

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS

Said Hanna de Oliveira Fachkha

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Rio de Janeiro
2022

Said Hanna de Oliveira Fachkha

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação para obtenção do grau de mestre
apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas.

Área de concentração: Sucessão.

Orientador: Alexandre de Almeida Faria.

Rio de Janeiro
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Fachkha, Said Hanna de Oliveira

Processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares/ Said
Hanna de Oliveira Fachkha - 2022.

72f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração
Pública e de

Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Alexandre de Almeida Faria

Inclui bibliografia.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Empresas familiares. 3. Empresas
familiares– Sucessão 4. Herança e sucessão. I. Faria, Alexandre de A.
(Alexandre de Almeida), 1963-II. Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.041

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

SAID HANNA DE OLIVEIRA FACHKA

“PROCESSO DE SUCESSÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES”.

DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO.

DATA DA DEFESA: 01/09/2022

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFº ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA

**PROFº ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA
ORIENTADOR(A)**

**PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
MEMBRO INTERNO**

**PROFº MÁRCIO MOUTINHO ABDALLA
MEMBRO EXTERNO**

RIO DE JANEIRO, 01 DE SETEMBRO DE 2022.

**PROFº/ª FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR(A)**

**PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por todos seus ensinamentos e dedicação tornando-me a pessoa que sou hoje, infelizmente meu pai não se encontra mais nesse plano, porém continua me dando forças para continuar minhas conquistas, e minha mãe, todos os melhores adjetivos do mundo são incapazes de expressar o papel que você tem na minha vida. A sua dedicação e o seu amor são os maiores responsáveis pela pessoa que eu me tornei. Eu imagino que muitas vezes não foi fácil seguir. Que muitas vezes pensou em desistir. Que cansou muitas vezes. Hoje eu agradeço por, apesar de todos os obstáculos, ter sempre seguido. Obrigado por ter me amado e ter dedicado tanta energia.

As minhas irmãs, meus cunhados e a minha namorada, pelo incentivo, pela compreensão diante das dificuldades.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, por todos os ensinamentos.

Aos meus amigos que de forma voluntária ou involuntária me ajudaram nessa etapa.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Objetivo – O objetivo geral do estudo é descrever o processo sucessório nas cinco organizações familiares investigadas, com os seguintes objetivos específicos que delinham a fase analítica do estudo para identificar as formas de gestão, analisar os casos de sucessão em cinco empresas na pequena área do estado do Rio de Janeiro, descrever as etapas da sucessão familiar com base no caso estudado, comparar os modelos sucessórios de diversos autores e o processo sucessório encontrado nas empresas visitantes e desenvolver um modelo de sucessão para as empresas visitadas.

Metodologia – O presente trabalho é um estudo descritivo que utilizará métodos qualitativos e análise de evidências. É baseado em entrevistas semiestruturadas com fundadores e seus sucessores de cinco organizações familiares que vivenciaram ou estão em processo de sucessão.

Resultados – A sucessão ocorre a partir do momento em que a organização familiar muda fundamentalmente seus negócios para atuar em mercado mais competitivo. Torna-se necessário um perfil de gestor mais educado, com visão mais granular do mercado e capacidades de aprender adaptar à concorrência mais intensa e às constantes mudanças do mercado.

Observamos a inexistência de um plano formal de sucessão, visto que a maioria inicia a carreira na adolescência, e de ajuda externa no processo sucessório, mencionado como potencialmente útil na sucessão familiar.

Limitações – Dentre as limitações do método por meio de entrevistas com fundadores e sucessores, destaca-se que nas empresas todas foram exitosas na sucessão, seria interessante ter casos opostos. Outra limitação é o número reduzido de empresas analisadas em relação às empresas existentes no Estado do Rio de Janeiro.

Aplicabilidade do trabalho – Diante dessas evidências encontradas nas empresas familiares entrevistadas, sugerimos que um sucessor exitoso, deve atentar para dois pontos básicos: Primeiro, a preparação (planejamento) do sucessor, e a formação que envolve conhecimento em sua empresa. Em todos os processos, ele indicará se possui as habilidades (incluindo sua formação) e capacidade para sucedê-lo.

Segundo, a transparência deve acontecer nesse processo, dado o resultado do processo de preparação (planejamento) da sucessão, o que acontecer indicará quem será seu sucessor.

Contribuições para a sociedade – Apesar de suas formações respectivas nas mais diversas áreas da empresa, não existe um plano formal de sucessão, pois a maioria inicia a carreira na adolescência. Nenhuma das empresas entrevistadas teve ajuda externa no processo sucessório, mas alguns entrevistados mencionaram que pode ser muito útil na sucessão familiar.

Originalidade – Há diversos estudos que envolvem a sucessão nas empresas familiares, porém a pesquisa oferece uma perspectiva diferente para leitura levando em conta não apenas as experiências dos entrevistados como também a percepção do autor sobre eles.

Palavras-chaves: empresa familiar, sucessão familiar, modelos de sucessão.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose – The general objective of the study is to describe the succession process in the five family organizations investigated, with the following specific objectives that outline the analytical phase of the study to identify the forms of management, analyze the cases of succession in five companies in the small area of the state from Rio de Janeiro, describe the stages of family succession based on the case studied, compare the succession models of different authors and the succession process found in the visiting companies and develop a succession model for the visited companies.

Methodology – The present work is a descriptive study that will use qualitative methods and evidence analysis. And based on field interviews, through semi-structured interviews with founders and their successors of five family organizations that have experienced or are in the process of succession.

Findings – Succession occurs from the moment the family organization fundamentally changes its business to operate in a more competitive market. A more educated manager profile is needed, with a more granular view of the market and the ability to learn to adapt to more intense competition and constant market changes. We observed the inexistence of a formal succession plan, since most start their careers in adolescence, and of external help in the succession process, mentioned as potentially useful in family succession.

Research limitations – Among the limitations of the method through interviews with founders and successors, it is highlighted that in the companies all were successful in the succession, it would be interesting to have opposite cases. Another limitation is the reduced number of companies analyzed in relation to existing companies in the State of Rio de Janeiro.

Practical implications – Given this evidence found in the family businesses interviewed, as a recommendation for a successful successor, you should pay attention to two basic points: The first is the preparation (planning) of the successor, and training that involves knowledge in your company. In all processes, he will indicate whether he has the skills (including his training) and ability to succeed him. The second point is the transparency that must happen in this process, given the result of the succession preparation (planning) process, what happens will indicate who will be your successor.

Social implications – All interviewees stated that despite their training in the most diverse areas of the company, there is no formal succession plan, as most start their careers in adolescence. None of the companies interviewed had external help in the succession process, but some interviewees mentioned that it can be very useful in family succession.

Originality– There are several studies that involve succession in family businesses, but the research offers a different perspective to read, taking into account not only the experiences of the interviewees but also the author's perception of them.

Key words: family companies, family succession, models of succession.

Category: Master's Thesis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Configuração cultural de uma empresa familiar.....	10
Quadro 1 - Percepções dos pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores familiares.....	10
Quadro 2 - Percepções dos pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores profissionais.....	11
Quadro 3 - Conceituação da empresa familiar por diversos autores internacionais....	12
Quadro 4 - Variáveis na sucessão familiar.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sinopse dos modelos e os ciclos de vida organizacionais.....	33
Tabela 2 - Processo Sucessório na Empresa “A”.....	44
Tabela 3 - Processo Sucessório na Empresa “B”.....	45
Tabela 4 - Processo Sucessório na Empresa “C”.....	46
Tabela 5 - Processo Sucessório na Empresa “D”.....	47
Tabela 6 - Processo Sucessório na Empresa “E”.....	48
Tabela 7 - Modelos de sucessões e quais foram às etapas/fases/estágios, onde se encontram as empresas visitadas.....	56
Tabela 8 - Ciclo de vida organizacional e estilo de liderança nas empresas visitadas..	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	Pequenas e Médias Empresas	6
2.2	Empresas Familiares	7
2.2.1	Definição e Enquadramento	15
2.2.2	Estrutura e evolução das Empresas Familiares	16
2.2.3	Liderança nas empresas	17
2.3	Processo Sucessório	18
2.3.1	Planejamento do processo sucessório	24
2.3.2	Sucessão familiar	25
2.3.3	Modelos de sucessão	26
3	MÉTODO / PERCURSO METODOLÓGICO	35
4	DESCRIÇÃO DOS CASOS	38
4.1	EMPRESA “A”	39
4.2	EMPRESA “B”	40
4.3	EMPRESA “C”	41
4.4	EMPRESA “D”	42
4.5	EMPRESA “E”	43
4.6	Resumo dos processos sucessórios nas empresas visitadas	44
5	ANÁLISE ENTRE EMPRESAS E OS MODELOS DE SUCESSÃO	50
6	MODELO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS VISITADAS	59
6.1	Ciclo de vida organizacional	59
6.2	Modelo de sucessão desenvolvido pelo autor	60
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
8	REFERÊNCIAS	63
9	APÊNDICE	70

1 INTRODUÇÃO

A questão da sucessão nas organizações familiares é uma etapa em que elas devem ter uma atenção muito grande para a transição ocorrer de forma gradual. Uma empresa é considerada familiar se o controle e a gestão da propriedade estiverem nas mãos de indivíduos ou membros da mesma família.

Outro aspecto relevante é o desejo do empresário de passar a empresa para a próxima geração (MACHADO, 2003). A fase mais crítica dessas mudanças é a fase sucessória, pela interferência direta de dois subsistemas que classifica como diametralmente opostos: a família e a empresa. Os valores que fazem uma família ter sucesso não são necessariamente os mesmos valores que fazem uma empresa ter sucesso.

A sucessão é uma etapa pela qual todas as empresas passam, seja no setor privado, público ou familiar. Mas nas empresas familiares, essa etapa pode assumir características que as tornam mais voláteis, e será um momento que pode ou não garantir sua permanência. Os momentos da sucessão são muitas vezes marcados pela eclosão do conflito, que irrompe e forma as relações mais complexas, principalmente pela falta de normas e regras estabelecidas entre os membros da família (STAUDT, 2006).

Para algumas dessas empresas, a sucessão funciona sem problemas, enquanto para outras pode significar um momento de vulnerabilidade. A atenção despertada pelo processo de sucessão de empresas familiares estimula os resultados produzidos por esse processo, pois são poucas as empresas de terceira e quarta geração no Brasil, onde aproximadamente 15% a 35% permanecem nas mãos de familiares (LANK, 2001).

Neste estudo, foram investigadas cinco organizações familiares localizadas no Estado do Rio de Janeiro, de diferentes ramos de atividade, que estão passando ou passaram por processo sucessório, por meio de entrevistas com fundadores e/ou sucessores para verificar características do estágio sucessório e principais dificuldades no processo. Comparando a sucessão nas empresas a qual foram entrevistadas e visitadas pelo autor deste artigo são descritos os modelos de sucessão de diversos autores e discorre sobre os modelos de sucessão que englobam o ciclo de vida organizacional das empresas visitadas, visando elucidar o pensamento do autor referente ao tema de sucessão, desenvolveu-se o tema – “Processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares” – contempla esclarecer o seguinte problema de pesquisa:

“Como foi descrito o processo de sucessão em cinco organizações familiares de pequeno e médio porte no Estado do Rio de Janeiro”?

As questões deste estudo visam identificar e descrever as etapas e processos de sucessão em cinco organizações familiares do Estado do Rio de Janeiro. O objetivo geral do estudo é descrever o processo sucessório nas cinco organizações familiares investigadas, com os seguintes objetivos específicos que delineiam a fase analítica do estudo para identificar as formas de gestão, analisar os casos de sucessão em cinco empresas na pequena área do estado do Rio de Janeiro, descrever as etapas da sucessão familiar com base no caso estudado, comparar os modelos sucessórios de diversos autores e o processo sucessório encontrado nas empresas visitantes e desenvolver um modelo de sucessão para as empresas visitadas.

Para Leone (1994), a sucessão é "um ritual de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e aquela a ser liderada" e pode ocorrer de duas formas: "gradual e planejada, ou por mudança repentina de direção, remoção de oficiais em caso de morte, acidente ou doença". Nas corporações, porém, o poder não é transferido, é conquistado.

A principal tarefa dos herdeiros é estabelecer sua legitimidade perante empregados e familiares. De acordo com Gus (1988), o conflito psicológico básico na empresa familiar é a competição, e a culpa é complicada quando mais de um membro da família está envolvido. No entanto, o mesmo sentimento pode ser observado quando o "empresário" está de certa forma ciente de que seus subordinados ameaçam expulsá-lo de sua base de poder.

Com base nisso, é compreensível que ele tenha dificuldade em delegar poder, recusando-se a aposentadoria e sucessão, pois a empresa pode representar uma extensão do empresário e pode carregar significado. É difícil para o proprietário abrir mão de suas ferramentas e fontes de poder social.

O processo de sucessão tem sido um tema de interesse de pesquisadores devido às dificuldades e mudanças impulsionadas por este momento particular. Para tanto, foram pesquisadas cinco organizações familiares, que vivenciaram ou estão vivenciando uma sucessão familiar (perpetuação), onde foram realizadas entrevistas com os fundadores e sucessores, com a finalidade de caracterizar estas sucessões, nos aspectos do seu planejamento (se existiu), dificuldades, facilidades, bem como as suas etapas, utilizando-se como parâmetro, empresas que possuam pelo menos 20 anos de existência e pelo menos 15 funcionários, facilitando a pesquisa e pela proximidade do autor com as empresas descritas.

A partir dessas entrevistas, foram comparados vários modelos sucessórios de diferentes autores, incluindo o processo sucessório das empresas entrevistadas, bem como

uma elaboração dos modelos sucessórios que englobam o mesmo ciclo de vida organizacional e estilo de liderança.

Este trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema da dissertação e a seleção dos seus elementos para a posterior introdução da questão de investigação, objetivos gerais e específicos e fundamentação teórica e prática.

O segundo capítulo que segue apresenta a base teórica empírica, que delinea os conceitos necessários para uma melhor compreensão das teorias e métodos que facilitam a análise prospectiva. Descreve conceitos sobre empresas familiares e um breve histórico dessas empresas familiares, especialmente no Brasil, cujos conceitos são muito diversos e extensos entre os mais diversos autores no Brasil ou no exterior, e discute seus pontos fortes e fracos.

Trata da sucessão familiar e da importância desse processo para a sobrevivência (sustentabilidade) dessas empresas. O processo sucessório está resolvido, nada mais é do que uma redistribuição de poder dentro da empresa, também é discutida, bem como o planejamento do processo sucessório e suas consequências.

Diversos modelos de sucessão por diferentes autores têm sido propostos em diversos aspectos, tanto no ciclo de vida organizacional quanto na dinâmica de relacionamento entre empresas, famílias e propriedades, porém a pesquisa oferece uma perspectiva diferente para leitura levando em conta não apenas as experiências dos entrevistados como também a percepção do autor sobre eles.

O Capítulo 3 especifica os procedimentos metodológicos, tipos de estudos, métodos, unidades de análise e definições constitutivas e operacionais que os pesquisadores escolhem para orientar suas pesquisas.

O capítulo 4 descreve o caso de cinco empresas familiares de diferentes ramos de atividade no Estado do Rio de Janeiro, incluindo pequenos e médios (15 a 130 colaboradores) com presença de 20 a 50 anos. Entre, entrevista com o fundador e o sucessor para tratar dos aspectos sucessórios (se há conflitos, planos, etc.), se foi exitosa ou não e quais foram os principais fatores de sucesso e dificuldades.

O capítulo 5 apresenta uma comparação dos modelos sucessórios de vários autores deste estudo com as empresas entrevistadas, e para a maioria dessas fases, teoria e prática são consistentes.

O Capítulo 6 apresenta os padrões de sucessão das empresas familiares examinadas, descrevendo o ciclo de vida organizacional da fundação, estrutura/integração, expansão, sucessão e continuação da empresa.

Por fim, no Capítulo 7, são apresentadas as conclusões, considerações finais e recomendações para pesquisas futuras, seguidas da bibliografia utilizada neste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O principal objetivo da etapa de fundamentação teórica deste estudo consiste em delinear os conceitos necessários para uma melhor compreensão das teorias e métodos que podem subsidiar a análise pretendida. Inicialmente, é apresentado um breve histórico das empresas familiares, o conceito de empresa familiar é diversificado e amplo segundo diversos autores no Brasil e no exterior, e são discutidas suas vantagens e desvantagens.

As referências de autores foram escolhidas pelo autor da dissertação que também passou pelo processo de sucessão e sabe que as empresas investigadas são lideradas por líderes que também tiveram esses modelos de época como referência, a fim de ilustrar mais a prática do que a literatura atual sobre a sucessão foi utilizada a opção decolonial. Essa opção decolonial em administração se baseia não em eventual rearticulação de revisionismos essencialistas, mas em promoção de avanços transcospolitas em três âmbitos: acadêmico, educacional e social (ABDALLA; FARIA, 2017).

A descolonização do fundamentalismo gerencial do resto do mundo (e das diferenças coloniais) é um passo importante no modo como a organização familiar assume seu devido lugar na literatura e na sociedade. De acordo com a opção de descolonização, o fundamentalismo gerencial que marginalizou as organizações familiares não se limitou à época da Guerra Fria. Uma das confusões que os pesquisadores de outras partes do mundo enfrentam a esse respeito é que cada vez mais a análise histórica se baseia na noção de americanização e da Guerra Fria como períodos fixos, o que mina a perspectiva de longo prazo que caracteriza a modernidade/colonialidade, em resposta ao auge do fundamentalismo gerencial liderado pelos EUA após o fim da Guerra Fria.

O processo descrito na literatura produzida no Norte é conhecido como "americanização" e é considerado um processo típico no contexto da Guerra Fria acabaram reforçando o fundamentalismo da gestão. (FARIA; WANDERLEY, 2013).

Tais contribuições transmodernas são muitas vezes classificadas como "teorias" "ideológicas" ao invés de "teorias" sociais e geopolíticas, em grande parte devido à falta de uma agenda "positiva" que ressalte seu caráter pluriversal, que não apenas ajuda a promover sua coexistência, mas também ajuda a facilitar a descolonização em um número grande e crescente de "vítimas" (hiper)modernas expressas alternativas em escala global.

A própria escolha da descolonização é uma contribuição pluriversal, não uma contribuição latina ou essencialista (JAMMULAMADAKA et al., 2021). No início da década

de 1990, a descolonização surgiu como um programa/projeto formal de conscientização geográfica da Academia Nacional de Ciências e de alguns países da América Latina, especialmente com a criação do grupo de pesquisa Modernidade/Colonialidade (MC), que se tornou Modernidade/Colonialidade/Decolonialidade (MCD) (ABDALLA; FARIA, 2017).

O presente trabalho pretende estudar a sucessão nas empresas familiares centrado no seu fundador e a forma como, por meio de medidas relacionadas com a sucessão a esse fundador, a empresa pode, gradualmente, reduzir a dependência face ao mesmo e criar mecanismos que lhe permitam mais autonomia e adaptabilidade.

Este capítulo foi estruturado em três seções. Inicialmente, aborda-se a definição e caracterização das pequenas e médias empresas e de empresas familiares. Em seguida, discutem-se estilos de liderança e caracterização dos líderes. A última seção trata da sucessão e planejamento em empresas familiares.

O tema da definição e caracterização das Empresas Familiares permite-nos uma reflexão sobre as particularidades deste tipo de empresas, essencialmente, no que se refere à sua relação com a família e com a liderança no contexto brasileiro e suas múltiplas dimensões de colonialidade/americanização e alternativas de no que diz respeito ao binarismo teoria-prática (BERTERO et al., 2013). Estes aspectos são pertinentes para o estudo, na medida em que nos elucidam sobre principais características das Empresas Familiares influentes no seu modelo de liderança e, conseqüentemente, nas relações de liderança existentes. Sobre o tema dos estilos de liderança, considera-se que nos permitirá uma elucidação sobre as relações de liderança existentes numa organização e sobre a forma como estas afetam a estrutura, objetivos e rumo da empresa.

Entende-se essencial perceber a postura e comportamentos associados a um líder, para compreender o contexto de uma organização. Assim, para um estudo que pretende focar se na sucessão perante a dependência do atual Líder, é essencial perceber as diversas posturas de liderança e as suas conseqüências em todos os agentes de uma empresa.

2.1 Pequenas e Médias Empresas

As dificuldades em definir o conceito de PME (Pequenas e Médias Empresas) e o peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes visões sobre a importância dessas empresas na economia do país. Segundo estimativas do Sebrae (2016), existem aproximadamente 3,5 milhões de PMEs no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas.

Estatísticas sobre a formação de empresas individuais na última década também permitem estimar que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil são pequenas.

No entanto, para reforçar o pensamento do autor observam-se os dados da RAIS que indicam em 1997 66% do emprego no país eram colocados em fábricas com até 500 empregados e, 6% do emprego em fábricas com até 100 empregados. Portanto, a importância das PMEs para a criação de empregos é evidente. No entanto, as perspectivas dessas empresas em termos de geração de renda diferem de acordo com as condições de entrada no mercado setorial, local e externo. Estudos recentes sobre o desempenho competitivo das PMEs indicam que existem limitações a esse desempenho comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, como máquinas obsoletas, manuseio inadequado e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LEVISTKY, 1996).

2.2 Empresas Familiares

As pesquisas sobre empresas familiares iniciaram-se a partir do ponto de vista de diversas disciplinas e campos de estudos (COLLINS; O'REGAN, 2010). Partindo de uma perspectiva advinda das consultorias realizadas em empresas, escritores e pesquisadores notaram como era grande o envolvimento de membros das famílias nos negócios, seja como proprietários, gerentes ou funcionários.

Os primeiros estudiosos são provenientes de um grupo eclético de áreas acadêmicas, entre elas finanças, direito, economia, sociologia, sob liderança dos Estados Unidos da América. Eles trouxeram para o âmbito da pesquisa os modelos e métodos de suas respectivas áreas, embora tivessem consciência de que empresas familiares apresentam especificidades quando comparadas a empresas não familiares (CARRIERI et al., 2012; DEKKER et al., 2013; DYER JR, 1986; STEIER, 2007), tendo em vista a posição hegemônica da grande corporação privada no imaginário dominante e na academia da gestão, o início das pesquisas no campo pode ser atribuído, em grande parte, ao trabalho de consultores cujos primeiros esforços retratam práticas em empresas familiares norte-americanas (HECK et al., 2008).

Com relação à definição de empresa familiar, existe o desafio de se chegar a uma noção unificada para caracterizar esse tipo de organização. A literatura faz referência a autores relevantes para a área, como Gersick e colaboradores (1997), Lodi (1998), Chua, Chrisman e Steier (2003) e Davel, Silva e Fischer (2000). Estes apresentam definições diversas sobre o tema, e cada um leva em consideração diferentes critérios, tais como

propriedade familiar, controle familiar, tradições e valores, influência da família na gestão, número de gerações e sucessão (DE OLIVEIRA BERTUCCI et al., 2008).

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido “descoberto/conquistado” por Portugal. A explicação que Oliveira (1999) tem para o fato é da necessidade de segmentação das companhias hereditárias perseguindo melhor administração e, após a sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivando o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas, os centros de distribuição, entre outros.

Séculos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios em busca do branqueamento da população brasileira, tais como o italiano, o japonês, o alemão, não esquecendo que houve o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros como Tramontina, Matte Leão, Droga Raia, Catupiry, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso (CAMARGO, 2005). Esse movimento foi entre a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX, vigoraram em várias partes do globo as teses eugenistas, isto é, teses que defendiam um padrão genético superior para a raça humana. Tais teses defendiam a ideia de que o homem branco europeu tinha o padrão da melhor saúde, da maior beleza e da maior competência civilizacional em comparação às demais raças, como a amarela (asiáticos), a vermelha (povos indígenas) e a negra (africana).

Todos os movimentos imigratórios surgiram no século XIX. Até então eram invasores - holandeses, franceses, espanhóis - ou degradados, portugueses presos que recebiam a liberdade se viessem ao Brasil.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), “a maioria de nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais”. Segundo Freitas e Barth (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por famílias privilegiadas e empresas familiares. Podemos lembrar-nos de nomes icônicos tais como os grupos Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Randon, Itaú entre outros.

As organizações de origem familiar respondem por quase metade do PIB nacional. E, considerando que grande parte dos empreendimentos nacionais é fechada poucos anos depois de sua abertura, sobreviver por décadas é uma prova incontestável do sucesso das companhias criadas e administradas – geração após geração – pela mesma família.

A definição de empresa familiar é bastante complexa, havendo diversas diferenças entre os conceitos. Bernhoeft (1989) define empresa familiar, a partir do discurso de Civita, como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Já para Donnelley (1987), citado por Bernhoeft (1989), “a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

São necessárias algumas condições para que a citação acima seja validada, como: laços familiares; esposa e/ou filhos no conselho administrativo; valores institucionais da empresa próximos aos da família; ações praticadas por membros da família que afetem a empresa; parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência; a posição do parente na empresa influi na situação familiar; os membros da família precisam definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir.

Bernhoeft (1989), a partir das considerações de Donnelley (1987), ilustram a ideia do autor defendendo que a empresa familiar brasileira possui algumas características, tais como: forte valorização da confiança mútua; laços afetivos influenciando comportamentos e decisões; valorização da antiguidade; exigência de dedicação; postura de austeridade; expectativa de alta fidelidade; dificuldades de separar o emocional do racional; e jogos de poder.

A empresa familiar corresponde a uma imagem hegemônica da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centralizado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem às regras que seguem os integrantes da família na empresa (GRZYBOVSKI, 2002). Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997) a expressão “empresa familiar” subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa.

No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial. Pode-se, assim, considerar que uma empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde seus valores institucionais, identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Lodi (1998) acredita, por sua vez, que o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos de um fundador a empresa se

caracteriza por um negócio pessoal. A figura 1 apresenta um conjunto de padrões culturais que se aplicam às três facetas das empresas familiares: o negócio em si, a família e a direção dos negócios.

Figura 1: Configuração cultural de uma empresa familiar



Fonte: (DYER JR., 1986).

Sobre a formação desse modelo, Dyer Jr (1986) argumenta que nos estágios iniciais da empresa familiar, as configurações culturais comuns incluíam a cultura corporativa paternalista, a cultura patriarcal e uma sala de reuniões que formalizava apenas as decisões tomadas “São mais importantes” do que habilidades profissionais, o fundador é o chefe indiscutível do clã, e o conselho automaticamente apoia a decisão do fundador.

Uma empresa familiar é um sistema de três subsistemas: família, patrimônio e empresa. Inicialmente, esses sistemas se confundiam na figura central do fundador. No entanto, como o legado é inevitavelmente fragmentado e o poder de decisão é passado de geração em geração, cada uma dessas áreas é mais claramente diferenciada e adquire sua própria dinâmica cada vez mais relevante (BERNHOEFT, 2006).

De acordo com Ricca (2007), o quadro 1 mostra os pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores familiares, e o quadro 2 mostra os pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores profissionais.

Quadro 1: Percepções dos pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores familiares

Pontos fortes	Pontos fracos
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento de poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer as coisas sempre de forma tradicional).

Fonte: (RICCA, 2007).

Quadro 2: Percepções dos pontos fortes e fracos das empresas familiares na perspectiva dos gestores profissionais

Pontos fortes	Pontos fracos
----------------------	----------------------

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 dos trilhos”.
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a idéia”).	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.
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.

Fonte: (RICCA, 2007).

Na literatura internacional, vários conceitos de empresa familiar de diferentes autores são descritos da seguinte forma como mostra no quadro 3.

Quadro 3: Conceituação da empresa familiar por diversos autores internacionais

Autores	Definição
(ALCORN, 1982)	Uma propriedade que visa lucro que é tanto uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte do estoque for propriedade pública, a família deve também operar o negócio.
(BABICKY, 1987)	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma idéia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
(BARNES; HERSHON, 1976)	O controle da propriedade reside nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família.
(BERNARD, 1975)	Uma empresa que na prática é controlada por uma única família.
(CARSRUD, 1994)	Empresa firmemente controlada, possuída ou controladora da política por um “grupo que tem ligação de parentesco ou emocional”.
(CHURCHILL; HATTEN, 1987)	O que geralmente é definido por negócio de família é... Tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.

(DAVIS, 1983)	São aquelas cuja política e direção, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família. Esta influência é exercida através da propriedade e algumas vezes através da participação de membros da família no gerenciamento.
(DAVIS; TAGIURI, 1985)	Um negócio no qual, dois ou mais membros da família influenciam na direção do negócio.
(DONKELS; FROLICH, 1991)	Se os membros de uma família possuem pelo menos 60% da equidade.
(DONNELLEY, 1964)	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
(DREUX, 1990)	São empresas econômicas em que ocorre serem controladas por uma ou mais famílias (que têm) um grau de influência sobre as ações.
(GALLO; SYEEN, 1991)	Um negócio no qual uma única família tem a maioria das ações e tem total controle.
(HANDLER, 1989)	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
(HOLLAND; OLIVER, 1992)	Qualquer negócio no qual, as decisões referentes à sua propriedade ou gerenciamento são influenciadas pelo relacionamento entre uma família ou famílias.
(LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988)	Um negócio no qual, os membros de uma família têm controle legal sobre uma propriedade.

(LEACH et al., 1990)	Uma companhia na qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
(LYMAN, 1991)	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e um outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
(PRATT; DAVIS, 1986)	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
(ROSENBLATT et al., 1985)	Qualquer negócio no qual a maioria da propriedade ou controle reside numa única família e no qual dois ou mais membros são ou às vezes são diretamente envolvidos no negócio.
(STERN, 1986)	Possuído e gerenciado pelos membros de uma ou mais famílias.
(WELSCH, 1993)	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.

Fonte: (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

No Brasil, mais de 99% das empresas têm origem em empresas familiares, que empregam mais de 60% da força de trabalho por ser a principal geradora de empregos, com flexibilidade e agilidade, aliando o fortalecimento e modernização da economia brasileira à profissionalização da empresa familiar nacional (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003).

Novellino (2007) criou uma classificação baseada nas características intrínsecas de cada empresa familiar com base no grau de adesão de cada empresa familiar às práticas acima (Quadro 3).

Para facilitar a descrição e a memória, os tipos de empresa têm os seguintes nomes: Asterisco: 10% do total de empresas familiares de médio e grande porte no Brasil. Eles são assim chamados porque fazem parte de uma empresa seleta que emprega boas práticas de gestão de empresas familiares em todos os três conceitos.

Tradição organizada: 20% do total de empresas familiares de médio e grande porte no Brasil. Eles empregam boas práticas de gestão empresarial e planejamento familiar, organização e comunicação como estrelas.

No entanto, seus conselhos ou comitês consultivos são como "clubes" tradicionais bem organizados, onde apenas "sócios" (família) são admitidos. Enquanto a maioria dessas empresas tem mais de 200 milhões de reais em faturamento anual e tem entre 25 e 50 anos, também existem algumas empresas com menos de 25 anos e com faturamento anual inferior a 100 milhões de reais.

Em média, este é o grupo de empresas mais antigo e tradicional: cerca de dois terços têm mais de 50 anos. Foco nas empresas: elas respondem por 28% do total de empresas familiares de médio e grande porte no Brasil. Seus proprietários e acionistas estão quase totalmente focados no desenvolvimento do negócio, enquanto o planejamento, organização e desenvolvimento da família empresária recebem menos atenção, o que explica a escolha do nome.

Apesar de serem empresas bem estruturadas, 40% delas foram fundadas há menos de 25 anos e 61% ainda estão sob o controle da primeira geração. Por outro lado, ainda estão no início do processo de "especialização familiar".

Os estilos de gestão são fortemente baseados na intuição empresarial de seus proprietários e sua influência sobre os negócios do negócio, razão pela qual essas empresas são chamadas de "intuitivas". Costumam ser empresas menores em relação a outros tipos: 79% delas têm faturamento anual de até R\$ 100 milhões, mas não são novas – 83% têm mais de 25 anos.

2.2.1 Definição e Enquadramento

Antes de abordar a definição de empresa familiar, pensamos que é importante verificar a relevância e importância de tais empresas, entenderem seu impacto na economia mundial. Além disso, a fim de compreender o seu enquadramento histórico e evolutivo, pensamos ser necessário refletir sobre os dados relacionados a negócios familiares. Gersick e colaboradores (1997) apontaram que 65% a 80% das empresas globais são empresas familiares, desde empresas pequenas até empresas de renome mundial, como Wal-Mart ou Fidelity

Investments. Mostra também que entre as 500 maiores empresas do mundo, cerca de 40% da riqueza pertence ou é controlada pela família. Lethbridge (1997), em sua pesquisa sobre empresas familiares no mundo, coletou algumas estatísticas relacionadas a eles, dentre a qual a pesquisa de 1995, ao Family Business Institute da University of Atlanta, que de acordo com o Instituto, nos Estados Unidos, as empresas familiares geram um impacto significativo representa 59% dos empregos e 78% dos novos empregos.

No entanto, isso mostra que cerca de 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas. Em relação ao mercado europeu, o autor destacou que na Alemanha os membros da família estão concentrados em 3 milhões de PMEs em Mittelstand, com uma média de menos de 100 funcionários, corresponde a aproximadamente 50% do volume de negócios e 66% do emprego estão no setor industrial.

A edição anual de 2012 da PwC Family Business Survey analisou uma amostra de quase 2.000 empresas mundiais, tanto de mercados desenvolvidos como emergentes e representantes de setores de atividades diversas, notou-se que as empresas familiares estão prosperando globalmente: 65% das empresas familiares aumentaram seu volume de vendas no ano passado, em menos de 50% em 2010. Esse crescimento foi particularmente significativo na Europa Oriental, América Latina e Oriente Médio. Apenas 19% das empresas analisadas tiveram redução no volume de vendas no ano passado, sendo que em 2010 esse número foi de 3%. As empresas familiares são ambiciosas e confiantes nas suas perspectivas, além de desempenhar um importante papel na criação de empregos e na recuperação da economia.

2.2.2 Estrutura e evolução das Empresas Familiares

A definição de empresa familiar é um problema enfrentado por diversos autores, destacando uma ampla gama de estudos e propostas de definição para este tipo de organização. Segundo Romano, Tanevski e Smyrnios (2000), Woortmann (1995) encontrou mais de vinte definições de empresa familiar, enquanto Chrisman, Chua e Sharma (1998) encontraram trinta e quatro definições.

Correia (2003), no seu estudo sobre Empresas Familiares, realizado em 2003, opta por agrupar as diferentes definições de Empresas Familiares examinadas, de acordo com os critérios utilizados pelos autores.

Portanto, distingue as definições encontradas com base nos seguintes fatores: Grau de propriedade ou gestão por membros da família Dyer Jr (1986), citado por Chrisman, Chua e

Sharma (1998), define Family Business como “a empresa em que as decisões de propriedade ou gestão são influenciadas pelo relacionamento com a família (ou famílias)”.

Citado por Chrisman, Chua e Sharma (1998), a Empresa Familiar é "aquela em que a próxima geração da família irá gerenciar e controlar”.

2.2.3 Liderança nas empresas

As organizações são compostas por pessoas, com emoções e motivos racionais distintos, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam a conduta do ser humano e da equipe onde ele se situa. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Dentre as várias teorias sobre o tema liderança, como por exemplo, a teoria dos traços (BERGAMINI, 2009), a teoria contingencial (ROBBINS, 2009), a teoria da liderança situacional (MAXIMIANO, 2008) entre outras, foi adotado neste estudo, para efeito de sustentação teórica, a proposta por Mello (2004) sobre os estilos gerenciais.

Feltham, Feltham e Barnett (2005) concluem que empresas familiares são amplamente dependentes de um único poder de decisão. Além disso, concluem que as organizações estavam cientes dessa dependência, mas não foram tomadas medidas para reduzi-la. Porém, ao escolherem um sucessor, concluem que os fatores significativos para essa decisão foram a idade do líder ou a proximidade da aposentadoria da mesma forma, para explicar o número de decisões relevantes que necessariamente passam pelo líder, concluem que a líder reduz o número de decisões com anos e com o aumento do volume da empresa. Em geral, à medida que aumenta a idade do líder e aumenta o tamanho da empresa, a dependência tende a diminuir.

O processo de sucessão em uma empresa familiar pode ocorrer de forma sucessiva e consistente com um planejamento mais complexo. Assim como pode acontecer inesperadamente quando a morte ou doença exige que o gerente seja destituído do cargo.

No entanto, se essa mudança ocorrer cedo, fará com que o sucessor receba o treinamento apropriado, com aprendizado suficiente para tornar o conhecimento adquirido o sucessor ideal. Portanto, essa sucessão será fluida e sem nenhum conflito óbvio (BERNHOEFT, 1996; FOCKINK, 1998; OLIVEIRA, 1999).

O estilo de liderança numa empresa familiar é decisivo e acaba por configurar a própria empresa. São as opções e a definição de objetivos para a gestão e liderança de uma empresa que definem os aspectos essenciais. Aspectos como contratação e integração de

colaboradores, como a escolha de mercados-alvo ou áreas de negócios, dependem das decisões do gestor. Essas variáveis serão importantes em qualquer direção que defina uma empresa em termos de tamanho, número de funcionários ou vendas. Outros aspectos como a exposição ao risco ou a vontade de mudar também terão uma influência decisiva. (MAXIMIANO 2008, p. 277)

Especificamente, Correia (2003) afirma a respeito dos padrões de gestão existentes em empresas familiares que o administrador da família prefere o controle direto e pessoal. Mostra que os objetivos dos proprietários não se limitam a interesses econômicos (maximização do lucro, tamanho da empresa, etc.), mas que este tipo de gestores se concentra em aspectos como o controle da empresa, estilo de vida, emprego e segurança. Essas características implicam que decisões de investimento ou distribuição de dividendos são mais influenciadas pelas relações familiares do que pelas necessidades da empresa.

2.3 Processo Sucessório

A sucessão em uma empresa familiar foi definida como "a passagem do bastão do guia do fundador-proprietário para um sucessor que pode ser um membro da família ou não, ou seja, um gerente profissional" (BECKHARD; BURKE, 1983). Alcorn (1982) indica que o termo "sucessão" se refere especificamente a mudanças na liderança sênior, embora mudanças nos níveis mais baixos do possam exibir os mesmos sintomas que a sucessão à liderança sênior.

Como premissa para o processo de sucessão, Paulo (2009) trata do conceito de ciclo de vida da empresa familiar uma vez que os dois conceitos estão intimamente ligados. Este ciclo é definido em quatro fases: fundação, crescimento, maturidade e declínio e, segundo o autor Ussman (2004), distingue entre empresas familiares e não familiares justamente por causa da família. Com efeito, a única distinção encontrada entre os 32 ciclos de vida das empresas familiares e das empresas não familiares é a intervenção da família, ou seja, através do processo de sucessão.

Para que essa sucessão seja efetiva, Dyer Jr (1986) entende que em uma empresa da Família existem condições críticas, ou seja, os papéis da empresa, da família e dos gestores. Em relação ao negócio, ele entende que a sucessão deve ocorrer em um período em que a organização está relativamente estável financeiramente, e destaca a saída gradativa do fundador da participação ativa na empresa como uma condição importante para esse sucesso.

Ele também enfatiza o papel essencial de um programa de treinamento e socialização para o sucessor do e indica que uma relação de interdependência entre o sucesso do e os sucessores é relevante. Em relação às condições familiares, acredita ser importante que a família tenha visões semelhantes sobre a propriedade do capital da empresa, que haja grande confiança entre os familiares e que previram e planejaram emergências e outras contingências.

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados pelas empresas familiares, tanto pela importância do processo quanto pela sobrevivência dessas empresas (MACHADO, 2006). Paralelo ao problema da sucessão familiar está o problema do crescimento e/ou estagnação da empresa.

A sucessão e transição de um estágio sempre afeta o sucesso do próximo estágio (RUSSO, 2002). A sucessão das empresas familiares, antes de se tornar um fato natural, feito pelo homem, está vinculada ao ciclo de vida dos fundadores e seus herdeiros, constituindo-se em um fenômeno complexo com uma ampla gama de fatores intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

O sucessor propõe substituir o fundador, fundador do negócio, continuar o trabalho criado e gerido pelas mesmas pessoas, mas com um foco alterado, com um estilo de liderança diferente, e uma reciclagem teórica e prática devido à situação socioeconômica.

A sucessão familiar ocorre em um espaço onde uma geração assume a responsabilidade por outra. Esse tipo de transição geracional tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Nesse tipo de sucessão, o controle da empresa é transferido para os familiares: a próxima geração assume o que aconteceu e deixa vago (LEONE, 2005). No atual clima econômico, a sucessão exige mais planejamento e preparação, e os efeitos são mais sutis (STAUDT, 2006). As questões do gap de geração são mais prevalentes nas empresas familiares, talvez porque possam assumir uma peculiaridade, tendo em vista os acontecimentos no poder e seus possíveis sucessores.

Os primeiros têm pouca confiança na descentralização plena e completa do poder, enquanto os segundos acreditam que são plenamente capazes de assumir responsabilidades, ressaltando que quanto mais fechada, autoritária e rígida a família, maior o conflito vivenciado, que pode levar a sucessores sendo separados de suas famílias.

Essa situação pode ser evitada a partir do momento em que se considera a seleção, preparação e ocupação do sucessor (GRZYBOVSKI, 2002). Um dos erros mais comuns que muitos empreendedores e seus herdeiros cometem com relação à continuidade das empresas

familiares é considerar apenas um foco, que envolve a substituição da gestão empresarial (BERNHOEFT, 2006).

Ele destaca ainda que perpetuar a sociedade familiar significa entender que ela deve envolver não apenas a gestão empresarial, mas também um modelo corporativo que mantenha o controle sobre o capital organizacional (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004).

Por isso, incentivar o empreendedorismo requer incentivar a empresa familiar e torná-la contínua. Mas a observação é que as empresas familiares que sobrevivem a seus fundadores, muito menos aquelas que ainda estão prosperando na gestão familiar de terceira e quarta geração, são mais a exceção do que a regra.

O primeiro grande problema que torna as empresas familiares vulneráveis é que os fundadores muitas vezes não planejam a continuidade e cede o controle de forma suave e eficiente para a próxima geração enquanto ainda estão ativos e ativos (WARD, 2006).

O segundo problema é a crença amplamente difundida – embora os autores não concordem totalmente – de que a próxima geração não será tão motivada ou talentosa quanto os fundadores porque são “amados” pelo conforto de uma família bem-sucedida. Embora o nepotismo não garanta um grande sucessor de negócios, ele pode levar a líderes ruins e, na maioria dos casos, filhas e filhos de empreendedores bem-sucedidos, a bons líderes. Isso ocorre porque, embora a sucessão familiar possa ter desvantagens em vez de uma sucessão baseada em habilidades, crescer em uma empresa familiar pode fornecer uma boa orientação para os negócios e muito conhecimento, que são qualidades extremamente importantes.

O terceiro problema é o conflito familiar. Por exemplo, a competição entre irmãos de segunda geração pode ter um impacto nos negócios. É certo que irmãos muitas vezes competem entre si e também pode ter estilos de gestão muito diferentes, o que pode levar a novos conflitos e possíveis rupturas e discussões e desentendimentos comerciais.

Isso acontece com frequência e é um grande problema, mas as empresas familiares tendem a evitar conflitos porque temem a ruptura pessoal devido a conflitos comerciais (WARD, 2006).

Finalmente, o quarto e maior desafio é o crescimento da família na terceira geração. Muitos desses familiares serão acionistas, mas não trabalharão na empresa, e sua renda pessoal pode ser muito pequena para vir integralmente dessa fonte, eles não cresceram na casa do fundador e provavelmente não moram na sede da empresa em uma cidade, as empresas podem ter interesses, valores e orientações completamente diferentes.

O fato de serem netos do fundador não significa necessariamente que sejam apaixonados pelo negócio, nem que desejem investir todo o seu patrimônio pessoal na empresa (WARD, 2006).

Por fim, além das questões mencionadas, a empresa familiar enfrenta os mesmos desafios que qualquer outra empresa enfrenta, mas está exacerbado pelo foco em um único negócio, o que reduz a capacidade de redefinir as estratégias de negócios para atender às mudanças nas condições do mercado.

Para Ricca (2007), um dos principais obstáculos enfrentados pelas empresas dos membros da família acontece ao transferir negócios para a próxima geração. Por ele, são os três essenciais seguidos.

Primeiro, temos que saber se a nova geração quer suceder o negócio, pois isso nem sempre acontece. Em caso afirmativo, os herdeiros devem estar prontos para assumir o comando. Finalmente, uma vez no comando do negócio, precisam ser reconhecidos pelas suas capacidades de empreenderem ou seriam vistos como "filho do dono", o que deve ser evitado. Fatores relacionados ao gerenciamento de processos dominam os direitos sucessórios é a principal razão da fragilidade das empresas familiares.

O Momento de sucessão é muitas vezes marcado pela eclosão do conflito que supera e complica todo o relacionamento, principalmente devido à falta de normas e regras já estabelecidas entre parceiros (LANCK, 2001).

Na mesma direção, Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira geração para a segunda geração, pois é da empresa não é mais uma sociedade baseada no trabalho.

Vale ressaltar que os parceiros não possuem compromissos iguais, pois a razão é que eles não têm liberdade de escolha, e o negócio não representa livre escolha (DAVEL; COLBARI, 2003).

O processo sucessório é um dos momentos mais importantes para aperfeiçoar a continuidade da empresa familiar. Embora o sucessor seja da família deve ter total dedicação aos negócios familiares, pois a sucessão deve ser vista como umas mudanças mais significativas que ocorrerão na empresa. Nesse contexto, vale destacar alguns aspectos sobre a sucessão familiar que deve ser considerado, por exemplo:

Família em valores, crenças, atitudes e comportamento pessoal;

Riqueza e poder estão em um nível mais alto do que interações pessoais e parentes?

Existe uma dicotomia entre casa e empresa?

Como lidar com parentes agregados como genro e nora?

Qual é a expectativa de vida dos membros mais influentes da família?

O papel do patriarca, principalmente o papel do patriarca da família.

É nesse ambiente que os herdeiros entram e, com o tempo, podem se envolver mais ou menos nos negócios da família. Quanto à classificação dessa participação, elas se enquadram em quatro formas principais (OLIVEIRA, 1999):

1) Quanto à participação na gestão da empresa familiar: pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros menos dedicados. Questões de julgamento de valor envolvendo o proprietário ou CEO da empresa familiar;

2) Demonstração dos resultados da empresa familiar: trata-se de alcançar os resultados identificados nos objetivos, o meio pelo qual esses resultados são alcançados é por meio das estratégias desenvolvidas, e utilizadas nos instrumentos administrativos do processo de planejamento estratégico

3) Quanto aos meios jurídicos: o tratamento dos herdeiros rege-se pelo art. O artigo 1.603 do Código Civil Brasileiro estabelece a prioridade dos herdeiros sobre os bens dos proprietários da empresa familiar, considerando:

- Descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- Descendentes: pais, avós e bisavós;
- Garantias: irmãos e primos Irmãos;
- Governo: municípios, distritos federais e sindicatos.

4) Quanto aos agregados: podem ser herdeiros, como o cônjuge do herdeiro, consoante a instituição do casamento. As questões de sucessão nas empresas familiares passam por dois cenários: profissionalização, onde executivos especializados passam a ocupar cargos de gestão na empresa familiar, e representantes da família atuam no conselho de administração, podendo ou não atuar no conselho, e a gestão familiar da empresa familiar, sendo a mais importante a discussão da interação entre a empresa familiar e a família e vice-versa (OLIVEIRA, 1999).

O processo sucessório que prepara os membros da família para a carreira e passa o negócio para eles pode ser difícil e às vezes frustrante, pois as demandas profissionais e

gerenciais muitas vezes estão entrelaçadas com os sentimentos e interesses familiares (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Ao considerar o papel e o talento de um líder em uma empresa familiar, acredita-se que o sucesso do negócio depende desse talento; porém, se o talento disponível for insuficiente, o empreendedor deve exercer liderança externa ou complementar o talento da família em de alguma forma, as Empresas Familiares correrão o risco de perder a liderança de membros de segunda ou terceira geração (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

No entanto, é preciso considerar as habilidades dos membros da família de forma crítica e matizada, pois não é legítimo julgar a maioria dos jovens de forma dura e prematura ao considerar experiências que capacitam os indivíduos a aprimorar suas habilidades. Preocupam-se com a relutância de seus pais em delegar poder a eles (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Talvez a filosofia mais apropriada seja reconhecer o direito dos membros da família de provar a si mesmos. O período de experiência pode ocorrer em uma empresa familiar ou outra organização.

Quando as crianças demonstram suas habilidades, elas têm o direito de aumentar suas responsabilidades de liderança. Se concluírem que os potenciais sucessores não possuem habilidades de liderança suficientes, não serão promovidos para proteger os negócios da família, ou mesmo seu bem-estar.

A indicação de profissionais externos competentes para esses cargos, se necessário, pode aumentar o valor da empresa para todos os membros da família que detêm participação no negócio (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

A transição da liderança de uma geração para outra é muitas vezes complexa devido às mudanças na cultura da empresa familiar e à interconexão com a empresa familiar. À medida que uma empresa familiar cresce, exige mais experiência profissional, de modo que as empresas são forçadas a romper com o modelo paternalista de priorizar a autoridade familiar e dar menos atenção às habilidades profissionais.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), "A idade avançada do fundador e a maturidade de seus filhos tendem a enfraquecer a cultura da família patriarcal, que tem sua fonte dominante de autoridade - um 'pai que sempre sabe melhor'". No entanto, é preciso ter em conta que cada geração enfrenta o seu próprio conjunto de desafios culturais: na primeira geração, a prática da tomada de decisão centralizada conduzia cada vez mais a ineficiências operacionais, e o desafio era reter os valores do fundador sem perder eficácia na operação.

Na segunda e terceira geração, a partida do fundador cria um vácuo que pode levar a conflitos familiares e lutas por poder ou cooperação. O desafio criado é cooperar de forma a preservar os laços familiares e proteger o negócio, seguindo os objetivos da liderança, em cada etapa da sucessão, mantendo a cultura existente e eliminando as deficiências atuais (DYER JR, 1986).

No quadro 1, Machado (2006) resume um conjunto de variáveis que interferem na sucessão.

Quadro 4: Variáveis na sucessão familiar

Sucedido	Sucessor	Contexto familiar	Processo de Sucessão
<ul style="list-style-type: none"> ● Sexo ● Formação ● Qualidade do relacionamento com o sucessor ● Perfil empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades gerenciais ● Experiência ● Interesses ● Motivos da adesão à empresa ● Perfil comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio recebido ● Relacionamento com irmãos, primos, tios, etc. ● Partilha de informação ● Resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Primeiros passos ● Escolha do sucessor ● Visão compartilhada do futuro ● Programas de treinamento ● Transferência de capital

Fonte: Machado (2006) - Adaptado de Le Breton–Miller, Miller e Steier (2004).

2.3.1 Planejamento do processo sucessório

Existe algum consenso de que a sucessão deve ser esperada mais cedo, e gerenciar de acordo com o plano no processo (DYCK et al., 2002; DYER JR, 1986; HANDLER, 1990; LANSBERG, 1988; SHARMA et al., 2001; WARD, 1987).

Para Lansberg (1988), "planejamento sucessório significa os preparativos necessários para garantir a harmonia e a continuidade na família Uma empresa que passou de geração em geração. Essas preparações devem ser consideradas a partir dos seguintes aspectos das necessidades futuras das empresas e das famílias".

Pode-se observar que os empresários brasileiros geralmente não executam Planejamento para transições de poder, revelando os principais motivos de brigas em família. A sucessão não é algo que se resolva da noite para o dia, esse processo pode levar vários anos para ser concluído.

Nesse processo sucessório, existem as seguintes partes: o sucessor, o fundador, o sócio, a família, a empresa, o mercado e a comunidade, sendo que o sucessor é o membro chave no qual a sucessão ocorre (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Portanto, o planejamento sucessório deve ser um momento decisivo para uma empresa familiar, pois sua sobrevivência depende em grande parte do sucesso desse processo (CASTRO; MORAIS; CRUBELLATE, 2001). O processo de sucessão deve ser planejado antes de uma mudança de comando. Em geral, porém, as empresas familiares não possuem uma cultura de prática de planejamento, e a sucessão ocorre de forma desordenada e direta (LEMOS, 2003).

Para muitos estudiosos e consultores sobre o assunto, a sucessão das empresas familiares e seu impacto nessas empresas tornou-se o momento decisivo para que essas organizações sobrevivam em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse ponto, os gestores dessas empresas começaram a entender que, ao planejar e organizar a sucessão reduziria o risco e o custo do processo sucessório (LEONE, 2005).

A discussão sobre o planejamento sucessório está longe de ser uma transferência prematura de bens aos herdeiros. Os planos implicam em regras de sucessão futuras que se aplicam na organização atual. Quando essas regras são definidas e executadas de forma coerente, é perfeitamente possível que o processo transcorra sem conflitos (KIGNEL, 1991). As consequências do mau planejamento podem levar a (COHN, 1991): Familiares elegíveis desistem do negócio porque nunca tiveram a oportunidade de usar suas qualificações na empresa; Filhos e funcionários estão mal preparados para cargos de liderança; as opções disponíveis ao proprietário, o proprietário que não deseja abrir mão do controle; e família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

2.3.2 *Sucessão familiar*

O processo de herança familiar é sempre um momento complicado, tanto financeiramente quanto emocionalmente. É neste momento que a empresa corre um enorme

risco de ser vendida ou encerrada pelos seus herdeiros. Precauções, progresso passo a passo e gestão ordenada são os elementos básicos para evitar grandes problemas na transferência de poder da empresa. Em alguns casos, essa herança precisa ser implementada repentinamente, como a morte prematura do fundador de uma empresa. Algumas etapas do processo sucessório (RICCA, 2007):

- a) Definir o objetivo: definir se a empresa continuará na família ou se será vendida;
- b) Lidar com conflitos familiares: é quando podem surgir conflitos na família. Uma forma de mitigar esses conflitos é estabelecer um comitê familiar, onde são realizadas reuniões formais e ajuda externa pode ser fornecida;
- c) Escolher e treinar um sucessor: Este é um momento muito difícil. Isso porque os candidatos escolhidos podem não atender às expectativas no processo de formação. O facilitador é sua motivação durante o programa de treinamento.
- d) Delegação de autoridade: Não há herança sem delegação de autoridade. Essa fase pode ocorrer no momento do treino de forma gradual;
- e) Gerenciar o impacto da sucessão na cultura da empresa uma sucessão bem-sucedida depende do apoio dos funcionários-chave da empresa, pois a lealdade e o conhecimento da profissão trarão mais serenidade ao que acontece para enfrentar esse processo;
- f) Equilibrar as necessidades de renda: quem auferiu sucesso deve estar ciente de que, na maioria das vezes, o negócio é sua única fonte de renda;
- g) Constituição ou modernização do conselho de administração: pode garantir o sucesso de um processo sucessório, quando puder facilitar o processo sucessório e criar as condições necessárias para o crescimento seguro do negócio.

2.3.3 Modelos de sucessão

Oliveira (2004) estabelece que a sucessão seja a transmissão de direitos, podendo ela ser transmitida por pessoas vivas ou por causa de morte.

Sendo assim podemos concluir que a sucessão é um ato onde alguém ocupa o lugar de outro, ficando assim responsável por uma posição jurídica que era ocupada por outro ou pelo de *cujus*.

O termo sucessão apresenta dois modos o primeiro em um sentido amplo, que é aplicado a todos os modos derivados de aquisição de domínio de maneira que indique o ato pelo qual alguém sucede seus direitos que lhe pertenciam seja ele em parte ou no todo a

outrem, o segundo e em sentido restrito onde a transferência da herança e feita total ou parcial através da morte de alguém é a que chamamos de sucessão mortis causa (DINIZ, 2009).

As empresas atravessam por diferentes etapas e cada uma delas apresentando suas próprias peculiaridades. Estas etapas das organizações tem sido objeto de interesse por parte das teorias de gestão e de análises das ciências sociais que tomam as organizações por sujeito (LEONE, 2005). Estes modelos são abordados de diferentes maneiras e autores, na condução dos processos sucessórios. Dentre eles:

2.3.3.1 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família/propriedade – Gersick e colaboradores

Baseia-se em pesquisas sobre o ciclo de vida de uma empresa. Em geral, o modelo de ciclo de vida da empresa distingue claramente as etapas e marca o propósito do modelo de desenvolvimento da empresa familiar: início, expansão/regularização e maturidade (GERSICK et al., 1997).

A primeira etapa - fundação - abrange a fundação da empresa e as questões iniciais de sobrevivência. Esta etapa inclui o início da vida da empresa e duas etapas: Formação e Sobrevivência. Abrange o período em que a empresa é apenas uma ideia realizada, e o período em que o empreendedor e sua família moram na nova empresa.

A segunda etapa - expansão/regularização - abrange uma ampla gama de empresas. Essa fase começa com a empresa se firmando no mercado e operando de forma estável dentro de uma rotina previsível, por meio da expansão e aumento da complexidade organizacional. Até um período de forte desaceleração no crescimento e mudança organizacional. Grupos de proprietários e famílias precisam reavaliar seu compromisso com a empresa.

A terceira e última etapa - maturidade - decorre da avaliação do mercado e descreve o ponto em que o desenvolvimento do produto para. A dinâmica competitiva mudou para uma batalha cada vez mais lucrativa por participação de mercado.

A fase madura de uma empresa familiar tem duas saídas: renovação e reciclagem ou fechamento do negócio. Gersick e colaboradores (1997) concluíram: "Ao mesmo tempo em que mantém uma verdadeira perspectiva de ciclo de vida, o modelo assume que se as

organizações continuarem a amadurecer indefinidamente sem grandes esforços de renovação, elas morrerão".

2.3.3.2 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família – Guerreiro

Aborda a relação empresarial entre a família e a organização, desdobrando essa relação em quatro tipos básicos, "dependendo da aquisição pela família das condições do negócio e da prioridade simultânea ou relativa da constituição da empresa".

Essas dinâmicas são denominadas ascensão-fundação, ascensão-aquisição, continuidade-fundação e continuidade-sucessão (GUERREIRO, 1996). A primeira dessas dinâmicas - ascensão-fundação - ocorreu quando a família iniciou a empresa e até então se mantinha afastada das atividades empresariais.

Na ascensão-aquisição, segunda dinâmica, há ex-funcionários que têm a oportunidade de adquirir uma empresa já existente, às vezes uma empresa da qual eram funcionários. Em uma terceira dinâmica, as famílias com antecedentes empreendedores cujos descendentes encontram novas empresas, é chamada de dinâmica da continuidade-fundação.

Segundo Guerreiro (1996), "A dinâmica das ligações família-empresa caracteriza-se pelo fato de o grupo familiar já ser dono do negócio, enquanto alguns dos seus membros decidem criar outras empresas, geralmente após um período de atividade profissional como assalariados". Continuidade como quarta dinâmica - A dinâmica contínua é exatamente o oposto da primeira análise. Isso ocorre quando a empresa familiar já existe e o empreendedor continua a administrar os ativos da empresa familiar.

2.3.3.3 O modelo de ciclo de vida organizacional – Adizes e Vera

Ela divide o ciclo de vida de uma organização em fases de crescimento, nascimento e velhice, e o processo de envelhecimento (ADIZES; VERA, 1990). O estágio de crescimento, namoro, é o estágio de desenvolvimento da organização. A empresa não existe de fato, ainda é apenas uma ideia. Um aspecto importante dessa etapa é o que levou os fundadores a quererem abrir a organização.

Durante a infância, a imagem do empreendedor dá lugar à do líder da ação. Nesse estágio, o comprometimento do fundador e o capital de giro são críticos, a oportunidade se torna uma prioridade e a organização acaba se diversificando e se descentralizando. Ao final

dessa fase, o empreendedor se interessa por outras atividades e as questões de propriedade e gestão começam a ser acionadas. A delegação e a descentralização tornaram-se um problema.

A segunda etapa, do nascimento à idade adulta, é chamada de adolescência, onde as empresas tentam estabelecer sua independência e as empresas tentam sobreviver sem a presença do fundador. Essa transição enfrenta três problemas neste estágio: descentralização, mudança de liderança e mudança de metas. A empresa está em plena fase, apresentando o sistema funcional e a estrutura organizacional; visão institucionalizada e criatividade, orientação para resultados, planejamento e superação de resultados são os maiores desafios que as organizações continuam enfrentando nesta fase.

O terceiro e último processo é o envelhecimento. Durante a fase de estabilização, a empresa mostra sinais de envelhecimento, perdendo muito em flexibilidade apesar de sua força. O desejo de mudar e correr riscos praticamente desapareceu. O segundo estágio do envelhecimento é a aristocracia, onde seus padrões de comportamento tendem a ser muito formais e tradicionais em termos de vestimenta, fala e ambiente.

A inovação interna torna-se rara, enfatizando como fazer as coisas e esquecendo o porquê e o quê. Este é o estágio da sobrevivência individual e não coletiva. A burocracia surge quando os sistemas são numerosos e focam pouco nos aspectos funcionais, esquecendo a eficácia organizacional. A fase final, o fim da organização, pode levar algum tempo até que ninguém se comprometa com ela.

2.3.3.4 O modelo de ciclo de vida organizacional – Kaufmann

A evolução de uma empresa ou ciclo de vida compreende as seguintes etapas: nascimento, crescimento, maturidade e institucionalização e renovação (KAUFMANN, 1990).

Estágio 1: Nascimento - corresponde à fase inicial e inevitável de qualquer empresa. A empresa terá sua primeira experiência nesta fase, embora os diretores já tenham tido outras experiências.

Estágio 2: Crescimento - caracterizado por empresas se afastando de apenas pensar em sobrevivência e concentrando suas energias na aceleração do crescimento.

Estágio 3: Maturidade e Institucionalização - é o amadurecimento e diversificação do negócio por meio da exploração de novos produtos/serviços e mercados e, em última instância, outros negócios que podem ou não estar relacionados à atividade inicial. A peculiaridade do período de maturidade é que ele mantém uma posição muito importante na vida da empresa, pois não pode ir sozinho, e o dono nunca interfere, ou seja, a empresa supera a imagem do dono.

Estágio 4: Renovação – Busque um modelo operacional mais aberto neste estágio, colaboração interpessoal sobre comunicação formal, responsabilidade coletiva em vez de autoridade individual, flexibilidade percebida, mudanças na cultura da empresa visando reduzir estrutura e função, com a finalidade de tornar as decisões mais ágeis.

2.3.3.5 O modelo de ciclo de vida organizacional – Leone

As etapas pelas quais uma organização passa podem ser definidas e apresentadas na seguinte ordem: existir, sustentar, ter sucesso, desenvolver, maximizar recursos e fortalecer (LEONE, 1994).

Etapa 1: Existência - incluindo o empreendedorismo, requer uma série de investimentos. Nesta fase, o empresário faz tudo e supervisiona diretamente os subordinados.

Etapa 2: Manutenção - A questão principal é a relação entre receitas e despesas. A organização ainda é muito simples. O objetivo principal continua sendo a sobrevivência, e o proprietário-gerente é o único representante da organização. A empresa pode continuar a crescer em escala e lucratividade e passar para a Fase 3. No entanto, pode permanecer nesta fase e cessar as operações. As empresas familiares se enquadram nesta categoria.

Etapa 3: Sucesso/Expansão - Caracterizada por decisões estratégicas e urgentes de explorar novos mercados ao seu redor para expandir ou manter alguma estabilidade e alguma renda para garantir a disponibilidade de outras atividades que o proprietário-diretor decide assumir compromisso básico. O problema subjacente é a utilização da organização como meio de expansão para novos mercados, ou como ponto de apoio em situações em que o proprietário-gerente está parcial ou totalmente divorciado da empresa. Se a organização atingir esse estágio, a empresa entrará no quarto estágio.

Etapa 4: Desenvolvimento - Nesta fase, a empresa está fragmentada e tem um plano e, por vezes, operações e estratégia. É nesta fase que a empresa se torna uma grande empresa. Caso contrário, a empresa geralmente pode ser vendida com lucro. Estágios de desenvolvimento, descentralização, distinção quase perfeita entre pessoas físicas e jurídicas e descentralização de atividades caracterizam a imagem empreendedora.

Etapa 5: Maximizar o uso de recursos - A empresa dispõe de recursos humanos e financeiros para o planejamento operacional e estratégico. A gestão é descentralizada e beneficia de pessoal competente e experiente. No entanto, o espírito de inovação é a força que melhor identifica esta fase da vida de uma organização em que a empresa atinge a maturidade. Seus pontos fortes são: seu tamanho, seus recursos financeiros e sua capacidade de gestão. Caso contrário, você pode entrar no estágio final, a esclerose.

Etapa 6: Esclerose - caracterizada por falta de inovação e recusa em correr riscos.

2.3.3.6 O modelo de ciclo de vida organizacional – Mendhan

Eles fornecem uma tipologia para os estágios de crescimento das pequenas empresas, categorizados na seguinte ordem: estágio inicial, estágio de expansão, estágio estático, estágio de declínio e fechamento. Isso ocorre em padrões conhecidos, sujeitos a problemas internos e externos (MENDHAN, 1989).

A fase inicial do empreendimento, que exige uma série de investimentos, tais como: capital, clientes, fornecedores, funcionários, instalações, etc.

A fase de expansão é o estágio de desenvolvimento, a empresa tem uma necessidade ou plano de expansão e o proprietário deve assumir riscos.

A fase estática é quando uma empresa atinge sua capacidade máxima, seja física ou economicamente. A principal coisa necessária é encorajamento, encorajamento para evitar a recessão ou encorajamento para expandir. Durante uma recessão, as empresas não podem manter a confiança, empréstimos, tolerância de famílias, clientes, fornecedores e funcionários.

Finalmente, na fase final, a empresa fecha, a empresa deixa de existir, vai à falência, é vendida e é gerida por outro grupo.

2.3.3.7 O Modelo de ciclo de vida organizacional – Miller

Nesse modelo, existem sete estágios no ciclo de vida de uma empresa, e em cada estágio existem alguns estilos de liderança (MILLER, 1989).

Estágio 1: O Profeta - O fundador geralmente desenvolve um conjunto de princípios pelos quais deseja formar a empresa. Também cria um conjunto de valores fundamentais que formam a base da cultura da empresa.

Estágio 2: Bárbaros – Os Bárbaros têm a tarefa de lançar um produto e torná-lo aceitável para o mercado. Seu estilo é controle rígido e ação direta. A estrutura é simples, as camadas verticais são poucas e a diferenciação horizontal é pequena.

Estágio 3: Construtores e Exploradores - Os construtores acreditam em produtos e métodos de produção. Eles confiam na tecnologia, nos equipamentos e nas pessoas envolvidas no processo e nos equipamentos. Os exploradores são os gestores que têm mais contato com os clientes e estão mais interessados em como a empresa e seus produtos são vistos de fora. A missão do construtor é criar meios de produção eficientes, enquanto a missão do explorador é conquistar o mercado potencial e instalar os meios de vendas mais eficientes. Construtores e empresas de exploração estão crescendo rapidamente. O maior problema é crescer sem cometer erros grandes e caros que prejudicarão a empresa no futuro.

Estágio 4: Administradores - Acredite na Eficiência. Muito pouco tempo é gasto em atividades de produção e marketing. Tem como missão maximizar a eficiência das estruturas e sistemas e a utilização dos recursos financeiros.

Estágio 5: Burocracia - Acreditar na gestão profissional e no planejamento estratégico. Tem como missão tornar eficientes as estruturas e sistemas e gerir os ativos da empresa com o objetivo de aumentar o retorno do capital privado. Tende a ser indiferente, aprecia relatórios, acha que sua empresa é bem organizada.

Estágio 6: Nobre - Sua principal tarefa é evitar problemas para a empresa, pois os criativos saem para encontrar um ambiente mais compatível. Eles são ativos, difíceis de tomar decisões, descentralizam as decisões de negócios e são autoritários.

Estágio 7: Sinergistas - Líderes que se libertam de suas próprias predisposições para um único estilo e adotam os diferentes estilos de liderança que a empresa precisa para a transição de um ciclo para outro. Ele é um homem que inspira a solidariedade social. A estrutura societária é extensa e complexa.

2.3.3.8 O modelo de Peiser E Wooten

As empresas familiares têm muitas coisas em comum (PEISER; WOOTEN, 1983):

1. A família está profundamente envolvida nas tarefas do negócio;

2. Esses negócios geralmente estão em processo de transformação contínua, o negócio é cíclico e a família desempenha um papel importante na gestão dessas organizações;

3. A natureza da empresa é para um tipo específico de projeto ou empreendimento. Uma empresa existe enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço for mantido. O modelo envolve mudanças por ciclo.

A primeira mostra a trajetória de sobrevivência, sucesso e ápice quando um negócio se torna uma grande organização. Nesse estágio, no entanto, a empresa enfrenta uma encruzilhada de sucessão: ou se prepara para continuar seu crescimento bem-sucedido ou entrará em recessão. Este é o momento em que começa o segundo ciclo, que pode acontecer quando a energia está sendo entregue à segunda geração.

No entanto, surge uma crise quando não há competência suficiente para gerir um negócio, pois a responsabilidade administrativa não dispensa uma experiência mínima suficiente.

O terceiro ciclo existe em paralelo com o segundo ciclo e pode ser visto como seu contraciclo, ou seja, a nova geração pode ter experiência e habilidade suficientes, mas a geração bem-sucedida não está preparada para compartilhar a responsabilidade. A forma como o processo sucessório é conduzido e desenvolvido pelos membros envolvidos determinará o sucesso do poder repassado.

Tabela 1: Sinopse dos modelos e os ciclos de vida organizacionais

Modelo	Autores	Período	Etapas/fases/estágios
Ciclo de vida organizacional	Mendhan	1989	1. Estágio inicial 2. Estágio de expansão 3. Estágio estático 4. Estágio de declínio 5. Encerramento da empresa
Ciclo de vida organizacional	Miller	1989	Estágio 1: o Profeta Estágio 2: o Bárbaro Estágio 3: o Construtor e o Explorador Estágio 4: o Administrador Estágio 5: o Burocrata Estágio 6: o Aristocrata Estágio 7: o Sinergista

Ciclo de vida organizacional	Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Ciclo de vida organizacional	Adizes	1990	1. Estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca) 2. Segundo nascimento e a maioridade (adolescência e plenitude) 3. Processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte)
Ciclo de vida organizacional	Leone	1994	1. Existência 2. Manutenção 3. Êxito 4. Desenvolvimento 5. Utilização máxima dos recursos 6. Esclerose
Ciclo de vida organizacional	Brasil e colaboradores	1995	1. Criação 2. Crescimento 3. Desenvolvimento 4. Futuro
Dinâmicas das relações empresa/família	Guerreiro	1996	1. Ascensão-fundação 2. Ascensão-aquisição 3. Continuidade-fundação 4. Continuidade-sucessão
Dinâmicas das relações empresa/família	Gersick e colaboradores	1997	1. Início 2. Expansão/formalização 3. Maturidade

Fonte: (LEONE, 2005).

A maioria dos modelos citados acima foram modelos americanizados, selecionados e revisados para essa investigação específica, pois estes nortearam as práticas exercidas por meu pai em sua empresa, sendo um homem imigrante e sem muitos recursos financeiros, começou trabalhando muito e se dedicando ao pouco tempo que tinha para os estudos, após concluir sua faculdade, começou a trabalhar em uma indústria local produzindo molhos, porém se sentia muito limitado e queria dar uma vida melhor a sua família, foi então que ele decidiu abrir sua própria indústria de molhos, como muita dificuldade, pois não detinha de

muito capital e insistência indo de cliente em cliente, construiu sua marca e a consolidou depois de alguns anos no mercado do Rio de Janeiro, logo após ampliou sua produção para molhos e vinagres, com o objetivo de crescer mais a marca, começou a expandir para outros estados, porém infelizmente não conseguiu concluir seus planos antes de partir, deixando assim a empresa para seus filhos darem continuidade ao seu trabalho.

Esta investigação tem como objetivo propor um modelo mais prático do que o modelo americanizado, de forma a conciliar relevância prática com rigor acadêmico e projetar um modelo híbrido. De acordo com Mascarenhas e colaboradores (2011) o debate teórico entre relevância e rigor no mundo anglo-americano carece de uma abordagem mais prática para gerenciar o conhecimento de domínio. Do ponto de vista prático, o primeiro e mais importante problema é que quanto mais os estudiosos do mundo anglo-americano criticam sua própria produção acadêmica, mais eles ignoram a produção acadêmica de outros países ou regiões (MASCARENHAS; ZAMBALDI; MORAES, 2011).

O propósito de tornar o conhecimento acadêmico em gestão mais voltado para a prática é importante, não apenas para torná-lo mais relevante, mas também para despolitizar o conhecimento produzido no mundo anglo-americano sem o envolvimento do Estado e suas instituições.

Ao invés de ser o pior dos dois mundos, o que sempre caracterizou a produção do conhecimento acadêmico no mundo anglo-americano, temos no Brasil a oportunidade de promover a gestão do rigor e da relevância no melhor dos dois mundos. Estudiosos e profissionais poderão escolher e estudar o quanto de rigor e relevância é necessário para o desenvolvimento do conhecimento no campo da gestão na prática de suas atividades teóricas e na teorização das atividades práticas. Além de selecionar e investigar os casos mais adequados para combinar diferentes tipos de conhecimentos que se encontram em um continuum de modelos mistos de rigor e relevância (FARIA, 2007).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Um dos principais motivos desse tema se deve ao meu pai, um imigrante vindo do Líbano, que após ter vindo ao Brasil e trabalhado bastante como funcionário em indústrias no Rio de Janeiro, resolveu dar um passo maior e abrir sua própria indústria de molhos e vinagres, diante de muitas dificuldades e barreiras, conseguiu se estabelecer no mercado, infelizmente acabou falecendo há dois anos devido ao Covid-19, e com isso, eu e minhas

irmãs acabamos herdando sua empresa e dando continuidade aos seus passos, despertando assim uma grande curiosidade nesse campo de pesquisa.

As empresas familiares em sua gestão e planejamento sucessório são um tema de grande curiosidade. O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos para a formulação da questão de pesquisa e os objetivos apresentados no trabalho. Com base em seus objetivos, o presente trabalho é um estudo descritivo que utilizará métodos qualitativos e análise de evidências. E com base em entrevistas de campo, através da realização de entrevistas semiestruturadas com fundadores e seus sucessores de cinco organizações familiares que vivenciaram ou estão em processo de sucessão.

A pesquisa descritiva é a "descrição precisa de uma pessoa, fato ou situação", que pode ser uma extensão ou parte da pesquisa exploratória (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

Gil (1999) destaca que, dentre os estudos descritivos, destacam-se os estudos que visam estudar as características dos grupos: sua distribuição por idade, sexo, procedência, escolaridade, nível de renda etc. Por essa razão, foi escolhido o método a qual teria maior proximidade dos entrevistados e aprofundá-la.

Outros estudos desse tipo são aqueles que sugerem examinar níveis de serviço em instituições públicas, condições de moradia dos moradores, índices de criminalidade etc. Na entrevista, Yin (2001) destacou que uma das mais importantes fontes de informação para estudos de caso é a entrevista.

Gil (1999) acrescenta que, além de ser a mais utilizada nas ciências sociais, a entrevista é também uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico em que uma parte busca coletar dados e a outra se apresenta como informação. Origem de Easterby-Smith (1999) afirma que as entrevistas são um método adequado quando:

a) é necessário entender a formulação do entrevistado como base para suas opiniões e crenças sobre um tópico ou situação,

b) o objetivo é aprofundar a compreensão o "mundo" do entrevistado para que os pesquisadores possam influenciá-lo de forma independente ou colaborativa.

De acordo com Yin (2001), as entrevistas podem assumir diferentes formas. É comum realizar entrevistas de estudo de caso espontaneamente. Essa natureza da entrevista permite que os indivíduos peçam fatos aos entrevistados-chave ou peçam sua opinião sobre determinados eventos de certa forma.

Esse tipo de entrevista é a menos estruturada e difere apenas de uma simples conversa por ser destinada à coleta de dados (GIL, 1999, p.119).

Segundo Yin (2001), o segundo tipo de entrevista é a entrevista focal, na qual o entrevistado é entrevistado por um curto período de tempo – por exemplo, uma hora. Nesses casos, as entrevistas permanecem espontâneas e contam com conversas informais, mas podem seguir questões específicas derivadas do protocolo do estudo de caso. Esse tipo difere do tipo anterior, pois há um tema específico sobre o qual os respondentes têm liberdade para falar (GIL, 1999, p.120).

O terceiro tipo de entrevista requer perguntas mais estruturadas, na forma de uma pesquisa formal (YIN, 2001). As entrevistas estruturadas se desenvolvem a partir de uma lista fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem as mesmas para todos os entrevistados, que geralmente são numerosos (GIL, 1999, p. 121).

A pesquisa pode ser considerada como parte de um estudo de caso, incluindo procedimentos de amostragem e ferramentas comumente usadas em pesquisas e, portanto, será analisada de maneira semelhante.

Easterby-Smith (1999) acrescenta que quando a lógica progressiva da situação não é clara, o assunto é altamente confidencial ou comercialmente sensível, e os entrevistados relutam em falar francamente sobre o assunto, a menos que seja confidencial e para apenas uma pessoa.

O uso generalizado de entrevistas na pesquisa social se deve a uma série de razões, entre as quais vale à pena considerar (GIL, 1999, p. 118):

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- A entrevista é uma técnica muito eficaz para obter dados em profundidade sobre comportamento;
- Os dados obtidos são fáceis de classificar e quantificar.

Em geral, as entrevistas são uma importante fonte de evidência para estudos de caso, pois a maioria deles trata de questões humanas. No entanto, eles devem sempre ser considerados apenas relatórios orais.

Eles são suscetíveis a problemas como preconceito, memória fraca e imprecisões factuais. Novamente, uma abordagem razoável para essa questão é corroborar os dados obtidos na entrevista com informações obtidas de outras fontes (YIN, 2001, p.113-114).

O objetivo principal deste artigo é levantar e compreender algumas das questões centrais sobre as dificuldades que as empresas familiares enfrentam no processo de sucessão, destacar suas consequências e propor mecanismos para mitigar o impacto desse processo na gestão da empresa. As observações explanadas neste trabalho são muito relevantes para o atual contexto econômico do país, pois segundo Padula (2004), as empresas familiares são numerosas e carecem de diretrizes consistentes para enfrentar as dificuldades e desafios que persistem.

Este estudo, baseado em seus objetivos, é um estudo descritivo que utilizará métodos qualitativos e análise de evidências.

Para o desenvolvimento do estudo de campo, optou-se por uma abordagem qualitativa de cunho explicativo, pois não haveria muitos entrevistados (fundadores e sucessores), portanto, o maior desafio foi à interpretação das informações obtidas, tentando perscrutar o verdadeiro significado do discurso. Além da análise documental, optou-se por utilizar técnicas de entrevistas semi-estruturadas, histórias de vida mistas e perguntas abertas, por meio de um questionário montado pelo autor por questões que o motivou a pesquisa, o mesmo foi aplicado ao fundador e separadamente ao sucessor, para que dessa maneira, os entrevistados não tenham influência nas respostas um do outro, e para melhor conectar o autor com os dois lados das perspectivas dos mesmos, logo em seguida ao término das entrevistas, tivemos as análises dos dados obtidos e um cruzamento entre esses dados a fim de expor os pensamentos do autor sobre o tema pesquisado. O objetivo desta metodologia é buscar o sentido e o significado da narrativa, buscando explicar não apenas o que é dito, mas também o que não é dito em uma situação exata.

Os participantes deste estudo foram organizações familiares (cinco pequenas e médias empresas) localizadas na região do estado do Rio de Janeiro, que estão passando ou passaram por processo sucessório, por meio de entrevistas com os sucessores e/ou sucedidos (quando casos). As unidades de análise foram os participantes de processos sucessórios, recentemente concluídos, ou ainda em execução.

As limitações deste estudo referem-se principalmente aos métodos utilizados. Para Yin (2001), é importante seguir um protocolo de investigação, o qual começa com a definição e planejamento da pesquisa, em seguida a preparação, coleta e análise dos casos e por último a análise cruzada dos dados coletados e conclusão, os estudos de caso não são considerados referências nos métodos das ciências sociais por vários motivos: grande atenção à falta de rigor na pesquisa descritiva, a influência dos pesquisadores nos achados e conclusões, o

tempo gasto e muita dificuldade de leitura dos arquivos. Em relação às informações coletadas por meio das entrevistas, destacou-se que nas empresas todas foram exitosas na sucessão, seria interessante ter casos opostos, o que foi uma limitação. Outra limitação é o pequeno número de empresas analisadas em relação às empresas existentes na região selecionada.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Por conveniência, o estudo é composto por cinco empresas localizadas no estado do Rio de Janeiro. Todas as empresas selecionadas são empresas familiares e estão em processo de sucessão familiar ou concluíram esse processo nos últimos cinco anos ou mais.

As empresas entrevistadas eram de pequeno a médio porte, com colaboradores que variavam de 15 a 130 pessoas, e existiam de 20 a 50 anos. O protocolo de entrevista com o fundador e sucessor inclui um roteiro criado pelo autor em anexo no apêndice da dissertação, as entrevistas foram feitas individualmente entre os participantes e gravadas, logo após foram transcritas para a elaboração da dissertação, antes das entrevistas foi aplicado o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

A aplicação do TCLE preserva a autonomia do sujeito de pesquisa. Autonomia é um termo derivado do grego auto (próprio) e nomos (lei, regra, norma). Refere-se à capacidade do ser humano de decidir o que é bom, o que é seu bem-estar, de acordo com valores, expectativas, necessidades, prioridades e crenças pessoais, todos os participantes possuem nível de instrução apropriados para a aplicação do TCLE. O nível de instrução dos sujeitos de pesquisa é, atualmente, um dos fatores avaliados no processo de obtenção do TCLE, pois estes precisam compreender o texto que lhe foi proposto antes de assiná-lo.

Foram pesquisados os seguintes aspectos: histórico da empresa, principalmente os últimos 10 anos, suas atividades, aspectos gerais do processo de planejamento da empresa, detalhes, como aconteceu ou está ocorrendo no processo de sucessão familiar.

Para obter essas entrevistas, os nomes da empresa, fundador e sucessor foram omitidos, e suas informações contábeis não foram mencionadas.

4.1 EMPRESA “A”

Nesta empresa "A", seu ramo de atuação é a venda de peças e conserto de automóveis, localizada na cidade de Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro. A empresa existe desde 1995 e iniciou suas atividades com uma oficina.

Seu fundador nascido em São Paulo, após ter trabalhado em diversos empregos e até mesmo ter servido ao Exército na posição de primeiro tenente, notou que esse não era seu objetivo de vida, fazendo com que se mudasse para o Estado do Rio de Janeiro e começasse a trabalhar em uma loja de autopeças de um conhecido da família, logo em seguida, observou que tinha um grande procura por oficinas de carros na região e que até o determinado momento, não tinha oficinas próximas, e foi então que pegou todas as suas economias e abriu sua oficina na baixada fluminense, em uma das ruas mais conhecidas do Estado do Rio de Janeiro, oferecendo peças e serviços para carros. Logo depois de um ano, conheceu sua atual esposa dando início a sua família.

Segundo um de seus sucessores, o campo mudou muito na última década, tanto em termos de concorrentes quanto de negócios. Isto propiciou que o sucedido decidisse que sua participação na administração executiva da empresa fosse antecipada para os 63 anos de idade, pois atualmente ele faz parte da empresa, mas não está mais envolvido na tomada de decisões.

Os sucessores (dois irmãos) começaram nos serviços gerais da empresa desde os 14 anos. Segundo a crença do pai (o fundador), “é para que eles possam se concentrar nas coisas úteis e não tenham tempo para as coisas estúpidas”. A participação dos sucessores (dois irmãos) iniciou-se aos 14 anos de idade nos serviços gerais da empresa. Segundo a crença do pai (fundador), “era para que se ocupassem com coisas úteis e não tivessem tempo para fazer besteiras”.

Somente o irmão mais novo conseguiu estudar, sem necessitar de conciliar tempo integral com o trabalho (graduou-se em direito) e atualmente é responsável pela área comercial. O irmão mais velho está concluindo o curso de administração. A sucessão ocorreu de forma natural, com o pai ensinando e treinando desde as atividades mais simples até a delegação de poderes de decisão de forma gradual com os dois irmãos, já que o irmão mais novo iniciou a sua atuação na empresa após a conclusão de curso superior.

Segundo os depoimentos dos dois irmãos, esta transição ocorreu de forma tranquila e gradual ao longo de 5 anos, se encontra atualmente em fase de desenvolvimento. A

constituição da sociedade da empresa é: os pais e os dois irmãos, com 25% para cada um. A empresa emprega, atualmente, 50 funcionários, possui três oficinas e seus principais clientes estão situados na região do estado do Rio de Janeiro.

4.2 EMPRESA “B”

Na empresa "B", seu ramo de atuação também é a venda de peças e conserto de automóveis, porém resolveu abrir uma distribuidora de peças, localizada na cidade de Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro. A empresa existe desde 2000 e iniciou suas atividades com uma oficina.

Seu fundador nascido no Estado do Rio de Janeiro, após ter trabalhado em alguns empregos como: vendedor de laticínios e frios, auxiliar administrativo e por final como vendedor de peças, resolveu ir à busca de seu próprio negócio assim que descobriu que sua namorada estava grávida e que gostaria de poder dar uma vida melhor a sua filha, então abriu seu centro automotivo no Estado do Rio de Janeiro, com força e muita dedicação se estabeleceu no mercado, percebeu que o mercado se transformou por conta dos últimos acontecimentos e viu que era hora de “passar o bastão adiante”.

Seu fundador está decidindo sair de campo e deixar suas empresas para suas 2 filhas maiores de idades, quanto as outras 2 mais novas, ele pretende abrir outras empresas, assim que elas possuírem idade para prosseguir. Isto propiciou que o fundador decidisse aos 57 anos de idade se aposentar, deixando as tomadas de decisões para suas 2 filhas mais velhas.

Os sucessores (duas irmãs) começaram assim que se formaram na faculdade a trabalhar em suas empresas, a mais velha se formou em administração e a outra em jornalismo. Segundo o fundador, “As duas já estão preparadas para assumir seus negócios”. A participação dos sucessores (duas irmãs) iniciou-se aos 23 anos de idade nos serviços administrativos da empresa. Atualmente a mais velha é responsável pela área administrativa e a outra é a responsável pela área comercial.

A sucessão está ocorrendo de forma natural há mais de 8 anos, pois o pai vem ensinando e treinando desde as atividades mais simples até a delegação de poderes de decisão de forma gradual. Segundo os depoimentos das duas irmãs, esta transição está ocorrendo de forma tranquila e gradual. As duas se sentem confiantes para assumir o lugar de seu pai, e se consideram preparadas para essa nova responsabilidade, pois já tem um tempo que seu pai as

deixa tomar as decisões importantes para a empresa por conta própria, atualmente se encontra na fase de desenvolvimento.

A constituição da sociedade da empresa é: os pais e atualmente as duas irmãs mais velhas, com 40% para os pais e 30% para cada uma. A empresa emprega, atualmente, 103 funcionários, possui 2 oficinas, 1 loja e 1 distribuidora de peças, e seus principais clientes estão situados na região do estado do Rio de Janeiro.

4.3 EMPRESA “C”

A empresa “C” está localizada na cidade de Niterói. Seu fundador nascido em Portugal se mudou com seus pais para o Rio de Janeiro na cidade de Niterói, assim que completou seus 10 anos, aos 15 anos começou a trabalhar com seu pai em uma indústria de embalagens e dedicando-se aos estudos, formou-se aos 23 anos em Administração de empresas e já ocupava o cargo de gerente de vendas, foi então que decidiu trabalhar por conta própria e correr atrás de seu sonho que era se tornar um empresário bem sucedido.

Começou abrindo uma loja de embalagens plásticas, logo depois uma loja de móveis, e em seguida uma oficina. Casou-se aos 29 e teve duas filhas, e um filho adotado, e continuou a gerenciar suas empresas.

Dentre suas empresas estão: uma loja de móveis, uma oficina de automóveis e duas lojas de embalagens plásticas. As quatro empresas têm um total de 130 funcionários, sendo o fundador e sua esposa os sócios, a esposa do fundador iniciou suas atividades e tornou-se sócia na área administrativa da empresa, enquanto o filho ficou à frente da área administrativa financeira e aos poucos se preparou para assumir um cargo nessa direção.

Porém devido à pandemia que ainda enfrentamos, o fundador veio a falecer no final do ano de 2021, com isso, sua esposa e seu filho mais velho (adotado), que está cursando o último período de administração, tiveram que assumir os negócios, a esposa conta que “No início se via perdida, pois além de ter que tomar conta de tudo não tinha tempo nem de sofrer o luto”, o casal tem 2 filhas, porém uma está cursando medicina e a outra tem apenas 9 anos, então a sucessão ocorreu de forma repentina e sem avisos, seu filho ficou encarregado de tomar conta da oficina de automóveis e a esposa ficou encarregada das outras 3 empresas, visto que cada um já tinha uma certa familiaridade com as empresas que assumiram, sendo uma transição totalmente inesperada, atualmente se encontra na fase de manutenção, ainda se adaptando às mudanças repentinas.

A constituição da sociedade da empresa é: A mãe, filho e mais duas filhas, a mãe com 55%, e cada filho com 15%. A empresa emprega, atualmente, 130 funcionários, possui uma loja de móveis, uma oficina de automóveis e duas lojas de embalagens plásticas, e seus principais clientes estão situados na região de Niterói no estado do Rio de Janeiro.

4.4 EMPRESA “D”

O fundador desta empresa nasceu em Minas Gerais e se mudou para o Rio de Janeiro após se formar em engenharia aos 25 anos de idade, devido aos contatos de seu avô que morava na Barra da Tijuca e tinha conhecidos em uma construtora e arrumou um emprego para ele, então logo que começou se esforçou bastante para adquirir conhecimentos e contatos na área, fazendo com que depois de alguns anos de trabalho na construtora lhe rendesse o conhecimento necessário para que fundasse sua própria construtora.

A empresa “D” está localizada na Barra da Tijuca. É composto por uma construtora: a empresa tem um total de 83 funcionários, como na empresa C, o fundador veio a falecer no final do ano de 2021, com isso, o filho único teve que assumir o negócio de seu pai, segundo a reflexão do filho, não há conflito entre ele e a mãe, pois a mãe não tem formação e nem vontade de trabalhar numa construtora, porém ele sempre manifestou sua vontade e missão de trabalhar no negócio da família, não esperava que fosse dessa forma, mas fez com que a sucessão fosse mais tranquila.

A segunda geração fica preocupada com a empresa que era de seu pai, pois, a terceira geração tem 16 anos e não se interessa muito pelo negócio da família, em sua opinião, esta é “a base para o funcionamento sustentável da empresa familiar, mesmo que a empresa tenha de pagar um salário ao herdeiro sem trabalhar na empresa”. Sua posição sobre o sucessor de que a empresa precisa, antes de tudo, de pessoa qualificada para assumir a direção é clara, caso o sucessor não tenha esse perfil, é preciso contratar um profissional para não arriscar a sustentabilidade da empresa.

A segunda geração disse ainda que não tivesse procedimentos para assumir, devido ao acontecimento precoce, mas pela evidência de sua formação ao longo de mais de 10 anos, fica claro que ele está pronto para suceder seu pai.

A constituição da sociedade da empresa é: A mãe e filho, a mãe com 50%, e o filho com 50%. A empresa emprega, atualmente, 83 funcionários, possui uma construtora, que presta serviços à prefeitura e a empresas particulares, e seus principais clientes estão situados no estado do Rio de Janeiro.

4.5 EMPRESA “E”

Seu Fundador nascido na cidade de Nova Iguaçu, localizada no Estado do Rio de Janeiro, iniciou sua carreira na cozinha aos 17 anos, preparando quentinhas para empresas e vizinhos próximos, logo depois aos 21 anos começou a trabalhar como ajudante de cozinha em um restaurante de comida japonesa, dedicando a se aperfeiçoar na cozinha fez cursos e continuou trabalhando até se tornar Chef e resolver abrir seu próprio restaurante de culinária japonesa.

A empresa “E” é constituída do ramo de alimentos: são 3 restaurantes, 2 de culinária japonesa e 1 de culinária mexicana, localizados em três cidades do estado do Rio de Janeiro, com o início de sua atividade há 35 anos em Nova Iguaçu, e depois expandindo para Barra da Tijuca e Recreio, empregando 78 funcionários ao todo.

O fundador tem 72 anos, e constitui a sociedade com a esposa e seus 2 filhos, sendo que o filho mais velho anteriormente era proprietário de uma lanchonete, mas acabou largando para dar continuidade aos negócios da família, e o filho mais novo sempre trabalhou com o pai desde os 17 anos.

Logo quando o pai completou 65 anos começou a preparar os filhos para assumirem seu lugar, pois aos 70 anos já não queria mais ter que trabalhar, então ao longo desses 5 anos, seus filhos fizeram cursos sobre gestão e aprenderam no dia a dia como eram tomadas as decisões, não demorou muito o pai já havia percebido que não necessitavam mais de sua ajuda para “tocar o negócio”, e decidiu deixar seus filhos assumirem 1 ano antes do previsto.

Seus filhos por outro lado, haviam dito que já estavam preparados há mais tempo, mas o pai era “muito coruja” e não queria deixar o negócio que havia construído por apego emocional, atualmente se encontram na fase de expansão.

A constituição da sociedade da empresa é: Pai, mãe e os 2 filhos, com 60% para os pais, e cada filho com 20%. A empresa emprega, atualmente, 78 funcionários, possui 3 restaurantes, todos muito bem estruturados, e seus principais clientes estão situados no estado do Rio de Janeiro.

4.6 Resumo dos processos sucessórios nas empresas visitadas

A tabela a seguir apresenta resumidamente o processo sucessório das empresas visitadas, com informações sobre o fundador, sucessor, histórico familiar e processo sucessório.

Tabela 2: Processo Sucessório na Empresa “A”

Fundador	<ul style="list-style-type: none">● Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 63 anos (pai);● Formação: Superior completo;● Qualidade do relacionamento com os sucessores: Respeito, admiração mútua, grande apoio;● Perfil empreendedor: Extremamente esforçado com os negócios e forte desejo de crescer.
Sucessores	<ul style="list-style-type: none">● Idade: 42 anos, casado; (filho) 40 anos, casado com 2 filhos;(filho)● Habilidades gerenciais: graduado em administração, tendo como afinidade a área financeira; mais novo é graduado em direito e afinidade com área comercial.● Experiência: atuam na empresa há mais de 15 anos.● Motivos da adesão à empresa: por solicitação do fundador, devido a sua idade;● Perfil comportamental: responsáveis, com visão de negócio apurada, sempre visando maior rentabilidade.
Contexto Familiar	<ul style="list-style-type: none">● Apoio recebido: grande, pois desde novo foram treinados para isso;● Relacionamento com o irmão: sem problemas, se dão muito bem um com o outro.● Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa;● Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelos sucessores.
Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none">● Primeiros passos: inicia o seu primeiro contato com a empresa aos 14 anos de idade e o fundador, ao perceber sua afinidade com os negócios (principalmente na área financeira), o insere na empresa.● Escolha do sucessor: com os negócios em expansão, foi inevitável preparar seus sucessores com uma visão mais refinada dos negócios, para prospectar mercados mais rentáveis;● Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária, não houve ajuda externa para o processo de sucessão;● Transferência de capital: ocorreu com inclusão dos sucessores como sócios.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “A” (2022).

Tabela 3: Processo Sucessório na Empresa “B”

Fundador	<ul style="list-style-type: none">● Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 57 anos (pai);● Formação: Graduado em Administração;● Qualidade do relacionamento com os sucessores: Respeito, admiração mútua, grande apoio;● Perfil empreendedor: Extremamente ambicioso com os negócios e forte desejo de crescimento.
Sucessores	<ul style="list-style-type: none">● Idade: 29 anos, solteira; (filha) 32 anos, solteira;(filha)● Habilidades gerenciais: graduada em administração, e graduada em jornalismo. Ambas trabalham na empresa desde que se formaram.● Experiência: atuam na empresa há mais de 5 anos.● Motivos da adesão à empresa: por solicitação do fundador;● Perfil comportamental: responsáveis, com vontade de mostrar seus valores.
Contexto Familiar	<ul style="list-style-type: none">● Apoio recebido: grande, pois desde novas foram treinadas para isso;● Relacionamento com o irmã: sem problemas, cada uma cuida da sua área, sem interferir com a outra.● Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa;● Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelos sucessores.
Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none">● Primeiros passos: inicia o seu primeiro contato com a empresa aos 23 anos de idade e o fundador sempre as treinou para ficarem em seu lugar.● Escolha do sucessor: Foram escolhidas com a finalidade de continuar crescendo o negócio da família e por escolha do fundador;● Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária, não houve ajuda externa para o processo de sucessão;● Transferência de capital: ocorreu com inclusão dos sucessores como sócios.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “B” (2022).

Tabela 4: Processo Sucessório na Empresa “C”

Fundador	<ul style="list-style-type: none">● Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 61 anos (pai);● Formação: Graduação em administração e Direito;● Qualidade do relacionamento com os sucessores: Respeito, admiração mútua, grande apoio;● Perfil empreendedor: Altamente qualificado e dedicado ao seu negócio, muito comprometido.
Sucessores	<ul style="list-style-type: none">● Idade: 53 anos, viúva; (2 filhas) 30 anos, casado;(1filho)● Habilidades gerenciais: graduada em letras, e graduado em administração.● Experiência: atuam na empresa há mais de 10 anos.● Motivos da adesão à empresa: por falecimento;● Perfil comportamental: responsáveis, organizados e com vontade de crescer.
Contexto Familiar	<ul style="list-style-type: none">● Apoio recebido: inesperado, pois foi devido ao falecimento;● Relacionamento com o filho: sem problemas, cada uma cuida da sua área, sem interferir com a outra.● Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa;● Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelos sucessores.
Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none">● Primeiros passos: inicia o seu primeiro contato com a empresa logo que casaram e o filho aos 16 anos de idade.● Escolha do sucessor: Foram escolhidas mas antes da hora tiveram que assumir;● Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária, não houve ajuda externa para o processo de sucessão;● Transferência de capital: ocorreu com inclusão dos sucessores como sócios.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “C” (2022).

Tabela 5: Processo Sucessório na Empresa “D”

Fundador	<ul style="list-style-type: none">● Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 73 anos (pai);● Formação: Graduação em engenharia civil;● Qualidade do relacionamento com os sucessores: Respeito, admiração mútua, grande apoio;● Perfil empreendedor: Altamente qualificado e dedicado ao seu negócio, alta visão de crescimento.
Sucessores	<ul style="list-style-type: none">● Idade: 49 anos, casado; (1 filho)● Habilidades gerenciais: graduada em engenharia civil.● Experiência: atua na empresa há mais de 10 anos.● Motivos da adesão à empresa: por falecimento;● Perfil comportamental: Muito ambicioso, .uma boa visão de onde quer chegar, altamente dedicado.
Contexto Familiar	<ul style="list-style-type: none">● Apoio recebido: inesperado, pois foi devido ao falecimento;● Relacionamento a mãe: sem problemas, a mãe não quer se envolver com os negócios;● Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa;● Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelos sucessores.
Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none">● Primeiros passos: inicia o seu primeiro contato com a empresa logo novo quando ainda era adolescente.● Escolha do sucessor: Por competência, mas assumiu antes da hora devido ao falecimento;● Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária, não houve ajuda externa para o processo de sucessão;● Transferência de capital: ocorreu com inclusão do sucessor como sócio.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “D” (2022).

Tabela 6: Processo Sucessório na Empresa “E”

Fundador	<ul style="list-style-type: none">● Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 72 anos (pai);● Formação: Superior Completo;● Qualidade do relacionamento com os sucessores: Respeito, admiração mútua, grande apoio;● Perfil empreendedor: muito comprometido, dedicado e esforçado.
Sucessores	<ul style="list-style-type: none">● Idade: 48 anos, casado; (3 filhos) 45 anos, casado; (2filhos)● Habilidades gerenciais: Ambos com muita prática no ramo, com formação em gastronomia e gestão.● Experiência: atuam na empresa há mais de 15 anos.● Motivos da adesão à empresa: Por envelhecimento, fundador quer relaxar;● Perfil comportamental: responsáveis, organizados e com vontade de crescer.
Contexto Familiar	<ul style="list-style-type: none">● Apoio recebido: Grande, pois já planejava isso;● Relacionamento com os filhos: sem problemas, ambos se respeitam muito.● Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa;● Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelos sucessores.
Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none">● Primeiros passos: Desde novos, o fundador já fazia questão de levar eles para os restaurantes.● Escolha do sucessor: Foram escolhidos, pois possuem grande conhecimento para gerir a empresa;● Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária, não houve ajuda externa para o processo de sucessão;● Transferência de capital: ocorreu com inclusão dos sucessores como sócios.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “E” (2022).

5 ANÁLISE ENTRE EMPRESAS E OS MODELOS DE SUCESSÃO

Nas empresas familiares entrevistadas com fundadores e sucessores, são relatados vários pontos que têm em comum com o modelo sucessório descrito na Base Teórico-Empírica do trabalho, que é descrito mais adiante.

No modelo de Peiser e Wooten (1983), as famílias estão profundamente envolvidas nas tarefas empresariais, em constante processo de transformação em suas operações para encontrar novos mercados, o que é característico de todas as empresas visitadas.

O modelo envolve mudanças por ciclo. A primeira mostra as trajetórias de sobrevivência, sucesso e ápice, uma característica que todas as empresas visitadas têm à medida que o negócio se torna uma organização maior.

De acordo com o sucessor da empresa "A", "No início da criação da empresa, meu pai trabalhou duro para a sobrevivência da empresa". Nesse estágio, no entanto, a empresa enfrenta uma encruzilhada de sucessor: ou se prepara para continuar seu crescimento bem-sucedido ou passa por uma recessão.

Das empresas investigadas, todas já passaram por essa etapa, pois a menor existe há 20 anos. De acordo com o sucessor da empresa "E", "O Pai teve que trabalhar duro para ganhar uma posição firme no mercado".

A segunda fase - expansão/regularização - abrange uma ampla gama de empresas. Esse estágio vai de uma empresa se firmando no mercado e operando de forma estável dentro de rotinas previsíveis, passando pela expansão e aumento da complexidade organizacional, até um período de declínio dramático no crescimento e mudança organizacional. Grupos de proprietários e famílias precisam reavaliar seu compromisso com a empresa. É nesta fase que as empresas visitadas se encontram.

A terceira e última etapa - maturidade - decorre da avaliação do mercado e descreve o ponto em que o desenvolvimento do produto para. A dinâmica competitiva se transformou em uma batalha cada vez menos lucrativa por participação de mercado. A fase madura de uma empresa familiar tem duas saídas: renovação e reciclagem ou fechamento do negócio.

Na Fase 1: Existência - incluindo o empreendedorismo, que exige uma série de investimentos. Nesta fase, o empresário faz tudo e supervisiona diretamente os subordinados. Todas as empresas que visitaram vivenciaram esse momento.

Na Fase 2: Manutenção - A principal questão é a relação entre receitas e despesas. A organização ainda é muito simples. O objetivo principal continua sendo a sobrevivência, e o proprietário-gerente é o único representante da organização. A empresa pode continuar a crescer em escala e lucratividade e passar para a Fase 3.

No entanto, pode permanecer nesta fase e cessar as operações. As empresas familiares se enquadram nesta categoria. Entre as empresas visitadas, este tipo de estágio caracteriza-se por ser vivenciado no início das suas atividades.

Na Fase 3: Sucesso/Expansão - Caracterizada por decisões estratégicas e urgentes de explorar novos mercados ao seu redor para expandir ou manter alguma estabilidade e alguma renda para garantir a disponibilidade de outras atividades que o proprietário-diretor decide assumir compromisso básico.

O problema básico é utilizar a organização como meio de expansão para novos mercados, ou como ponto de apoio ao proprietário-gerente, como empresário-gestor e inovador em prol do crescimento, caso este seja parcial ou totalmente desvinculado da empresa. Se a organização atingir esse estágio, a empresa entrará no quarto estágio. As características das empresas entrevistadas são que a expansão de seus negócios e novos mercados de atuação são fundamentais para sua sobrevivência (sustentabilidade).

Na Fase 4: Desenvolvimento - Nesta fase, a empresa é descentralizada; planejada, às vezes operacional e estratégica. É nesta fase que a empresa se torna uma grande empresa. Caso contrário, a empresa geralmente pode ser vendida com lucro. Estágios de desenvolvimento, descentralização, distinção quase perfeita entre pessoas físicas e jurídicas e descentralização de atividades caracterizam a imagem empreendedora.

Na Etapa 5: Maximização de Recursos - A empresa dispõe de recursos humanos e financeiros para o planejamento operacional e estratégico. A gestão é descentralizada e beneficia de pessoal competente e experiente.

No entanto, o espírito de inovação é a força que melhor identifica esta fase da vida de uma organização em que a empresa atinge a maturidade. Seus pontos fortes estão em seu

tamanho, seus recursos financeiros e sua capacidade de orientação. Caso contrário, você pode entrar no estágio final, a esclerose.

A fase final, Fase 6: Esclerose - caracterizada pela falta de inovação e recusa em correr riscos. Esta fase não foi observada nas empresas visitadas. Modelo de Ciclo de Vida Organizacional – Mendhan (1989) propôs uma tipologia de estágios de crescimento para pequenas empresas.

Embora as empresas entrevistadas sejam de médio a grande porte, elas podem ser incluídas nesse modelo porque suas etapas estão relacionadas aos seus ciclos. São elas: fase inicial, fase de expansão, fase quiescente, fase de recessão e fase de fechamento. Isso ocorre em padrões conhecidos, sujeitos a problemas internos e externos (MENDHAN, 1989).

Entre as empresas visitadas, foram observadas as etapas de início e desenvolvimento do negócio que demandam uma série de investimentos, a etapa de expansão.

Segundo o atual diretor da empresa "D", "depois de três anos de fundação, meu pai teve que procurar um campo maior para apoiar o desenvolvimento da empresa".

A fase estática é quando uma empresa atinge sua capacidade máxima, tanto física quanto economicamente. A principal coisa necessária é encorajamento, encorajamento para evitar a recessão ou encorajamento para expandir.

Durante uma recessão, as empresas não podem manter a confiança, empréstimos, tolerância de famílias, clientes, fornecedores e funcionários. Finalmente, na fase final, a empresa fecha, a empresa deixa de existir, vai à falência, é vendida e é gerida por outro grupo. Esta etapa não está contemplada nas empresas visitadas.

No modelo de ciclo de vida organizacional - Adizes, os autores dividem o ciclo de vida de uma organização em fases de crescimento, nascimento e velhice, e o processo de envelhecimento (ADIZES, 1990).

O estágio de crescimento, namoro, é o estágio de desenvolvimento da organização. A empresa não existe de fato, ainda é apenas uma ideia. Um aspecto importante dessa etapa é o que levou os fundadores a quererem abrir a organização.

Entre as empresas visitadas, a imagem empreendedora foi considerada decisiva, na empresa "A" a esposa do fundador fez o seguinte comentário: "Ele sempre foi um sonhador".

Durante a infância, a imagem do empreendedor dá lugar à do líder da ação. Nesse estágio, o comprometimento do fundador e o capital de giro são críticos, a oportunidade se torna uma prioridade e a organização acaba se diversificando e se descentralizando.

Ao final dessa fase, o empreendedor se interessa por outras atividades e as questões de propriedade e gestão começam a ser acionadas. Na empresa “D”, o sucessor disse: “Foi necessário mudar a forma de trabalhar, então iniciamos uma nova fase da empresa”.

A segunda fase, do nascimento à idade adulta, é chamada de puberdade. Nesta fase, a empresa tenta estabelecer a sua independência, e a empresa tenta sobreviver sem a presença do fundador. Durante este período de transição, nesta fase, ele enfrentou três problemas: descentralização, mudanças de liderança e mudança de metas.

A empresa “C” está em plena fase, apresentando um sistema e estrutura organizacional funcional, visão institucionalizada e criatividade, orientação para resultados, planejamento e superação de resultados, são os maiores desafios que as organizações continuam a enfrentar nesta fase.

O terceiro e último processo é o envelhecimento. Durante a fase de estabilização, a empresa mostra sinais de envelhecimento, perdendo muito em flexibilidade apesar de sua força. A vontade de mudar e correr riscos praticamente desapareceu.

O segundo estágio do envelhecimento é a nobreza. Nesse estágio, os padrões comportamentais tendem a ser muito formais e tradicionais no vestuário, na fala e no ambiente.

A inovação interna torna-se rara, enfatizando como fazer as coisas e esquecendo o porquê e o quê. Este é o estágio da sobrevivência individual e não coletiva. A burocracia surge quando os sistemas são numerosos e focam pouco nos aspectos funcionais, esquecendo a eficácia organizacional.

Na etapa final, o fim da organização, pode demorar um pouco até que ninguém se comprometa com ela, e essa etapa não foi observada em nenhuma das empresas visitadas.

No Modelo do Ciclo de Vida Organizacional - Miller - existem sete estágios do ciclo de vida da empresa e alguns estilos de liderança que predominam em cada estágio (MILLER, 1989). Por outro lado, os sucessores são caracterizados por um caráter "burocrático" que acredita na gestão profissional e no planejamento estratégico. Tem como missão tornar

eficientes as estruturas e sistemas e gerir os ativos da empresa com o objetivo de aumentar o retorno do capital privado. Tende a ser objetivo, aprecia relatórios, considera sua empresa bem organizada.

Na Fase 1: O Profeta - O fundador geralmente estabelece um conjunto de princípios pelos quais deseja formar a empresa. Também cria um conjunto de valores fundamentais que formam a base da cultura da empresa.

Observou-se nas empresas visitadas que as características do fundador ficaram evidentes para o sucessor, como visão empreendedora, principalmente a vontade de trabalhar.

Na Fase 2: Bárbaros – Os bárbaros têm a tarefa de lançar um produto e torná-lo aceitável para o mercado. Seu estilo é controle rígido e ação direta. A estrutura é simples, as camadas verticais são poucas e a diferenciação horizontal é pequena. Esse estilo é vivenciado por todas as empresas visitadas nesta fase, pois fundadores e sucessores conseguem solidificar seus produtos no mercado e competir com seus concorrentes.

Na Fase 3: Construtores e Exploradores - Construtores acreditam em produtos e métodos de produção. Eles confiam na tecnologia, nos equipamentos e nas pessoas envolvidas no processo e nos equipamentos. Os exploradores são os gestores que têm mais contato com os clientes e estão mais interessados em como a empresa e seus produtos são vistos de fora.

A missão do construtor é criar meios de produção eficientes, enquanto a missão do explorador é conquistar o mercado potencial e instalar os meios de vendas mais eficientes. Construtores e empresas de exploração estão crescendo rapidamente. O maior problema é crescer sem cometer erros grandes e caros que prejudicarão a empresa no futuro.

Na Fase 4: Administradores - Acredite na Eficiência. Muito pouco tempo é gasto em atividades de produção e marketing. Tem como missão maximizar a eficiência das estruturas e sistemas e a utilização dos recursos financeiros.

Na Fase 5: Burocracia - Acreditar na gestão profissional e no planejamento estratégico. Tem como missão tornar eficientes as estruturas e sistemas e gerir os ativos da empresa com o objetivo de aumentar o retorno do capital privado. Tende a ser objetivo, aprecia relatórios, considera sua empresa bem organizada.

Nas empresas "A" e "E", esta fase é mais evidente, o herdeiro da empresa "A" disse: "A sucessão da empresa familiar é bastante delicada, porque em minha opinião, o estatuto profissional do herdeiro é determinado por isso".

Na Fase 6: Nobre - Sua tarefa básica é evitar problemas na empresa, pois as pessoas criativas saem para encontrar um ambiente mais compatível. Eles são altivos, difíceis de tomar decisões, descentralizam as decisões de negócios e são autoritários. Esta etapa não foi confirmada entre as empresas visitadas.

Na Fase 7: Sinergistas – são líderes que se afastaram de suas próprias tendências de condicionamento em direção a um único estilo e adotaram os diferentes estilos de liderança necessários à medida que a empresa transita de um ciclo para outro. Ele é um homem que inspira a solidariedade social.

A estrutura societária é extensa e complexa. Este estágio foi visto na empresa "E", o fundador mudou o estilo de gestão de acordo com o crescimento da empresa, e abriu mão de parte da empresa para abrir o capital para crescer: "Será necessário que nos mantenhamos competitivos e lutar contra o nosso adversário da competição".

O modelo dinâmico de relações empresa/família (GUERREIRO, 1996) trata das relações empresariais entre famílias e organizações, em que tais relações se enquadram em quatro tipos básicos, dependendo da simultaneidade ou prioridade relativa das visitas familiares.

Situação empresarial e constituição da empresa. Essas dinâmicas são designadas por Ascensão-Base, Ascensão-Aquisição, Continuidade-Base e Continuidade-Sucessão (GUERREIRO, 1996). A primeira dessas dinâmicas - a Ascensão-Base - ocorreu quando a família iniciou a empresa e até então se mantinha afastada das atividades empresariais. Todas as empresas visitadas já vivenciaram essa dinâmica.

Trata-se da segunda dinâmica ascendente em aquisições, onde há ex-funcionários que têm a oportunidade de adquirir empresas existentes, às vezes empresas das quais eram funcionários. Nessa dinâmica, nenhuma das empresas visitadas foi encontrada.

O terceiro impulso, onde descendentes de famílias com antecedentes empresariais encontram novas empresas, é chamado de impulso de continuidade-fundação. Todas as empresas visitadas vivenciaram essa dinâmica.

Segundo Guerreiro (1996), “A dinâmica das ligações família-empresa caracteriza-se pelo fato de o grupo familiar já ser dono do negócio, enquanto alguns dos seus membros decidem criar outras empresas, geralmente após um período de atividade profissional como assalariados”.

Continuidade como quarta dinâmica - A dinâmica contínua é exatamente o oposto da primeira análise. Isso ocorre quando a empresa familiar já existe e o empreendedor continua a administrar os ativos da empresa familiar. Nessa dinâmica, todas as empresas têm experiência.

No Modelo de Ciclo de Vida Organizacional - Kaufman, o processo evolutivo de uma empresa, ou ciclo de vida, composto pelas seguintes fases: nascimento, crescimento, maturidade e institucionalização e renovação (KAUFMANN, 1990), entre as empresas entrevistadas encontrou-se o estágio 1: Nascimento - corresponde à fase inicial e inevitável de qualquer empresa.

Estágio 2: Crescimento - caracterizado pelo momento em que a empresa não pensa mais apenas na sobrevivência.

Estágio 3: maturidade e institucionalização - é a maturidade e diversificação das empresas. Há uma peculiaridade nessa etapa: ela não pode andar sozinha, mas não há intervenção do proprietário o tempo todo, ou seja, a empresa supera a imagem do proprietário.

Estágio 4: Renovação – Nesta fase, busque um modelo operacional mais aberto, onde a colaboração interpessoal tenha precedência sobre a comunicação formal para uma tomada de decisão mais ágil. Algumas das empresas visitadas encontram-se nesta fase. Já passaram o momento de sobrevivência e buscam maior continuidade de negócios na concorrência.

Como depoimentos do sucessor da Empresa "A": "Encontrar novos mercados é condição necessária para a sobrevivência da empresa". Os padrões de sucessão dos vários autores discutidos neste artigo coincidem com os das empresas familiares visitadas em vários estágios, e a teoria e a prática parece muito semelhante.

Tabela 7: Modelos de sucessões e quais foram às etapas/fases/estágios, onde se encontram as empresas visitadas

Modelo	Autores	Etapas/fases/estágios	Fases onde se encontram as empresas visitadas
Ciclo de vida organizacional	Peisen e Wooten	1. Sobrevivência 2. Sucesso 3. Maturidade	Já vivenciado Já vivenciado Não constatado
Ciclo de vida organizacional	Mendhan	1. Estágio inicial 2. Estágio de expansão 3. Estágio estático 4. Estágio de declínio 5. Encerramento da empresa	Já vivenciado Já vivenciado Já vivenciado Não constatado Não constatado
Ciclo de vida organizacional	Miller	Estágio 1: o Profeta Estágio 2: o Bárbaro Estágio 3: o Construtor e o Explorador Estágio 4: o Administrador Estágio 5: o Burocrata Estágio 6: o Aristocrata Estágio 7: o Sinergista	Já vivenciado Já vivenciado C e D B A e E Não constatado E
Ciclo de vida organizacional	Kaufmann	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação	Já vivenciado Já vivenciado Já vivenciado TODAS
Ciclo de vida organizacional	Adizes	1. Estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca) 2. Segundo nascimento e a maioridade (adolescência e plenitude) 3. Processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte)	Já vivenciado A, C, D e E B

Ciclo de vida organizacional	Leone	1. Existência 2. Manutenção 3. Êxito/Expansão 4. Desenvolvimento 5. Utilização máxima dos recursos 6. Esclerose	Já vivenciado Já vivenciado Já vivenciado A, C e D B e E Não constatado
Dinâmicas das relações empresa/família	Guerreiro	1. Ascensão-fundação 2. Ascensão-aquisição 3. Continuidade-fundação 4. Continuidade-sucessão	Já vivenciado Não constatado Já vivenciado TODAS
Dinâmicas das relações empresa/família	Gersick e colaboradores	1. Início 2. Expansão/formalização 3. Maturidade	Já vivenciado A, C, D e E B

Fonte: adaptado de Leone (2005).

6 MODELO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS VISITADAS

Após estudar vários modelos de sucessão por diversos autores, descritos na parte teórica deste trabalho, e visitar cinco empresas familiares do estado do Rio de Janeiro, entrevistar fundadores e sucessores, descrevendo o processo de sucessão familiar que eles vivenciaram ou estão passando, e com base nas informações coletadas nas empresas visitadas e entrevistadas pelo autor, desenvolveu-se um modelo descrevendo a mesma sucessão em termos do ciclo de vida organizacional e da liderança do fundador e do sucessor.

6.1 Ciclo de vida organizacional

Baseia-se nas empresas familiares visitadas e centra-se na descrição das características da sucessão. Estes são os passos encontrados nele.

a) Fundamentos da empresa: corresponde às fases iniciais e inevitáveis de qualquer organização. Este é o momento em que o "sonho" do fundador se torna realidade. O fundador é a estrutura da organização;

b) Estruturação/Integração: fase em que a empresa começa a construir sua marca no mercado;

c) Expansão: nessa fase, a empresa começa a buscar novos mercados e negócios mais rentáveis. As empresas tornam-se mais profissionais à medida que este novo mercado é mais competitivo, os produtos são mais refinados e mais recursos técnicos são utilizados;

d) Sucessão: Dada a mudança fundamental nos negócios, é necessária uma imagem mais profissional, a Sucessão da empresa torna-se inevitável. Entre as empresas visitadas, fica claro que a sucessão é necessária diante das novas realidades comerciais;

e) Continuidade: o sucesso da sucessão indica que a organização familiar terá condições de continuidade muito elevadas, pois as empresas visitadas possuem de 20 anos a 50 anos de atuação em um mercado competitivo e em expansão.

Não foram identificadas questões de conflito familiar nas entrevistas com os fundadores e os sucessores, pois as instruções do fundador foram bastante transparentes: a escolha ocorreu no dia a dia da empresa, e geralmente o sucessor iniciou sua experiência na adolescência.

Tabela 8: Ciclo de vida organizacional e estilo de liderança nas empresas visitadas

Ciclo de vida organizacional	<ul style="list-style-type: none">A. Fundação da empresa: início das operações da empresa, onde o fundador transforma o seu sonho em realidade;B. Estruturação/consolidação: etapa onde a empresa consolida-se no mercado, através da aceitação de seus produtos;C. Expansão: etapa onde a empresa aumenta o seu faturamento, com produtos diferenciados, utilizando maior de tecnologia, para obter produtos de maior valor agregado;D. Sucessão: é a etapa mais crítica, pois é o momento onde a empresa passa por profundas transformações de mercado, com produtos diferenciados e de maior valor agregado;E. Perpetuação: após o sucesso da etapa da sucessão, a empresa segue atuando em mercados cada vez mais competitivos.
------------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

6.2 Modelo de sucessão desenvolvido pelo autor

A sucessão familiar é o processo de transferência do controle de uma empresa ou posição-chave para um herdeiro. Pode surgir de um acordo entre as pessoas envolvidas, ou pode ser forçada por circunstâncias em que o líder anterior é incapaz de continuar seu trabalho, como morte, consequências de um acidente e doença. Então o ideal é sempre ter um planejamento. Assim, o herdeiro pode estar preparado para exercer suas funções, adquirindo não só as competências necessárias, mas também o respeito dos profissionais que se tornarão seus colaboradores. Além disso, a sucessão forçada cria instabilidade para as partes interessadas, como clientes, fornecedores, parceiros e (se aplicável) acionistas. Segue abaixo, modelo proposto pelo autor dividido em cinco etapas para uma sucessão mais eficiente:

1º ETAPA:

Planejamento com antecedência, para isto são necessários alguns movimentos para não se surpreenderem com sua própria incompetência na função. Entre eles destacam-se as qualificações profissionais, construção de uma rede de contatos, ganhar o respeito de seus colaboradores, entender sobre o negócio e o mercado que atua.

2º ETAPA:

Investimento em capacitação, ou seja, os herdeiros precisam desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para liderar o negócio da família. Algumas pessoas tentam adquirir o conhecimento por conta própria, aprendendo na prática na empresa da família. No entanto, isso por si só não é suficiente. O ensino superior é essencial para que você possa administrar um negócio. A primeira razão é que, sem uma visão mais abrangente da graduação, é difícil resolver problemas mais complexos, em que as decisões devem ser baseadas em princípios de gestão, aplicação de tecnologia e estatística. Outro ponto é que, em geral, as empresas familiares podem ter uma cultura conservadora centrada na imagem do fundador. Assim, se não tiver um conhecimento externo, dificilmente conseguirá promover mudanças necessárias na empresa para as mudanças do mundo de hoje, como as inovações mais recentes, e-commerce, marketing digital, vendas por aplicativos etc.

3º ETAPA:

Suporte emocional, os herdeiros de uma empresa familiar carregam enormes responsabilidades em comparação com as conquistas passadas. Essa expectativa pode dificultar o processo, principalmente quando se trata de exigir sucesso. Por isso, ter uma rede de apoio é fundamental para a superação dos desafios. Inicialmente, o apoio pode ser encontrado nos próprios familiares, amigos com mais experiências, ou mesmo com aconselhamento profissional, psicólogos.

4º ETAPA:

Imersão no mercado é importante que os futuros herdeiros ocupem cargos em diferentes partes da organização. O herdeiro precisa entender o negócio de ponta a ponta e as pessoas que sua liderança deve envolver e engajar para que a empresa atinja seus objetivos. Finalmente, é importante lidar com projetos dentro da empresa familiar antes de assumir o papel de gestor. Conquistas como migrar para a digitalização, implementar softwares de gestão, reduzir custos, mudar práticas de treinamento, melhorar o atendimento ao cliente, etc. Construção de uma liderança decisiva com base no respeito e nas suas conquistas dentro da empresa, não apenas na posição.

5º ETAPA:

Receber responsabilidades antes de assumir o papel como sucessor, como mencionado acima a sucessão deve ser algo gradual, o mais indicado é ir delegando partes da responsabilidade como gestor para o sucessor, de pouco a pouco passando essas responsabilidades até que a transição seja completa, outra razão para evitar mudanças repentinas é ganhar a admiração e respeito dos colaboradores. Quanto mais agressiva a intervenção, maior a resistência interna ao novo líder, por isso é melhor adotar e reter muitas das práticas internas gradualmente. Mais tarde, com a consolidação da liderança, as mudanças finais podem ser introduzidas e mais facilmente absorvidas pela equipe.

De acordo com os dados obtidos nas visitas às empresas e entrevistas com os fundadores e sucessores, essas foram às etapas consideradas importantes para que haja uma transição mais eficiente e sem muito impacto na sucessão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo descrever e analisar o processo sucessório de cinco empresas familiares de pequeno e médio porte (15 a 130 funcionários) localizadas no estado do Rio de Janeiro, existentes há 20 a 50 anos, em diferentes ramos de atividade.

Geralmente, a sucessão das empresas investigadas ocorre a partir do momento em que a organização familiar muda fundamentalmente seus negócios para atuar em um mercado mais competitivo. Para esse novo cenário, é necessário um novo perfil de gestor, com uma visão mais granular do mercado (o sucessor é mais educado que o fundador) e deve aprender a se adaptar à concorrência mais intensa e às constantes mudanças do mercado.

Todos os entrevistados afirmaram que apesar de suas formações nas mais diversas áreas da empresa não existe um plano formal de sucessão, pois a maioria inicia a carreira na adolescência. Nenhuma das empresas entrevistadas teve ajuda externa no processo sucessório, mas alguns entrevistados mencionaram que pode ser muito útil na sucessão familiar.

Outro ponto observado nas entrevistas com fundadores e sucessores é a naturalidade do que acontece no processo sucessório, que acontece na maioria das vezes no início da adolescência devido ao treinamento diário dos fundadores, o que leva a estar melhor preparado para agir à frente da direção, aliado ao nível de escolaridade superior associado ao fundador, para determinar de forma transparente quem será o sucessor da empresa.

Entre as empresas entrevistadas, o ciclo de vida organizacional caracterizou-se da seguinte forma:

- a) formação da empresa: início das operações da empresa;
- b) estruturação/integração: fase em que a empresa se integra no mercado;
- c) expansão: fase em que a empresa aumenta sua receita;
- d) Sucessão: Esta é a etapa mais crítica, pois é o momento em que a empresa passa por profundas mudanças de mercado e o produto tem maior valor agregado;
- e) Sustentabilidade: Acompanhando o sucesso da etapa de sucessão, a empresa continua a competir em um mercado cada vez mais competitivo em atuação.

Diante dessas evidências encontradas nas empresas familiares entrevistadas, como recomendação para um sucessor de sucesso, deve atentar para dois pontos básicos:

O primeiro é a preparação (planejamento) do sucessor, e a formação que envolve conhecimento em sua empresa. Em todos os processos, ele indicará se possui as habilidades (incluindo sua formação) e capacidade para sucedê-lo.

O segundo ponto é o processo de preparação (planejamento) da sucessão, o que acontecer indicará quem será seu sucessor.

Quanto às limitações do método utilizado neste trabalho, no que diz respeito às informações coletadas por meio de entrevistas com fundadores e sucessores, destaca-se que nas empresas todas foram exitosas na sucessão, seria interessante ter casos opostos. Outra limitação é o número reduzido de empresas analisadas em relação às empresas existentes no Estado do Rio de Janeiro.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante aprofundar as relações envolvidas no processo sucessório, e incluir mais respondentes para identificar algum tipo de conflito, como respondentes (fundadores e sucessores) indicaram que não existe tal problema. Uma sugestão final: empresas familiares que fecharam após um processo sucessório mal-sucedido podem ser estudadas para avaliar por que falharam.

8 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 914-929, 2017.

ADIZES, F.; VERA, H. **O segredo de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALCORN, P. B. **Success and survival in the family-owned business**. New York: McGraw-Hili, 1982.

ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F.; REZENDE, D. C. Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios. **Anais do Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – EGEPE**, Brasília, DF, v. 3, 2003.

ASTRACHAN, J. H. **Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda**. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 6–14, 2010.

BABICKY, J. Consulting to the family business. **Journal of Management Consulting**, v. 3, n. 4, p. 25-32, 1987.

BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. Transferring power in the family business. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 4, p. 105-114, 1976.

BECKHARD, R. B; BURKE, W. Preface. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 12, 1983.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

BERNARD, B. The development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**, p. 42-60, 1975.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

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

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BERNHOEFT, R. **Sucessão tridimensional**. HSM Management, Update n°. 35, 2006.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTERO, C.; ALCADIPANI, R.; CABRAL, S.; FARIA, A.; ROSSONI, L. Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos Ebape. Br**, v. 11, p. 181-196, 2013.

BOTELHO, P. **A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental, TOC** 102, pp. 46-52, 2008.

CAMARGO, M. S. G. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município**

de Chapecó–SC. Pós-Graduação em Administração. Universidade regional de Blumenau, 2005.

CARRIERI, A. P. et al. Estratégias e Táticas Empreendidas nas Organizações Familiares do Mercado de Madureira (Rio de Janeiro). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 196-226, 2012.

CARSRUD, A. L. Meanderings of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a family business program. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 39-48, 1994.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. **Encontro da ANPAD**, v. 25, 2001.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. **Family business review**, v. 11, n. 1, p. 19-34, 1998.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003.

CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. **American Journal of small business**, v. 11, n. 3, p. 51-64, 1987.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COLLINS, L.; O'REGAN, N. The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, v. 1, n. 1, p. 5-13, 2011.

CORREIA, T. **Determinantes da estrutura de capital das empresas familiares portuguesas**. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, 2003.

COSTA, A. J. D. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among Five traditions**. London: Sage, 1998.

DAVEL, E. P. B; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2003.

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

DAVIS, J. A. **The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies**. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School, 1982.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. **Bivalent attitudes of the family firm**. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting, March 29, 1985.

DE OLIVEIRA BERTUCCI, J. L. et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

DEKKER, J. C. et al. Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81-99, 2013.

DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil brasileiro: Direito das Sucessões**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DONATTI, L. Empresa Familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, 1999.

DONCKELS, R.; FROHLICH, E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, p. 149-160, 1991.

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

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

DREUX, D. R. Financing family business: Alternatives to selling out or going public. **Family Business Review**, v. 3, n. 3, p. 225-243, 1990.

DRUCKER, PETER FERDINAND. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

DYCK, B. et al. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 143-162, 2002.

DYER JR, W. G. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

DYER JR, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, 1994.

EASTERBY-SMITH, M. **Pesquisa gerencial em administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, A. Relevância ou Rigor?. **GV Executivo**, v. 6, n. 3, p. 39-43, 2007.

FARIA, A.; WANDERLEY, S. Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, p. 569-587, 2013.

- FELTHAM, T. S.; FELTHAM, G.; BARNETT, J. J. The dependence of family businesses on a single decision-maker. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2005.
- FOCKINK, H. G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- GALLO, M. A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GERSICK, K. et al. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UFP, 2000.
- GUERREIRO, M. D. **Famílias na atividade empresarial: PME em Portugal**. Oeiras: Celta Editora, 1996.
- GUS, I. Aspectos comportamentais da empresa familiar. **Psico**, v. 15, n. 1, p. 7-17, 1988.
- HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.
- HANDLER, W. C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 37-52, 1990.
- HECK, R. K. Z. et al. Emerging paths of family entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 317-330, 2008.
- HOLLAND, P. G.; OLIVER, J. E. An empirical examination of the stages of development of family business. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 4, n. 3, p. 27-39, 1992.
- JAMMULAMADAKA, N. et al. Decolonising management and organisational knowledge (MOK): Praxistical theorising for potential worlds. **Organization**, v. 28, n. 5, p. 717-740, 2021.
- KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano de 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano de 2000**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KIGNEL, L. É possível haver sucessão sem conflitos?. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, 1991.

- LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. *In*: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, p. 130-135, 2001.
- LANSBERG, I. S. The succession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.
- LANSBERG, I. S.; PERROW, E. L.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 1988.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.
- LEACH, P. et al. **Managing the family business in the U.K.: A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School**. London: Stoy Hayward, 1990.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. *In*: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo fundo: UFP, 2002.
- LEMOS, M. F. M. O Processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, n. 5, abr. 2003.
- LEONE, N. M. C. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. **Estudos Avançados em Administração**, v. 2, n. 1, 1994.
- LEONE, N. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 7, p. 185-200, 1997.
- LEVISTKY, J. **Support Systems for SMEs in Developing Countries: a review**. Paper commissioned by the small and Medium Industries Branch. Small Medium Program: UNIDO, n. 2, 1996.
- LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa**, v. 31, 2007.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LYMAN, A. R. Customer service: does family ownership make a difference?. **Family Business Review**, v. 4, n. 3, p. 303-324, 1991.
- MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. **Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, p. 562-573, 2003.

MACHADO, H. P. V. Empresas familiares e a formação de sucessoras. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 30, 2006.

MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 265-279, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MENDHAN, S. Os problemas internos e externos enfrentados pelas pequenas empresas. **Disgesto Econômico**, ano 14, n. 339, 1989.

MILLER, L. M. B. **A burocrata: estratégias para o desenvolvimento das empresas**. uma análise do ciclo de vida das empresas e dos vários tipos de liderança. Rio de Janeiro: Record, 1989.

MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NOVELLINO, A. **Amor mais dor: a fórmula de sucesso da empresa familiar**. São Paulo: HSM Management, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. Sucessão legítima à luz do novo código civil. **Revista CEJ**, v. 8, n. 27, p. 57-63, 2004.

PADULA, **Empresa familiar: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PAULO, D. **Empresas Familiares em Portugal: “Sucessão Competente”**, Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family businesses. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, p. 58-65, 1983.

PRATT, J. H.; DAVIS, J. A. **Measurement and evaluation of the population of family-owned and home-based businesses**. U.S. Small Business Administration Report n. 9202-AER-85. Washington, DC: Government Printing Office, 1986.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, M.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade. **Simpósio de Engenharia de Produção**, v. 15, 2004.

ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; SMYRNIOS, K. X. Capital structure decision making: A model for family business. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 3, p. 285-310, 2001.

ROSENBLATT, P. C. et al. **The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

RUSSO, D. R. **Problemas das micro e pequenas empresas - um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE - Sede Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, H. **Research methods for business students**. England: Pearson Education, 2000.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2022.

SHARMA, P. et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17-36, 2001.

STAUDT, T. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza SA: um estudo de caso**. 2006. 234 f. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

STEIER, Lloyd. New venture creation and organization: A familial sub-narrative. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1099-1107, 2007.

STERN, M. H. **Inside the family-held business**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1986.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, v. 5, n. 1, p. 43-62, 1992.

USSMAN, A. M. **Empresas familiares**. Lisboa: Sílabo, 2004.

VALENTINE, D. Maintaining organization culture through leadership succession planning. **Franklin Business & Law Journal**, v. 4, n. 4, p. 130-135, 2011.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WARD, J. L. **A sabedoria não convencional da empresa familiar**. São Paulo: HSM Management, 2006.

WELSCH, J. H. M. The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. **Family Business Review**, v. 6, n. 1, p. 31-54, 1993.

WOORTMANN, E. F. **Herdeiros, parentes e compadres: colonos do Sul e sitiantes do Nordeste**. São Paulo: Hucitec, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

9 APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Organização:	Cargo:
Endereço:	Experiência:
Entrevistado:	Duração da entrevista:
Formação:	E-mail:
Local da entrevista:	Data:
Telefone:	
Entrevistador:	

- 1- Quem será o novo responsável pelo comando da empresa?
- 2- Quando acontecerá a transição?
- 3- Como será o processo de sucessão?
- 4- A organização utiliza-se de algum modelo de planejamento estratégico para essa sucessão?
Como é realizado esse planejamento?
- 5- Quais aspectos são utilizados na elaboração do planejamento da sucessão?
- 6- A sucessão empresarial pode ser feita para o herdeiro ou terceiro, o que faz você achar que o seu sucessor faria diferença?
- 7- Qual é o procedimento que a organização faz para tomada de decisão?
- 8- Quais os pontos fortes e fracos da organização?
- 9- Quais são os fatores críticos de sucesso?
- 10- Qual a Visão do Fundador?
- 11- Como pensa em evitar os conflitos na transição?
- 12- Qual a situação da Organização?
- 13- Que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos?
- 14- Que responsabilidade há em relação aos outros membros da família?
- 15- Quem são os responsáveis por formular as estratégias em sua organização?