 COMISSÃO DE PESQUISA	
Endereço: <u>Avenida Guarim Caetano da Fonseca, 188 – Centro, Luz – MG CEP: 35595-000</u>	
Telefones: <u>(37) 3421-9006</u>	
e-mail: <u>posgraduacao@fasf.edu.br</u>	

RUBRICAS

(1) Participante do estudo

(2) Pesquisador(a)

(3) Prof.(a) Orientador(a)