

# **EMPRESA FAMILIAR: PREPARAÇÃO DO SUCESSOR EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE UBERLÂNDIA**

**CAMILA ASSUNÇÃO SANTOS**  
Universidade Federal de Uberlândia  
camila\_\_assuncao@hotmail.com

**MÁRCIA FREIRE DE OLIVEIRA**  
Universidade Federal de Uberlândia  
marciafreire@fagen.ufu.br

# **EMPRESA FAMILIAR: PREPARAÇÃO DO SUCESSOR EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE UBERLÂNDIA**

## **1. INTRODUÇÃO**

No Brasil as empresas familiares representam cerca de 90% das empresas não estatais e 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais são de elevada importância na absorção de mão de obra, geração de emprego e renda, pois empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (MACEDO, 2002; LEITE, 2002).

O peso econômico das empresas familiares é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do Produto Interno Bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York (DALLA COSTA, 2006, p. 21).

Apesar de sua importância, as empresas familiares tendem a ter uma expectativa de vida menor que as não familiares ou menos familiares. Segundo Salas et al. (1997) a empresa familiar tem uma duração média relacionada à sua dimensão: 13 anos para empresas de menos de 50 pessoas, 24,4 para as de 51 a 200 pessoas, e 36,8 para as de mais de 200 pessoas, em contraposição com uma vida média de 45 anos de empresas não familiares. A dificuldade na transição entre gerações também contribui para o fim das companhias controladas por famílias. A probabilidade de essas empresas superarem a transição entre a primeira e a segunda geração (apenas 30-40% nos Estados Unidos, 20-25% na Europa e 10-15% na Espanha), bem como entre a segunda e a terceira geração (50% nos Estados Unidos e Europa e 30-35% na Espanha) (CASILLAS; VASQUEZ; DIAZ, 2007).

“Entre as empresas familiares, estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração e, apenas 5% sob controle das gerações seguintes” (LETHBRIDGE, 2005, p. 24). Segundo um estudo realizado na Europa, “uma parte significativa de empresas familiares desaparece depois da segunda ou terceira geração por conta de um planejamento malfeito da sucessão ou dos herdeiros”. (CASILLAS; VASQUEZ; DIAZ, 2007, p. 227)

Mas, a perpetuação em uma empresa é normalmente bem sucedida se a sucessão for bem planejada. Os resultados de um estudo feito com 42 empresas familiares demonstra essa realidade, concluiu-se que: “os proprietários de 12 dessas empresas familiares, das 14 que tinham iniciado o planejamento antes de realizar efetivamente a transferência para a geração seguinte, ou seja, 86% tinham realizado a transição com sucesso” (LEA, 1993).

Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço. E essa preparação – apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária- é ainda um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer para o futuro. (LEA, 1993)

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Tendo como objeto de estudo as empresas familiares da cidade de Uberlândia-MG a presente pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo de preparação do sucessor em pequenas empresas familiares?

Dessa forma, o objetivo geral deste projeto é analisar o processo de preparação do sucessor em pequenas empresas familiares.

Os objetivos específicos são: (1) verificar se a preparação do sucessor é um processo estruturado ou informal, (2) verificar a trajetória do sucessor na empresa e (3) analisar se a sucessão foi espontânea ou involuntária.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 Definições da empresa familiar**

Na literatura é possível encontrar diferentes definições para empresa familiar, sendo que muitos autores expressam visões distintas e em alguns casos até contraditórias sobre esse conceito. A maioria das definições contém três características que, segundo Gallo (1995), servem para delimitar as empresas familiares: 1) Propriedade ou controle sobre a empresa; 2) Poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho desempenhado por alguns membros da família; 3) Intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

De acordo com Bernhoeft (2004) a empresa familiar nasce como uma oportunidade para maximizar a renda familiar, e isto só pode ser conseguido fazendo com que a empresa cresça rapidamente. Entretanto, segundo o autor, a perspectiva de uma empresa familiar não é apenas para os próximos cinco anos, mas para duas ou três gerações.

Porém, o processo sucessório na empresa familiar, transferência da administração e propriedade para a geração seguinte, muitas vezes, é colocado em segundo plano. A esse fato soma-se o não planejamento da sucessão e a falta de preparo, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos empregados da empresa em relação ao processo sucessório. O que pode resultar em problemas para a geração que sucede e até mesmo no fim do negócio (FLORIANI; RODRIGUES, 2000; SOUZA, 2009).

A correta preparação do sucessor atende muitas dessas necessidades e soluciona muitos dos problemas citados, além de aumentar a probabilidade de sucesso na transição entre gerações. Cerca de 86% das empresas familiares que fazem um planejamento antes da transição para a geração seguinte a realizam com sucesso (LEA, 1993).

#### **3.2 Vantagens e desvantagens de empresas familiares**

De acordo com Donnelley (1976), algumas das vantagens de se ter uma empresa familiar, são: 1) Uma organização interna leal e dedicada; 2) Um grupo interessado e unido de administradores e acionistas; 3) Sensibilidade pelas responsabilidades sociais.

Já entre as desvantagens, Donnelley (1976) lista, entre outros, as seguintes fraquezas: 1) Conflitos que surgem entre a família e a empresa como um todo; 2) Falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho; 3) Situações em que prevalece o nepotismo, sem ser reprimido por critérios objetivos de louvável desenvolvimento administrativo.

No quadro 1, é possível conhecer alguns pontos fortes e fracos segundo administradores profissionais.

| <b>Segundo Administradores Profissionais</b>  |   |
|---|---|
| <b>Pontos fortes</b>  | <b>Pontos fracos</b>  |
| Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as decisões mais pessoais.   | Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.  |
| Objetividade (os objetivos da empresa são claros).  | Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”.   |
| Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).   | A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.  |
| Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a ser sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa. | Paternalismo. Falta rumo (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da empresa (“ele adquire todos os vícios”). |
| Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.   | Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.   |
| <b>Segundo Administradores Profissionais</b>  |   |
| <b>Pontos fortes</b>  | <b>Pontos fracos</b>  |
| Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.  | Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.   |
| Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.  | Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.   |
| Preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.  | Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.  |
| Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.  | Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.  |
| Relações informais entre os diversos níveis.  | Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.  |
| Tradição em tudo o que faz.   | Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.  |

**Quadro 1: Pontos fortes e fracos das empresas familiares**

Fonte: Ricca, 2007

### 3.3 Processo sucessório

Uma sucessão é “um momento de intensa mudança que poderá ocorrer na gestão de qualquer organização e deve respeitar critérios objetivos com relação ao perfil desejável do sucessor.” (MACEDO, 2009, p. 118). Um plano de sucessão deve ser feito com antecedência e ser bem pensado, a fim de torná-lo realmente útil. Segundo Bork et al. (1997 apud CASILLAS; VASQUEZ; DIAZ, 2007, p. 233, 234) propõem os seis passos para a realização de um bom plano de sucessão:

**1. Passo um:** Todos os membros da família devem se comprometer a trabalhar no planejamento de sucessão.

**2. Passo dois:** Ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos.

**3. Passo três:** O processo de planejamento deve ser iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico, a fim de direcionar a empresa com eficiência e eficácia.

**4. Passo quatro:** Criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, cujo propósito é fortalecer nesses indivíduos as habilidades necessárias para o sucesso.

**5. Passo cinco:** Elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa, as quais proporcionarão um fórum para discutir políticas e os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as decisões de negócios sejam tomadas e supervisionadas.

**6. Passo seis:** Estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão. Muitos fundadores de empresas procuram fazer que o plano da empresa se adapte ao da sucessão quando, na verdade, ambos deveriam ser desenvolvidos simultaneamente.

A necessidade de um planejamento estruturado é importante, pois “Embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática se não for conduzida de forma racional e eficaz.” (LEONE et al., 2010, p. 140)

Segundo Vries (1988), as dificuldades que envolvem o processo sucessório são diretamente ligadas a forças psicológicas, ele destaca três momentos: a) Quando o executivo principal se dá conta da necessidade de sua aposentadoria; b) Frente à necessidade de escolha de seu sucessor e c) Momento em que seu sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa. Para Casillas, Vásquez e Díaz (2007), o fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação.

Conforme Leone et al (2010), o tempo entre a preparação do sucessor e o consolidação da transferência do cargo de gestão, muitas medidas devem ser tomadas. Os autores Casillas, Vasquez e Diaz (2007) apresentam três etapas de preparação do sucessor que abrangem três aspectos:

**1. Preparação remota:** Realizada antes de completar os 18 anos ou de entrar na universidade. São as conversas entre sucessor e sucedido e os estágios na empresa com os objetivos de conhecer melhor a empresa familiar da qual será o responsável máximo e de exercitar as habilidades e qualidades necessárias para, no futuro, estar à frente da empresa.

**2. Preparação próxima:** Realizada desde a entrada na universidade, ou quando se atinge a maioridade, até o momento em que o futuro sucessor se incorpora à empresa familiar. Nesse período ocorrerá a obtenção de conhecimentos mais gerais (graduação, curso de idiomas, mestrado, estudo em outras regiões e países), mas é necessário trabalhar arduamente e adquirir experiência com orientação para traduzir esse conhecimento em uma gestão executiva eficiente. Experiência de trabalho fora da empresa é recomendada, pois ajudará o futuro sucessor a reforçar seu orgulho, sua autoestima e a confiança que deve ter nas próprias habilidades para quando estiver à frente da empresa, bem como conquistar o respeito e a credibilidade dos funcionários não familiares. Além disso, conhecer o funcionamento de outras beneficiará sua vida empresarial, dando-lhe bagagem e vias alternativas de ação, que poderão ser aplicadas em sua empresa. (CASILLAS; VASQUEZ; DIAZ, 2007).

**3. Preparação imediata ou in situ:** Realizada ao longo dos primeiros anos de trabalho do sucessor na empresa familiar, onde ele será orientado por profissionais mais experientes que o supervisionaram e o avaliaram em função do seu desempenho, por meio dos resultados alcançados nas funções delegadas ao sucessor. Essas funções devem estar relacionadas com as atividades de conquista, aperfeiçoamento e utilização da vantagem

competitiva da empresa. E aos poucos aumentar os níveis de autonomia com que o sucessor deve desempenhar essas funções, diminuindo seus controles e concedendo-lhe capacidade cada vez maior de decisão e confiança no seu know-how. (CASILLAS; VASQUEZ; DIAZ, 2007)

Ao longo do processo sucessório, o herdeiro, precisa demonstrar vontade de trabalhar na empresa da família, sendo importante também que ele trabalhe em vários setores da organização, a fim de ter uma visão global, e ser submisso às mesmas regras dos demais colaboradores, principalmente, em caso de infrações (MORAES FILHO, 2009).

Dessa forma, de acordo com Neubauer e Lank (1999), considera-se que a nomeação do sucessor não é tanto uma decisão pessoal como uma decisão estratégica. Possivelmente é a mais importante que se toma em cada geração, já que, como futuro dirigente principal da empresa família, será normalmente o fator determinante do sucesso ou do fracasso da empresa.

#### 4. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa realizou-se um estudo de multicasos em pequenas empresas familiares localizadas em Uberlândia-MG que já passaram por pelo menos um processo de sucessão, sendo esse o principal critério de seleção.

A coleta de dados foi realizada por meio do levantamento bibliográfico sobre a temática e entrevistas com o sucessor e sucedido. Não há um número predefinido de casos escolhidos. Eisenhardt (1989) afirma que, entre quatro e dez casos, é possível fazer um bom estudo.

Este trabalho possui quatro empresas como objetos de estudo, que estão nos setores: varejo de cosméticos, varejo de tecidos, supermercado e lazer. Por meio de um termo de consentimento, três das quatro empresas permitiram que seus nomes fossem divulgados. As entrevistas aconteceram de dezembro a janeiro de 2013.

A pesquisa é um estudo exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. (GIL, 1999).

A pesquisa é qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. (SILVA; MENEZES, 2005).

A abordagem qualitativa busca enfatizar a perspectiva da pessoa que está sendo pesquisada, tendo as seguintes características:

1. O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
2. A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
3. A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a sequência dos fatos ao longo do tempo;
4. Não há hipóteses fortes no início da pesquisa, conferindo a ela bastante flexibilidade;
5. Na pesquisa geralmente emprega-se mais de uma fonte de dados (BRYMAN, 1989).

Os dados obtidos pelas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, o que segundo Berelson (1984), “é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”

As entrevistas foram gravadas e transcritas com o português correto. Após isso, foi feita uma leitura aprofundada a fim de destacar frases e fatos importantes, para que fosse possível encontrar as unidades de análise.

Com esses trechos escolhidos, foram criados códigos de uma palavra, que faziam menção a essência da frase dita. Após todas as unidades de análise codificadas, criaram-se então as categorias para agrupar esses códigos, de uma forma que a resposta para a problemática deste trabalho fosse respondida, foi assim que se chegou nas três categorias que serão explicadas mais a frente, que são: 1) Pré-sucessão; 2) Processo de Sucessão e 3) Pós-Sucessão.

#### **4.1 Empresas Estudadas**

##### **Varejo de Tecidos**

O varejo de tecidos se chama oficialmente Fernando Borges de Oliveira, mas é tradicionalmente conhecida como a Loja do “Badeco”. A loja se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, no bairro fundinho, de fácil acesso por se localizar no centro da cidade. É uma empresa que atua no mercado há 55 anos na venda de tecidos e roupas.

Na empresa oficialmente só trabalha um dos filhos do fundador que atua em todas as áreas do negócio, tais como, compras, financeiro e vendas, entretanto, a esposa, as duas filhas e a mãe o ajuda quando necessário. O fundador não participa mais das atividades do negócio, pois faleceu em 2007.

##### **Varejo de Cosméticos**

O varejo de cosméticos se chama Pétala cosméticos e se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, de fácil acesso no centro da cidade. É uma empresa que atua no mercado há 14 anos na venda de cosméticos, perfumes, linhas de cabelo, móveis para cabeleireiro entre outros.

Na empresa trabalham os dois filhos do fundador, sendo que um deles é responsável pelas compras e pela administração em geral e o outro auxilia em períodos em que não está na faculdade. Assim como os filhos, a esposa do fundador também participa da organização, atuando nas áreas de Recursos Humanos e finanças. O fundador participa apenas observando e orientando as atividades do negócio.

##### **Supermercado**

O Supermercado se chama Cristo Rei limitada e se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, no bairro Aparecida. É uma empresa que atua no mercado há 35 anos no varejo de bens de consumo.

Na empresa trabalha uma neta, os três filhos e o pai que auxilia no atendimento aos clientes. O supermercado já conta com cerca de 150 funcionários contratados. Além disso, as instalações do supermercado ocupam quase um quarteirão, e possui espaço para farmácia, casa lotérica e pastelaria.

##### **Quadra esportiva**

A quadra esportiva é uma empresa que atua no mercado há 8 anos no setor de lazer, oferecendo escolinha de futebol, academia, espaço para competições entre outros.

Na empresa trabalha quatro filhos do fundador, sendo que um deles é o principal responsável pela administração. Além dos filhos, a esposa também auxilia na recepção e a empresa conta com dois funcionários contratados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os próximos tópicos contêm as três categorias de análise propostas neste trabalho, de acordo com os critérios utilizados já explicados anteriormente.

As categorias são: 1) Pré-sucessão; 2) Processo de Sucessão e 3) Pós Sucessão. Nos itens 5.1, 5.2 e 5.3, serão apresentadas e discutidas as manifestações dos entrevistados de acordo com as categorias temáticas.

### 5.1 Pré-sucessão

Esta categoria apresentará a trajetória das empresas aqui analisadas, entretanto, não é a categoria diretamente ligada aos objetivos, mas foi considerada importante, pois dará a base para compreender as questões centrais deste trabalho, tais como a espontaneidade da sucessão e a preparação do sucessor, temas que serão aprofundados nas próximas categorias.

Com a intuito de mostrar os resultados encontrados nesta categoria, foi disposto o tema “experiência” na tabela 1, sobre os fundadores das quatro empresas analisadas.

**Tabela 1: Categoria 1 – Experiências anteriores**

|                             | <b>Varejista de tecidos</b> | <b>Varejista de cosméticos</b> | <b>Supermerca do</b> | <b>Quadra esportiva</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Experiência Anterior</b> | Não                         | Sim                            | Sim                  | Sim                     |
| <b>Natureza</b>             | -                           | Vínculo Empregatício           | Negócio Próprio      | Negócio Próprio         |

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível ver na tabela 1, dos quatro fundadores, três tiveram experiências anteriores ao negócio atual.

A experiência foi apontada como sendo um fator muito importante para a criação das empresas, pois na maioria dos casos, o trabalho anterior foi um impulsionador para a abertura do empreendimento atual. As experiências serviram para alguns adquirem conhecimento sobre o setor de atuação, como é o caso do fundador do varejo de cosméticos, que trabalhava em uma loja igual a que possui. Outros desenvolveram experiências administrativas ao terem negócios próprios anteriores.

A loja que eu trabalhava era uma loja do mesmo jeito que a minha, eu vendia cosméticos, móveis de cabeleireiro, então o que eu fazia antes, eu faço hoje. Não tive grandes dificuldades para abrir, Como eu já estava no ramo, eu não tive dificuldade para contatar os fornecedores, o local, e ate mesmo os funcionários que trabalhavam comigo, eu chamei para trabalhar aqui. (Fundador do varejo de cosméticos).

Já fui funcionário por muitos anos como aeroviário e no setor de turismo, depois tive um negócio próprio na área de turismo mesmo, só então resolvi investir no setor de lazer. Escolhi o setor esportivo, pois eu já fui atleta e sempre gostei de lidar com pessoas, e por oportunidade de negócio mesmo, já que eu tinha um terreno próximo a uma universidade. (Fundador da quadra esportiva).

O histórico profissional pode ser um fator negativo, mas também pode ser um impulsionador, ou seja, quando a pessoa está insatisfeita com o emprego por falta de desafios, promoções entre outros, esses motivos podem motivar o início de um novo empreendimento, e a experiência técnica e industrial anterior pode ser valiosa quando se decide empreender. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2008, p. 81).

Além da experiência, foi constatado que os fundadores possuíam perfis empreendedores.

Escolhi ter meu próprio negócio por vocação, pois eu sempre preferi trabalhar pra mim mesmo (Fundador da quadra esportiva)

Em outros casos, a iniciativa para abrir o negócio próprio foi impulsionada pela necessidade dos fundadores.

Eu já estou no ramo desde os 11 anos, e fiquei nele até 14 anos atrás, e a loja em que eu estava faliu, então eu resolvi abrir a minha. (Fundador do varejo de cosméticos)

Meu pai tinha um armazém há muitos anos atrás, e depois teve um atacado. Meu irmão trabalhou com ele, mas não deu muito certo e o atacado fechou. Quando o meu irmão teve a iniciativa de abrir um armazém, ele se juntou ao meu pai. (Sucessor do Supermercado).

Com as rápidas informações apresentadas acima, é possível compreender o contexto em que as empresas familiares estudadas foram criadas, subsidiando o entendimento dos próximos tópicos.

## **5.2 Processo de Sucessão**

Esta categoria contribui para desvendar as respostas da problemática deste trabalho. Por meio das manifestações dos fundadores sobre como lidaram com as suas empresas e seus filhos, deixaram claras as escolhas e ações dos mesmos.

Conforme diz Frugis (2007), "Para um herdeiro decidir dedicar sua vida profissional à empresa da família, fatores como sexo, classe social e antecedentes familiares exercem influência. O desafio é verificar se a empresa é ou não aquilo que a geração mais jovem deseja".

Para facilitar o entendimento, a categoria foi dividida em alguns temas relevantes detectados no decorrer das entrevistas e que facilitam a compreensão do objetivo final do trabalho.

### **5.2.1 Vontade e Necessidade**

Para os sucessores, as suas escolhas ou foram influenciadas por seus pais durante a sua educação, ou foram influenciadas por acontecimentos no decorrer de suas vidas pessoais e carreiras.

O sucessor que sempre demonstrou interesse pelo negócio familiar foi o que obteve maior incentivo por parte do fundador, que o levava a empresa para aprender e observar o dia a dia da empresa. Essa ação, fez com que o filho desenvolvesse uma vontade de assumir o negócio, assim que tivesse condições para isso.

Passei a vida inteira vendo o meu pai na loja, e comecei a gostar do negócio, então optei por fazer uma faculdade particular a noite, para aprender na prática aqui. (Sucessor do varejista de cosméticos).

Já outros sucessores demonstraram que assumiram em função da necessidade/conveniência.

Nenhum dos meus irmãos quis assumir a loja do meu pai, pois todos já estavam com as suas carreiras, somente eu que perdi o emprego e aconteceu de eu vir pra cá. O meu retorno para assumir a loja, foi uma união do útil ao agradável, pois eu não queria ficar parado. Já estou aqui há 10 anos, e com a minha idade, para atuar na minha área seria difícil, por isso pretendo continuar com a loja até quando der. (Sucessor do varejo de tecidos)

Na verdade, quando eu formei em História eu queria fazer mestrado, mas resolvi ficar em Uberlândia mesmo e comecei a dar algumas aulas, mas não foi o que eu esperava. Dai me chamaram pra trabalhar aqui no supermercado, mas fiquei na dúvida. Mas eu vim, e penso que fiz certo, pois peguei amor ao negócio (Sucessor do supermercado)

Nem sempre eu pensei em assumir aqui, como eu disse, eu estava em outra carreira, e me preparava para concurso, mas depois que vim pra cá, resolvi ficar, já que não consegui seguir na área do direito (Sucessor da quadra esportiva).

É possível observar que alguns sucessores não tinham planejado assumir o negócio da família, pois seguiam profissões distintas das áreas de atuação das empresas.

Dos fundadores entrevistados, três deles nem sempre aproximavam suas empresas dos filhos durante a criação dos mesmos, entretanto, não é possível afirmar que foi uma causa direta para eles se interessassem por profissões que pouco ou nada tinham haver com o empreendimento familiar. Prova disso, foi que o sucessor do varejo de tecidos, ajudava o pai quando mais novo, entretanto, optou por se formar em engenharia e atuar na área em uma empresa privada antes de perder o emprego e então assumir o negócio da família.

### 5.2.2 Transição

Para Leone et al. (2010), “embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática se não for conduzida de forma racional e eficaz”.

Foi constatado que em algumas das empresas entrevistadas, a transição ocorreu de forma não planejada, em função da intenção inicial de não assumir, mas que em decorrência de fatores já explicados anteriormente, tais como a perda de emprego, cansaço do fundador, entre outros motivos, que fizeram com que o sucessor optasse por administrar o negócio familiar.

Não houve nenhum planejamento, foi bem de repente que resolvi vir administrar a loja. (Sucessor do varejo de tecidos)

Quando crescemos e mudamos para onde estamos hoje, eu já estava com muita idade, então resolvi passar para as minhas filhas, e elas assumiram aqui junto com o meu filho. Elas já trabalhavam aqui, e acredito que já estavam por dentro do que fazer, quando eu passei tudo, foi fácil pra elas (Um dos fundadores do Supermercado)

Iniciei para promover eventos na quadra esportiva, mas não deu certo, sendo assim, assumi pouco a pouco a administração e comecei com a escolinha de futebol que não tinha. Um tempo depois, uma das minhas irmãs que estava cuidando da academia resolveu sair, então eu assumi a academia também. Então foi tudo bem de repente que acabei assumindo a coisas aqui dentro (Sucessor da quadra esportiva).

De acordo com Leone et al. (2010), “em algumas empresas familiares, a sucessão é um processo relativamente curto (entre um e dois anos para efetivação), mas a preparação para a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos”.

Essa afirmação pode ser vista em umas das empresas, onde o sucessor, hoje com vinte e três anos, está na empresa desde os seus doze anos.

Como comecei aqui com 12 anos, comecei por baixo, meu pai me colocava no depósito, depois passei pra parte de conferência, da conferência passei pra loja, depois virei auxiliar de gerência e depois vim para esse cargo atual. (Sucessor do varejo de cosméticos)

Não foi planejado, como eles eram muito pequenos, eu os deixava ajudarem nas coisas mais fáceis, como depósito. (Fundador do varejo de cosméticos)

Segundo os autores Casillas, Vasquez e Diaz (2007), esse tipo de preparação se enquadraria no tipo remota, onde são feitas conversas entre sucessor e sucedido antes mesmo de sua maioridade, além de estágio na empresa, a fim de conhecer melhor o negócio familiar.

Meu irmão já começou direto em um cargo mais alto, pois ele já estava na faculdade (Sucessor do varejo de cosméticos)

Na mesma empresa, há casos em que um dos filhos iniciou no negócio já adulto, e que como citado pelos autores Casillas, Vasquez e Diaz (2007), se enquadraria no tipo preparação próxima, que é realizada desde a entrada na universidade até o momento em que o futuro sucessor se incorpora à empresa familiar, onde o filho juntamente com os estudos, deve trabalhar na empresa, a fim de adquirir prática.

### 5.2.3 Conflitos

Conforme Leone et al. (2010), o processo de sucessão não é só uma passagem de poder, pois envolve questões como insegurança, conflitos e tensões.

Foi manifestado, que no início da posse de cargos altos entregues pelos fundadores, houve conflitos relacionados ao poder de decisão na empresa, uma vez que havia mais familiares na empresa, e que estavam até mais tempo que os novos participantes das decisões.

Os atritos que tivemos no início foi sobre a divisão de poder de decisão na empresa. (Sucessor do supermercado)

A ocupação de cargos de alta direção em empresas familiares, quando a organização tem a linha de sucessão bem traçada, o poder se torna uma ferramenta auxilia nas ações, no entanto, sabe-se que nem sempre as coisas fluem assim, e os conflitos surgem de forma intensa, podendo até prejudicar a empresa familiar (LEONE et al., 2010, p. 138).

Porém, nas empresas analisadas, os conflitos nem sempre são citados como ruins ou prejudiciais, pois na visão dos entrevistados, os atritos que aconteceram e acontecem são considerados produtivos para a empresa, pois em diversas ocasiões as discussões se tornaram fontes ideias para os seus negócios.

Conforme Lodi (1998), o conflito de opiniões pode se tornar positivo, quando as decisões são enriquecidas com propostas favoráveis para a empresa.

As maiores dificuldades foram pontos de vistas diferentes da que o meu pai tinha, mas acho normal. No início eu não entendia nada de administração e finanças, logo, tive certa dificuldade, mas meu pai foi me ajudando e consegui aprender. (Sucessor da quadra esportiva).

A maior dificuldade pra mim é o fato de que a minha mãe e o meu pai, tem pensamentos e métodos mais antigos em alguns aspectos do negócio, e eu já tenho ideias mais novas, como utilizar um software para gerenciar as lojas e ter capacidade de concorrer melhor no mercado. (Sucessor do varejo de cosméticos)

Em alguns momentos, “A participação da família na gestão das empresas costuma desencadear conflitos relacionados a dificuldades de separação daquilo que pertence a família e daquilo que pertence a empresa”. (LEONE et al., 2010, p. 140)

Maiores dificuldades na transição foram os pontos de vista diferentes, devido a inexperiência dos meus filhos, e também minha resistência a modernização. Também misturamos um pouco a relação familiar com a profissional, principalmente na flexibilidade em relação a erros e mudanças, pois se fosse um empregado, provavelmente não seria tão flexível. (Fundador da quadra esportiva)

Nas empresas entrevistadas, os conflitos foram caracterizados como normais pelo choque das gerações, mas percebeu-se no decorrer das entrevistas, que os atritos são facilmente resolvidos, uma vez que eles constituem uma família.

### 5.3 Pós Sucessão

A categoria de pós-sucessão foi marcada pelas mudanças ocorridas nas empresas com a entrada dos filhos no negócio.

A loja sempre foi no mesmo lugar. Quando assumi, fiz pequenas modificações, por exemplo, a porta era de madeira, eu tirei e coloquei essas portas de ferro, e coloquei essas janelas, mudei o piso pois ficava melhor na minha visão. (Sucessos do varejo de tecidos)

E as mudanças proporcionadas pelos filhos, na visão dos entrevistados, trouxeram benefícios tanto para si mesmos, como para os negócios familiares.

O maior benefício para mim ao assumir a loja, foi ter dado continuidade a loja e conseguido uma fonte de renda. (Sucessor do varejo de tecidos)

O maior benefício pra mim foi trabalhar pra mim mesmo. Para a empresa, quando eu assumi a parte do meu pai, eu comecei a gerenciar as três lojas com o auxílio de softwares, coisa que o meu pai não fazia, por não ser familiarizado e não gostar. Então ficou bem mais fácil, pois hoje em dia o comércio exige agilidade. Hoje consigo ver tudo o que vendeu, o que tenho em estoque, o que está acabando de forma bem mais rápida que na época do meu pai. (Sucessor do varejo de cosméticos)

Os maiores benefícios pra mim, em ter os meus filhos assumindo, é pela confiança que tenho neles, e sei que estou apoiando eles no início de carreira. (Fundador da quadra de esportes)

Acho que eu ter assumido, fez melhorar a mão de obra contratada, pois quando era um terceiro, geralmente a pessoa não contratava perfis bons para o atendimento no supermercado. Consegui tornar o supermercado mais com a cara da nossa família. (Sucessor do supermercado)

Durante toda a entrevista, apesar de expressarem que o negócio familiar não fazia parte dos seus objetivos primários, assim como, não esperavam enfrentar tantos conflitos familiares ligados a empresa, todos os entrevistados demonstraram fortemente os benefícios pessoais e para o negócio.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Grzybovski e Tedesco (2000), uma empresa familiar é quando duas ou mais pessoas de uma mesma família trabalham juntos em uma mesma empresa, sendo donos dela.

Segundo Lodi (1987), é comum e compreensível que um pai queira ser sucedido pelo filho, porém nem sempre o filho candidato a sucessor está apto ou disposto a ocupar o cargo até então ocupado pelo pai.

A proposta do trabalho foi: 1) verificar se a preparação do sucessor é um processo estruturado ou informal, 2) verificar a trajetória do sucessor na empresa e 3) analisar se a sucessão foi espontânea ou involuntária.

Nas quatro empresas entrevistadas, ficou evidenciado que o processo de sucessão foi informal, uma vez que em três delas, os sucessores resolveram inesperadamente assumir o negócio familiar. Tal fato aconteceu pela falta de aproximação da empresa com os filhos, ou mesmo pela vontade própria do filho em seguir outra carreira. Somente em uma das empresas, o filho vivenciou boa parte de sua infância na empresa, que o fez considerar o negócio como primeira opção.

Apenas um dos entrevistados passou por todas as áreas da empresa antes de assumir um cargo de responsabilidade. Os três sucessores restantes, ao entrarem nos negócios, assumiram cargos altos e de chefia, tornando a sua trajetória mais curta, porém com uma necessidade de esforço maior, a fim de aprender todas as atividades da organização.

Em três das quatro empresas analisadas, os sucessores não tinham os negócios familiares como a primeira opção de carreira. Entretanto, todas as sucessões foram espontâneas, uma vez que nenhum dos sucessores se sentiu pressionado a assumir a empresa familiar.

Na intenção de incentivar pesquisas futuras, que possam contribuir com o universo das análises de processos sucessório em empresas familiares, são sugeridos outros estudos de caso em organizações familiares que tenham passado por um processo de sucessão. Indica-se que além da sucessão familiar, que se façam mais estudos sobre a sucessão profissionalizada caracterizada por Leone et al. (2010).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner; 1984

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organisation Studies**. London, Routledge, 1989.

CASILLAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

DALLA COSTA, A. J. . **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006. v. 1. 203 p.

DE VRIES, M. F. R. K. The dark side of CEO: Succession. **Harvard Business Review**, v.66, n.1, p.56-60, jan. / fev. 1988.

DONNELEY, R.G. **A empresa familiar**. In: Biblioteca Harvard de administração de São Paulo: Abril – Tec Editora, 1976.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Standfort, v. 14, N.4, p 532-550, 1989.

FLORIANI, O.P.; RODRIGUES, L.C. Sucessão Empresarial: Processo sucessório em empresas familiares Encontro do EGEPE, 1., 2000, Londrina. **Anais...Londrina**: EGEPE, 2000. P. 299-312.

FRUGIS, L.F. **As empresas Familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Práxis, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em conflito**. Rio Grande do Sul: Editora UPF, 2000.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship**. 7ª ed., New York: McGraw-Hill, 2008.

LEA, J. W. **La sucesión del management em la empresa familiar**. Barcelona: Granica, 1993.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI,

LEONE N.M. et al. **Empresa familiar - Desvendando competências e Racionalidades e Afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)> Acesso em: 24 set. 2010

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, J.F. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MACEDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica**. São Paulo: Eaesp/FGV, v.1, n.1, p. 1-12, 2002. Disponível em <<http://rae.com.br>>. Acesso em 15 set. 2010.

MORAES FILHO, A.C.T. **Gestão e sucessão de empresas familiares: uma revisão da literatura**. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado). Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV. Rio de Janeiro, 2009.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

RICCA, Domingos de. **Sucessão na Empresa familiar: Conflitos e soluções**. CLA., São Paulo, 2007

SILVA, E. L.; MENEZES E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis. 2001. Disponível em: < <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm#5.16.4>>. Acesso em: 28 set. 2010

SOUZA, L. F.; **Estudo exploratório sobre a sucessão de uma empresa familiar da cidade Uberlândia, MG**. Minas Gerais, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>>. Acesso em: 25 set. 2010