

PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES E DESAFIOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO

Gleucir Leite

Mestre em Administração de Empresas (FNH)

Professor na UNOPAR

gleucir@yahoo.com.br

Elisson Alberto Tavares Araújo

Mestre em Administração de Empresas (FNH)

Atua no Banco do Brasil S.A.

Wendel Alex Castro Silva

Doutor em Administração de Empresas (UFLA)

Professor e pesquisador na FNH

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar quais os aspectos que facilitam ou dificultam o processo sucessório e podem ser decisivos para a continuidade da empresa familiar a partir da abordagem de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004). É uma pesquisa qualitativa, um estudo de casos múltiplos, em que os dados foram coletados via entrevistas semiestruturadas e examinados pela análise de conteúdo. Percebeu-se que a maioria dos sucessores são profissionais maduros e eficientes, características adquiridas na evolução desses sucessores nas empresas desde os primeiros passos até a sua integração. Ainda, esses profissionais estão preparados ou em preparação para assumir definitivamente o capital da empresa no longo prazo. Mas, a vulnerabilidade desse profissional exige mudança de comportamento. O sucessor depara-se com inúmeros conflitos em que o principal é conciliar todas as atividades exigidas pela função. Concluiu-se que para atender às exigências do universo empresarial, torna-se necessário uma maior profissionalização do segmento, sendo necessário investir na qualificação dos sucessores, fugindo de improvisações, o que pode representar um diferencial importante para a continuidade da empresa no mercado.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Processo Sucessório; Profissionalização da Gestão.

PROCESS BUSINESS SUCCESSION RELATIVES AND CHALLENGES OF PROFESSIONAL

ABSTRACT

This paper analyzes which aspects that facilitate or hinder the succession process and can be critical to the continuity of the family business from the approach of Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004). It was a qualitative research, a study of multiple cases that data was collected by semi-structured interviews and examined by content analysis. It was noticed that most successors are mature and efficient professionals, characteristics acquired in the evolution of the successors in business from the first steps to their integration. Still, these professionals are prepared, or in the process of preparation to take over the direction of the company in the long run. But the professional vulnerability requires behavior change. The successor faces numerous conflicts where the main issue is to reconcile all activities required by the task. It was concluded that to meet the requirements of the business world, it is necessary a greater professionalization of the sector, being necessary to invest in the training of successors, avoiding improvisations, which may represent an important advantage for the continuity of the company in the market.

Keywords: Family business; Succession Process; Professionalisation of management.

INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual e as alterações no mercado empresarial têm possibilitado a formação de novos empreendimentos, em que muitos são empresas familiares. Essas empresas apresentam um problema complexo que é o processo sucessório. A sucessão representa um momento delicado, pois há a transferência do negócio para futuras gerações.

De acordo com Grzybovski (2007), esse processo dá-se, quando o patriarca transfere o comando da empresa para o sucessor e este tem posições diferentes de gestão e liderança relativa ao sucedido. Cabe ao sucessor implantar um novo estilo de liderança segundo o momento da empresa. A transferência do poder e da propriedade é estimada de 3 a 5 anos para a passagem do bastão, que o predecessor vem preparando os filhos, fazendo com que o processo evite conflitos entre os filhos e torne-se harmonioso. Conforme esclarece Lodi (1998). (LODI, 1998).

Leite (2002) assinala que há vários interesses por trás do processo sucessório. Os sucessores visam à permanência do dinheiro na família, evitando os pagamentos de tributos sobre o espólio do predecessor e à transmissão de propriedade entre os herdeiros, almejando o controle pela família e a manutenção do poder na empresa, para que seus familiares continuem auferindo dividendos, garantindo a reserva de valor e a perpetuidade do negócio.

Para que uma empresa seja considerada familiar, deve apresentar como características fundamentais, por exemplo: i) o controle da propriedade da empresa deve ser exercido por uma ou mais famílias que detêm o maior percentual do capital e; ii) os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa, com participação nos níveis mais elevados na hierarquia e é dado o prosseguimento nos negócios iniciados na família pela segunda geração. Esse conceito trata das dimensões gestão, propriedade e família, cada uma regida por estruturas diferentes, entretanto, que possui seus papéis integrados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinado (GERSICK et al., 2006).

Donnelley (1967) complementa que essa empresa deverá ter passado por duas ou mais gerações sucessivas, a fim de continuar o negócio da família. Gallo e Sveen (1991) acrescentam que deve haver o domínio sobre a propriedade, detendo o controle do capital, com os membros da família tendo presença na diretoria, tomando decisões importantes sobre o negócio (WARD, 1987; OLIVEIRA, 2007; LONGENECKER *et al.*, 2007).

As empresas familiares, no Brasil, por representarem 80% da quantidade de empresas privadas, geram mais de 60% do faturamento e 67% dos empregos, no país, ou seja, mais de

dois milhões de empregos (formais) diretos. Suas participações no Produto Interno Bruto (PIB), nos segmentos econômicos, são: 54% de serviços; 34% da indústria; 12% do agronegócio; exceto as estatais (já privatizadas) e as multinacionais (OLIVEIRA, 1999).

A despeito da representatividade dessas empresas para o bom funcionamento economia do país, elas apresentam vários desafios. Um destes está associado à problemática do processo de sucessão e se relaciona à manutenção da organização familiar durante diferentes gerações da família empresária. Por isso, a sucessão demanda análise nas perspectivas familiar e gerencial, além de envolver relações entre diferentes agentes, tais como: o fundador e/ou os predecessores, os sucessores e outros atores conectados no processo (SHARMA et al., 2006). Assim, apesar do crescimento do número de publicações sobre o tema, há lacunas sobre diversas questões. Dentre estas, preocupa os pesquisadores e, por hipótese, influencia no desempenho empresarial, o processo de sucessão dessas organizações e a profissionalização de sua gestão, notadamente, após a passagem do bastão.

Diante da importância desse tema no mercado brasileiro, o problema de pesquisa é: Quais os aspectos que influenciam o processo sucessório e a continuidade de empresas familiares a partir de Le Breton-Miller *et al.* (2004)?

O objetivo desta pesquisa consiste em verificar quais os aspectos que facilitam ou dificultam o processo sucessório e podem ser decisivos para a continuidade da empresa familiar a partir da abordagem de Le Breton-Miller *et al.* (2004).

REVISÃO DE LITERATURA

Empresa Familiar Brasileira e Suas Características

O conceito de empresa familiar aceito internacionalmente congrega três grandes vertentes: i) no nível da propriedade, o controle da empresa encontra-se em poder de uma família que detém ou controla a maioria do capital – controle da família; ii) no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família e o gerenciamento é influenciado pela mesma e; iii) no nível da sucessão, a segunda geração familiar assume os lugares vagos pelos parentes e assim sucessivamente (AMARAL et al., 1999).

Para Bernhoeft (2007), a grande maioria dos empreendedores brasileiros começou com pequenos negócios. Eles eram cidadãos humildes, que tiveram que trabalhar muito para melhorar a qualidade de vida. O problema é que muitos desses empreendimentos cresceram bastante e se tornaram maiores que a capacidade dos seus proprietários de gerenciar.

Lodi (2004) afirma que a empresa familiar é formada por dois elos: a união do fator hereditário e o processo de sucessão de poder; e a ligação entre os valores institucionais da organização e a importância dos fundadores. Esses fatores, quando coordenados, são responsáveis pela manutenção da propriedade ao longo do tempo. Para Oliveira (2007), a acuidade da hereditariedade na classificação de uma empresa como familiar. Para o autor, esta se forma a partir do comprometimento de um proprietário empreendedor e caracteriza-se pela existência do processo sucessório de poder entre membros de uma família.

Os principais problemas identificados nas empresas familiares estão relacionados ao ciclo vital da organização, justamente pelo tempo ocorrido entre uma sucessão e outra. As empresas familiares passam por ciclos de vida. O primeiro ciclo é a fundação no qual o arquiteto sonhador deseja um futuro melhor para seus familiares, dando a eles condições necessárias para uma vida mais tranquila e com estabilidade econômica (GERSICK, 2006).

Costa e Luz (2003) mencionam que o sucessor deverá ter cuidado para não imitar os passos do seu predecessor e nem ao menos julgar que tudo que foi construído até hoje foi desnecessário. Assim, é preciso conhecer as estratégias e planejamentos que foram utilizados que fizeram com que o negócio da família se perpetuasse e saber discernir os pontos positivos e melhorar os existentes, de forma a fazer as reformas estruturais na empresa para que ela alcance a longevidade. A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(írem) parcela expressiva da propriedade do capital. Além disso, existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Com relação à estrutura organizacional, para a empresa de tipo familiar tradicional, não há definição de papéis. Geralmente, o proprietário é confundido com o gestor e/ou diretor da empresa, revezando-se na tarefa de decidir, coordenar e atuar diretamente nos negócios. Dessa forma, Bernhoeft (1999) ressalta que, nas empresas familiares, os relacionamentos não são formais, o que, na verdade, marca o estilo do administrador da empresa como o indicador desse tipo de empreendimento.

O modelo de Le Breton-Miller *et al.* (2004), de análise de sucessões em empresas familiares, inclui o contexto familiar, com a indústria e o ambiente competitivo da organização. O FOB's (Negócios Pertencentes às Famílias) onde se dá o processo de sucessão em virtude da estratégia adotada é de total responsabilidade do executivo que vai implementá-la. A estrutura de propriedade e composição do conselho também vai determinar quem pode ser aceitável como um sucessor adequado, tanto em termos de talentos quanto em termos de parentesco e personalidade. É importante salientar que a qualidade do relacionamento com o sucessor é fundamental para o processo, e a personalidade do sucedido e seu comportamento na formação e consolidação do sucessor é de vital importância, sendo assim, os interesses ficam relacionados à missão da organização, à aposentadoria, à sucessão.

Na fase Primeiros Passos, o primeiro contato com a empresa corresponde ao incentivo dado pelos pais. Geralmente, ocorre na adolescência, no quesito aprendiz que se caracteriza pelos conhecimentos normatizados do trabalho, no que tange ao horário comercial da empresa, à forma de comunicação utilizada pelos departamentos e às rotinas de aprendizado. A fase do Período de Transição trata da passagem da adolescência para o indivíduo adulto - a formação profissional dos indivíduos. Na fase Integrador, o sucessor ou a sucessora adquire certa autonomia no papel ocupado na organização e passa a formalizar os projetos além de colocá-los em prática, tendo uma maior autonomia.

MATERIAS E MÉTODOS

Esta pesquisa é empírico-descritiva, pois visa descrever o comportamento dos fenômenos, obtendo-se informações sobre um problema, seguindo os preceitos de Collis e Hussey (2005). Seu objetivo foi verificar quais os aspectos que facilitam ou dificultam o processo sucessório e podem ser decisivos para a continuidade da empresa familiar a partir da abordagem de Le Breton-Miller *et al.* (2004). Procurou-se relatar os processos sucessórios de quatro empresas familiares, da região da grande Belo Horizonte, em de Minas Gerais, de médio porte (13 a 40 funcionários), com 15 à 20 anos de atuação no mercado, nos seguintes setores: madeireiro, indústria de móveis, pneumáticos e bricolagem.

A pesquisa também possui uma abordagem qualitativa. Nesse tipo de perspectiva, parte-se da suposição que as pessoas comportam-se com base em suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que sempre existe um sentido, um significado atrelado ao seu

comportamento, que não pode ser identificado instantaneamente, porém, pode ser desvelado (PATTON, 1986 apud ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNADJER, 2001). É, ainda, um estudo de casos múltiplos, que pode conter mais de um caso (YIN, 2005). As unidades de análise foram quatro empresas familiares da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. A unidade de observação foi o fundador e os membros da segunda geração do negócio.

A ferramenta de coleta de dados foi um roteiro de entrevista, apontado como uma das fontes de informação mais relevantes para um estudo de caso (YIN, 2005). Esse roteiro foi constituído com base nas teorias de empresas familiares e processo de sucessão, visando aferir os aspectos inerentes ao objetivo geral e abarcou os seguintes tópicos: i) dados demográficos: identificação do entrevistado; idade; cargo que ocupa na empresa; grau de escolaridade do fundador; grau de escolaridade do sucedido e nível de parentesco ramo de atuação; porte da empresa; data da fundação; faturamento bruto anual; quantidade de funcionários; localização. ii) processo de sucessão: início do processo de sucessão, qual o motivo principal; período que se dará a sucessão; planejamento na sucessão; como ocorreu ou como está ocorrendo (processo de treinamento, processo de sucessão, com ou sem conflitos e em que grau de intensidade, etc.); grau de aceitação do(da) sucessor(a) pelos membros da empresa; principais mudanças entre a forma de administrar do fundador e do sucedido; se caso não houvesse sucessor na família, o fundador faria a profissionalização da sucessão; se houve auxílio externo para a sucessão (consultoria, universidade, etc.); caso não tenha utilizado esse auxílio, qual o motivo não é/não foi necessário, muito caro, desconhecia, etc.).

Sua versão foi a semiestruturada, a qual, simultaneamente, valoriza a presença do pesquisador, fornece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado tenha liberdade e espontaneidade que enriqueçam a pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). É um estudo de campo e os dados são primários, ou seja, aqueles colhidos diretamente na fonte, conforme afirma Vergara (2009) (VERGARA, 2009), Foram entrevistados os quatro fundadores e os quatro representantes da geração posterior. As empresas foram escolhidas via critérios de acessibilidade e de intencionalidade (VERGARA, 2009), a partir das características relevantes ao estudo da sucessão de empresas familiares, bem como pelo interesse dos sujeitos em contribuir ao trabalho. Salienta-se que os respondentes somente tornaram-se aptos a participar desta pesquisa após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Essas entrevistas foram desenvolvidas entre janeiro e fevereiro de 2011. Sua duração média foi de 50 minutos. Todas foram gravadas *in loco* nas unidades das empresas em que os

respondentes se dispuseram a atender o entrevistador - de forma a observar a expressão dos sujeitos com maior acurácia - e transcritas. Para preservar a confidencialidade dos entrevistados e das informações fornecidas, manteve-se sigilo quanto à sua identificação e os respondentes foram identificados pela letra correspondente à sua empresa, seguido de um número determinado pelos pesquisadores. A descrição dessa identificação eos sujeitos da pesquisa são apresentados no Quadro.

Quadro – Identificação dos Respondentes

Empresa	Sujeitos	Identificação	Empresa	Sujeitos	Identificação
	Sucedido	A1		Sucedido	C1
A	Sucessora	A2	C	Sucessor	C2
	Sucessor	A3		Sucessor	C3
B	Sucedido	B1	D	Sucedido	D1
	Sucessor	B2		Sucessora	D2

Os sucedidos tratam-se dos fundadores das empresas analisadas, que passaram ou pretendiam transmitir o controle do negócio aos sucessores, ou seja, àqueles profissionais que iriam gerir as empresas após a aposentadoria dos fundadores.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, uma técnica de avaliação das comunicações que considera procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando uma conexão indireta entre assuntos ou dedução de uma informação, a partir de conhecimentos relacionados às condições de produção ou recepção dessas mensagens (BARDIN, 1994). Essa análise necessita que as descobertas possuam importância teórica, isto é, que um dado a respeito do conteúdo de uma mensagem esteja relacionado a um outro dado. Assim, ela envolve comparações contextuais, a fim de compreender as semelhanças e distinções (FRANCO, 2007).

Na análise foram seguidos os passos: i) transcrição das entrevistas; ii) leitura das entrevistas transcritas; iii) seleção dos trechos de interesse; iv) definição das unidades de

conteúdo; v) recorte dos trechos selecionados por unidade de conteúdo; vi) agrupamento das unidades de conteúdo em temas e; vii) redação final das unidades de conteúdo.

Caracterização das Empresas Pesquisadas

A empresa do setor de móveis para escritório tem cerca de 17 anos de atuação, possui fabricação própria, oferecendo produtos customizados. Em Belo Horizonte, são realizadas a maioria das negociações e os dois filhos sucessores trabalham.

A empresa do setor de materiais de construção tem 20 anos no ramo. A sucessão da primeira para a segunda geração iniciou-se, em 2004, com a entrada do filho do fundador. Atualmente, a administração da empresa é compartilhada pelo fundador e seu filho, sendo que ambos são responsáveis por funções estratégicas na matriz da empresa.

A empresa do setor de recapagem de pneumáticos tem 15 anos no setor. Ao lado do fundador, trabalham, atualmente, alguns parentes e sua única filha e seu genro.

A empresa do setor madeireiro (D) tem 16 anos de atuação. A primeira sucessão ocorreu em 2000, tendo um dos fundadores convidado a filha para auxiliá-lo na empresa. Em 2003, faleceu um dos fundadores, tendo sido substituído pelo filho. Na condução da empresa, ficou o filho sucessor responsável pelo setor financeiro e pelas vendas e, a outra sucessora, a filha, responsável pelo controle de qualidade e como gerente de produção.

RESULTADOS

Caracterização dos respondentes

Em relação ao perfil dos sujeitos de pesquisa, na empresa A, o sucedido é o tio (A1), sendo um dos fundadores junto com o pai (falecido) do sucessor, possui 70 anos, é graduado em engenharia florestal, é mais técnico, sendo também consultor da empresa. Julga que possui visão holística do negócio e que o relacionamento com o sucessor é muito bom, baseado no respeito e na amizade. A primeira sucessora (A2) possui 32 anos, é casada, graduada em Engenharia Civil e pós-graduada em segurança do trabalho. Trabalha na empresa, desde os 16 anos, quando atendia telefone e recebia mercadorias. Foi o primeiro emprego, pois estava concluindo o ensino médio. É responsável pelo gerenciamento de produção. Passou a trabalhar na empresa de forma voluntária, incentivada pelo pai, já que queria atuar na engenharia. Considera-se dinâmica, focada no trabalho e gosta de reciclar via novos cursos (SEBRAE). Ocupa-se com o plantio de árvores na fazenda da família para manejo. O segundo sucessor (A3) tem 29 anos, sua formação em Administração está em andamento. Atua na empresa desde os 17 anos. Foi o seu primeiro emprego, como *Office boy* e vendas. É diretor da área comercial/financeira. Prefere as áreas de finanças e de recursos humanos. Adentrou para a empresa por necessidade (foi involuntário). É expansivo.

Na empresa B, o pai (B1) sucedido possui 65 anos, é conselheiro da empresa e tem ensino médio. É fundador e possui capacidade de gerenciar ao seu modo; sendo centralizador nas decisões, no segmento de agropecuária. Acredita que o relacionamento com o sucessor é permeado pelo respeito e pela confiança. Às vezes, divergem em alguns pontos, mas apoia as decisões do filho na maioria das vezes. O sucessor (B2) tem 23 anos, é solteiro, está cursando Administração. Atua na empresa desde os 15 anos. Foi o seu primeiro emprego. Começou no balcão de vendas e no financeiro. Prefere trabalhar no gerenciamento. É diretor da área comercial /financeiro. Desde jovem queria trabalhar na empresa. É dinâmico e perfeccionista.

Na empresa C, o pai (C1) sucedido tem 65 anos, sendo responsável pela área de produção da empresa. Possui curso técnico em tornearia. Sua relação com o sucessor é baseada na amizade, companheirismo e respeito e cumplicidade. A família é muito unida. É dinâmico e tem muita garra para o trabalho. O primeiro sucessor (C2) tem 33 anos, é casado, possui graduação incompleta em Economia. Trabalha na empresa desde os 17 anos. Começou montando móveis e atividades rotineiras de escritório. É diretor financeiro, passou a trabalhar na empresa voluntariamente. É dinâmico, arrojado, visionário. Já o segundo sucessor (C3), tem

25 anos, sendo casado. É graduado em Administração e pós-graduado em marketing. É diretor da área de vendas. É seu primeiro trabalho e iniciou como montador aos 15 anos. Aderiu à empresa de forma voluntária. É expansivo e dinâmico.

Na empresa D, o pai (D1) sucedido possui 55 anos, é brasileiro, de família alemã, sendo diretor da empresa. Possui ensino médio. Sua relação com a sucessora é conflituosa, com desconfiança para com a filha. Possui capacidade de gerência ao seu modo autoritário. A sucessora (D2) tem 23 anos, sendo solteira. Possui curso superior em Tecnologia de Processos Gerenciais. Atua na empresa desde os 16 anos. Foi o seu primeiro emprego, começando como telefonista, depois, assumiu vendas e escritório. Interessa-se pelo gerenciamento. É diretora administrativa. Foi obrigada pela mãe a trabalhar na empresa. É temperamental.

Entrevistas

A apresentação dos resultados foi estruturada em sete eixos, considerados relevantes para a estruturação da empresa familiar, quais sejam: como se dá o contexto familiar dentro das empresas; avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação; a convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos; funcionamento, estrutura da empresa e divisões de cargos; existência, ou não, de planejamento, processos organizacionais, aspectos sobre o patrimônio, e medidas adotadas; composição e divisão acionária da empresa; momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio e; aspectos do processo de sucessão e existência ou não de planejamento. No que se refere às questões atinentes à Empresa A, as principais características e o diferencial da empresa em relação aos concorrentes, o sucedido A1 esclareceu que:

“A madeira entregue ao cliente é a mesma que foi solicitada pelo mesmo. A empresa se diferencia-se prestando bons serviços, oferecendo produtos de qualidade e de alto padrão com a bitola solicitada pelo cliente”. A1

De acordo com os dados analisados, percebe-se que, dentre os motivos mais importantes para se conseguir um diferencial em relação aos concorrentes, perpassa pela sua idoneidade, pela qualidade dos produtos e pelo fato de possuir uma estrutura enxuta.

Já na avaliação da competitividade, os principais desafios do setor e sua regulamentação, o mesmo sucedido apontou que:

“Os colegas neste ramo que vendem madeiras não certificadas e de procedência duvidosa e entregam o material inferior solicitado pelo cliente manchando o comércio local. Dando aos clientes uma dúvida generalizada que todo mundo é assim. Um dos entraves que prejudicam o setor são as portarias que acabam inibindo o comércio de madeiras com procedência devido ao controle do IBAMA”. A1

Pode-se observar que os fatores que predominam relativos à competitividade estão relacionados à preocupação quanto ao direcionamento dos resíduos, do qual tem sido feito de forma correta, pressupondo uma preocupação no corte da madeira a fim de evitar desperdícios. De acordo com os entrevistados, as sobras são destinadas a empresas que utilizam esse tipo de insumo para fornos na confecção de tijolos.

Segundo os entrevistados A1, A2 e A3, a convivência é pacífica sem muitos atritos:

“Não passo muito tempo junto na empresa, pois tenho outras atividades também, mas nos damos muito bem em família, pois são os meus sobrinhos que tenho maior afetividade. Quando se trata de negócios as reuniões são trimestrais onde me apresentam o balanço do período”. A1

“No começo me estranhava muito com a minha irmã acho que devido à falta de maturidade, pois, tinha apenas 17 anos e minha irmã era mais velha de casa na empresa”. A2

“o meu irmão era no começo imaturo, disperso tivemos conflitos como todo irmão tem, mas aos poucos chegamos há um denominador comum teve que ceder para que tudo fosse normalizado”. A3

Ficou evidenciado que há um grau de confiança do tio em relação aos sobrinhos, fazendo com que a sociedade torne-se harmoniosa e quase sem conflitos por ambas as partes. Constatou-se que o respeito entre eles é algo que demonstra ser expressivo tanto para o fundador falecido mencionado, como para o outro fundador, sendo a amizade o valor mais importante para eles.

Percebeu-se, pela fala do sucedido A1, que a empresa é dirigida por competências e atribuições funcionais de responsabilidade, evidenciada por meio do depoimento:

“A empresa é composta por dois diretores um comercial pelo sobrinho e outro operacional pela sobrinha e um gerente de vendas. Todos nós pomos a mão na massa”. A1

Pelos depoimentos, constatou-se que há uma rotatividade nas funções de diretoria. Quando necessário, os diretores colaboram com a medição e a venda de matérias-primas. Os entrevistados acreditam ser possível uma conciliação efetiva entre as diversas atividades desenvolvidas na empresa. Os depoimentos apresentados demonstram a definição das funções distribuídas entre o filho de um dos fundadores, já falecido, como um dos diretores, com formação incompleta de administração, e a outra diretora com formação em engenharia civil.

Ao refletirem sobre suas atividades na empresa, os entrevistados afirmaram sentir que uma complementa a outra e que as experiências mútuas enriquecem cada vez mais sua atuação. Eles enfatizaram que não enxergam suas atividades de maneira fragmentada já que, apesar de diferenciadas, são atividades afins que se alimentam mutuamente.

Os administradores mostraram -se confiantes no que fazem, pelo fato de não darem nenhum passo sem ter planejado; consideram desnecessário pedir recursos a terceiros e, apenas em último caso, tomam este tipo de decisão. De acordo com seus relatos, a maioria das suas aquisições é oriunda de recursos próprios.

“O local onde a empresa está instalada é nosso. O escritório é muito bem localizado e de boa aparência; recentemente compramos equipamentos novos, que têm função de aprimorar o acabamento, já totalmente quitados, pois temos uma poupança muito boa e focamos no longo prazo para oferecer tipos de acabamentos melhores”. A2

Para os entrevistados, ter uma visão sistêmica, ser uma pessoa com conhecimento da conjuntura, de mercado, que possua uma visão estratégica, é de fundamental importância para o sucesso dos procedimentos adotados na empresa. Essa visão vai ao encontro da ideia de pensamento sistêmico apresentada por Senge (2007) que atribui esse pensamento ao conjunto de conhecimentos que visam esclarecer o contexto, mostrando que tipo de medidas devem ser adotadas e quais modificações devem ser realizadas a fim de melhorá-las. Segundo Senge (2007)

a ausência da perspectiva sistêmica na organização afeta o entendimento dos problemas organizacionais.

Segundo os entrevistados, “a divisão é feita da seguinte forma: 50% para o tio e o restante para os sobrinhos de forma igualitária”. Sobre o momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio, conforme o discurso de A3:

“Começamos muito jovens. O meu pai, hoje já falecido, disse para mim e minha irmã que precisávamos ter um ofício, pois ele já estava velho e queria que todos tivessem um rumo na vida. Minha irmã é mais velha e por isso começou primeiro na empresa e alguns anos depois passou no vestibular para engenharia civil; eu era meio garotão, não ligava para muita coisa. De certa forma, o meu pai me deu um horizonte a ser seguido. Eu tinha feito computação e insisti que meu pai, na época, comprasse computador para agilizar e modernizar a empresa. A sucessora gastava muito da produção serraria e por isso fui para a empresa, aos 16 anos, como disse o ditado sempre a filha é mais apegada ao pai, queria ser engenheira. Desde pequena meu pai me incentivou muito eu acho que a principal contribuição que trouxe para a empresa foi a racionalização dos insumos, como fazer um corte para melhor aproveitamento da madeira passei a ir a feiras para ver qual o equipamento melhor se adequava à empresa. Hoje, me sinto uma mulher realizada, gosto e amo o que eu faço, toco as minhas construções para exercitar o meu lado de engenheira, mas, a minha vida é a madeireira”. A3

Percebe-se que o processo sucessório iniciou-se a partir da preocupação do pai com o futuro – este já era aposentado e queria que os filhos fossem autossuficientes para gerir seu próprio negócio. Os filhos foram ingressos na empresa, sendo a primeira a iniciar: a sucessora. Nota-se também que as suas principais contribuições estão relacionadas ao processo de mudança, inovação tecnológica e racionalização de processos.

Apesar de não estar formalmente descrito o processo sucessório, nota-se que o pai e o tio tinham visão holística do empreendimento e, intuitivamente, acreditava-se que os sucessores tinham que conhecer cada parte do negócio. Nota-se, contudo, que a responsabilidade dos sucessores foi aumentando na medida em que a idade do sucedido avançava. Neste caso, ambos os filhos apresentaram perfil para assumir as atividades do pai.

“Como falamos anteriormente de certa forma o meu pai já tinha planejado a nossa inserção na empresa; claro com o falecimento repentino dele as coisas avançaram e muito, ele sempre procurou nos ensinar cada função da empresa, às vezes, um pouco agressivo, mas entendíamos que era para o nosso bem, ele já estava com idade avançada e muito doente”. A2

No que tange a Empresa B, a amizade é mencionada pelo gestor como uma característica nata, facilitando de sobremaneira no processo de condução da empresa. Ele ressalta que um bom relacionamento facilita o processo interpessoal em um contexto complexo que combina as características do líder, do liderado, da organização e da conjuntura e que pode ser aprendida e ensinada a todos. No decorrer da análise, foi possível identificar que o gestor prioriza as relações com os seus clientes, enfatizando as amizades que, conforme o mesmo, são o trunfo em relação aos seus concorrentes.

“O ponto inicial para que o comércio dê certo é o atendimento, é o que nós priorizamos, temos uma boa logística, pontualidade na entrega gerando assim uma espécie de fidelidade. Olha, quando o cliente gosta dele, está disposto a pagar um preço maior pelos produtos, há concorrentes que praticam preços predatórios, o que não é meu caso, os meus preços são bons, pois atinjo uma classe social com maior poder aquisitivo”. B2

Um aspecto percebido é que a empresa, na pessoa de seu proprietário, prioriza a estratégia de enfoque na qualidade do serviço de atendimento. A forma com que ele atende a cada cliente marca o seu diferencial.

O desafio maior é a qualificação da mão de obra, por isso o empresário busca o treinamento de seus funcionários para que eles dominem o conteúdo do produto a ser vendido. Quando se trata da questão relacionada à regulamentação do setor, os órgãos oficiais fazem visitas rotineiras para ver a coleta de resíduos, como relata B1:

“O principal desafio para hoje para nós comerciantes é a falta de mão de obra qualificada, quero dizer funcionários que sabem decifrar o que o cliente está à procura. Às vezes, temos que adivinhar o que ele quer, mostramos a mercadoria até ele ver se é aquilo que ele procurava. Vou a feiras, tenho um contato muito bom com os meus fornecedores para que eu possa ter um maior leque de produtos para oferecer ao meu cliente. A prefeitura exige que os materiais quebrados tenham um

destino correto por isso nós temos em nosso estabelecimento uma caçamba para dar destino a esses materiais”. B1

No que se trata da convivência com a família, tempo junto nos negócios e existência de conflitos, as falas do sucedido B1 e do sucessor B2 são apresentadas a seguir:

“É muito boa. Atualmente fico mais na roça, dou conselhos ao meu filho nos negócios, embora ele possua muito mais estudo do que eu. Sou avesso à tecnologia, ele, por outro lado, tem um controle real do estoque, mas eu o respeito muito, pois ele é dedicado e gosta do que faz. É ele no futuro que irá prosseguir o negócio. B1

“O meu pai, às vezes, é muito centralizador que alguns momentos inibe a minha autoridade junto a funcionários, pedindo ao meu tio que dê uma olhada superficial no que eu faço, ou seja, a confiança em mim não é totalmente cem por cento. Fico muito chateado, dá vontade de abandonar. Ainda bem que sou determinado e gosto de desafios, mas a última palavra ainda é a dele, insiste em comprar produtos que têm pouca saída, que ficam, a maior parte do tempo, encalhados no estoque”. B2

Como uma espécie de orientador, o pai é um exemplo de perseverança e dinamismo a ser seguido, . Os depoimentos dos respondentes revelam que, na empresa, o bastão ainda não foi totalmente passado para o sucessor. Em alguns momentos, o pai ainda mostra-se bastante determinado em seus interesses e influencia de algum modo nas decisões na empresa. No entanto, a falta de conhecimento do pai sobre novas técnicas de administração, prejudica o desempenho da empresa, mas, talvez, a falta de maturidade do filho ainda não inspire a confiança total do pai.

Identificou-se que os membros da empresa são totalmente da família: primos, tio e tia.

“A empresa é composta pelo diretor geral que sou eu, pela minha tia, que cuida do financeiro, e meu tio, pelo setor de vendas. Na minha ausência, eles são responsáveis pela empresa; quando o balcão está cheio, vou e atendo também”. B2

Pelo fato de todos os empregados serem da família, não são utilizadas ferramentas gerenciais importantes para a condução da empresa. A presença de familiares na condução da organização evidencia uma maior segurança nas relações e confiança entre os membros, mas pode ao mesmo tempo, inibir ações mais ousadas com receio de errar.

Verificou-se que, no passado, não havia planejamento, o que quase levou a empresa a fechar as portas. No entanto, nas palavras do sucessor B2:

“A empresa está situada em uma área alugada com amplas instalações e um *layout* muito bom, os veículos e maquinário e os computadores são próprios, não queremos imobilizar capital em imóveis, os nossos negócios sempre são em curto prazo. Observamos a demanda por determinados produtos, porque nesse ramo de varejo é assim que funciona. Mesmo assim trabalhamos desta forma vendemos muito a crédito. Das nossas vendas, uma maior parte, está junto a financeiras que acabam diminuindo a nossa margem de lucro”. B2

Percebe-se que os problemas enfrentados pela empresa são aqueles vivenciados pelas PME's. A insuficiência de capital de giro e dos recursos de longo prazo prejudicam-na, tornando-a menos competitiva. Porém, uma preocupação, quando no equilíbrio financeiro e na liquidez da empresa; busca-se também minimizar a necessidade de ativos no negócio.

No que toca o momento do ingresso na empresa e o tipo de contribuição agregada ao negócio, o sucessor declarou que:

“Desde pequeno, eu sempre ia à empresa com o meu pai, achava o maior barato ficar no balcão. Quando completei 15 anos, o meu pai me perguntou se eu gostaria de ajudar a ele, fui tomando gosto pela coisa, passei a estudar de manhã e ir para a loja à tarde, comecei no balcão, era muito curioso e aprendi rapidamente. Fui observando que meu pai usava muito bloco e confiava na sua mente. Neste mesmo tempo, aprendi computação e disse para ele comprar um computador e passei a colocar tudo na planilha e, depois, tive uma ideia de chamar um programador para fazer um programa específico para a empresa. Neste meio tempo, passei no vestibular para administração, trouxe noções do aprendizado para a empresa e, aí, ela começou a se formar como uma organização. De fato, modernizei a empresa, instituí o cartão de crédito, a fim de minimizar as perdas relativas ao cheque, modernizei os veículos e caminhões, comprei um trator, passei a comprar diretamente do fornecedor, pois o poder de barganha era maior, uniformizei todos, mudei o *layout* da empresa, passamos a gerir o estoque com maior eficiência, coloquei valores na organização onde, se o vendedor habitual de um cliente específico não se encontra, mesmo que outro faça a venda é creditado a ele. A cada dia, vejo que, aos poucos, estou conseguindo mudar o jeito dele na empresa, Eu sei que não é fácil mas de grão em grão é que a galinha enche o papo”. B2

Percebe-se que o processo sucessório iniciou-se, já quando o filho estava na juventude. O pai acabou por direcionar o filho para o negócio de família a partir do próprio interesse do sucessor. Sua inserção foi menos formal e havia bastante interesse em acompanhar os passos do sucedido. A paixão pela organização veio com a contrapartida mudança, melhoria nos processos e modernização da empresa.

Visualiza-se no processo sucessório que o pai ainda atua como conselheiro, que controla e não quer perder o poder de decisão no negócio. Inexistiu uma mudança efetiva, mas quando o sucessor se graduou, houve uma transferência verbal, de pai para filho do bastão. Segundo o próprio sucessor nesta época, o mesmo, adquiriu maior autonomia na empresa.

Aos poucos, o meu pai ia se afastando do negócio, vindo menos vezes à empresa e disse para mim que eu seria responsável por tudo, mas com auxílio do tio e da tia para me ajudar. Hoje, ele tem 65 anos, tenho no momento mais autonomia. Quando vamos decidir por ampliar o negócio, reúno com minha mãe e meu pai para decidir o futuro da empresa, mas a ele tem um peso enorme na decisão. Ele hoje dedica-se mais à agropecuária; comprou uma fazenda e cria gado algo bem rentável e menos estressante que o comércio. Acho que, no momento em que me formei, me olhou com outros olhos, pois mostrei a ele que era capaz de gerir o negócio. B2

Em relação à empresa C, notou-se que, atualmente, o fundador não participa da direção da empresa, a não ser como colaborador.

“Fabricamos produtos personalizados. De acordo com a exigência do cliente, temos uma equipe de decoradores e fazemos parcerias, a fim de viabilizar o projeto. O nosso *designer* é diferenciado em relação aos dos nossos concorrentes locais, mastem muita gente vindo do sul e vendendo produtos a preços muito baixos e de qualidade boa, outros; de qualidade duvidosa, que acabam prejudicando a gente que está muito tempo nesse ramo. Nossos produtos atendem às normas específicas e certificações da ABNT na qual ela é devidamente certificada”. C2

Pode-se identificar como um fato preponderante na empresa a distribuição dos produtos junto à rede de varejo, embora possua loja própria, o que favorece a fidelização do cliente, minimizando as perdas de vendas em relação aos concorrentes de outros estados.

Os sucessores explicitaram que os governos locais e de outros estados oferecem subsídios ao setor da empresa, pois possuem uma região moveleira dinâmica, onde o poder de

barganha das empresas moveleiras é muito maior, gerando, assim, uma grande competitividade. Nas palavras do sucedido C1:

“Os nossos desafios seriam ampliar a fábrica, oferecer novos produtos com cores exclusivas. Nós participamos de feiras, o setor moveleiro é muito competitivo, temos que ter preço, principalmente qualidade, como disse na pergunta anterior, concorrentes do sul possuem a vantagem de estar mais próximos das matérias primas e, por isso, conseguem um preço melhor e mão de obra mais barata fazendo que os produtos deles fiquem com um valor mais baixo”. C1

Percebe-se nas declarações do sucedido C1, sucessor C2 e sucessor C3 que a família é unida, tem objetivos específicos, apesar de possuir uma visão diferenciada para atingir suas metas. Evidencia-se na fala dos entrevistados, a necessidade de se ter um bom relacionamento interpessoal, ao se deparar com as dificuldades oriundas do dia a dia da empresa.

“Passamos juntos no período de trabalho, sou divorciado, mas os meninos são muito bons, nunca me deram trabalho. Sou mais amigo do que pai, eu acho que é isso que faz com que a relação entre nós seja boa; o respeito, a dignidade, companheirismo não temos muitas brigas, eles até me dão conselho veja só”. C1

“Meu pai é muito bom, passou por maus bocados na separação, foi para o caminho errado, mas ainda bem que acordou em tempo. Eu tenho certeza que a educação que me deu foi necessária para que ele se levantasse e, hoje, mesmo aposentado, trabalha com a gente, no qual nos fortalece cada vez mais o respeito; o amor que eu tenho por ele é muito grande”. C2

“Somos muitos companheiros, a minha mãe e meu pai são tudo para mim e meu irmão mesmo não estando juntos agora a amizade ficou, o que é pra mim a base da família, o respeito e o carinho. Quando tenho problemas com meu irmão, sentamos e conversamos e, às vezes, ignoro para extinguir a conversa de uma vez”. C3

O relacionamento interpessoal está associado à habilidade de manter e estimular um relacionamento harmônico, inclusive diante de conflitos, conforme Gramigna (2004).

Observa-se uma estrutura enxuta com delegações de responsabilidades e que cada indivíduo tem uma função específica na organização.

“A empresa é composta por mim, diretor de vendas e comercial, pelo meu irmão, na parte burocrática de finanças, e pelo meu pai, que é o encarregado geral da fábrica, linha de produção. Todos nós, se preciso for, medimos, vamos aos clientes, damos sugestão, tudo para não perder a venda”. C3

Nessa empresa, as relações de trabalho são distribuídas entre os proprietários e, apesar de cada proprietário ter sua competência, eles também auxiliam operacionalmente no intuito de auxiliar na resolução de quaisquer problemas. Mas, apesar da divisão de funções e atribuições de responsabilidades, a gestão caminha no entorno do núcleo familiar.

A resposta de C2 indicou que todo o planejamento é feito para longo prazo:

“As nossas instalações são próprias desde a fábrica, a loja e os veículos de entrega de material. Há muito tempo, fizemos um plano para modernizar os equipamentos para oferecer acabamentos superiores aos dos nossos concorrentes. Meu pai achou perigoso se endividar neste momento, mas nós o fizemos assim mesmo, a demanda pelos nossos produtos é crescente, estamos comprando um terreno para fazer uma nova fábrica, pois o nosso local já é pequeno e não nos atende mais. Conseguimos recursos do BNDES, o qual viabilizou a nossa expansão com juros mais baixos em relação aos bancos comerciais. Quando os nossos pais se divorciaram, há cinco anos, as propriedades da família e da empresa passaram para nós como um acordo a fim de evitar possíveis problemas. Neste acordo, ficou firmado que eles receberiam dividendos da empresa, uma maneira de sustento a minha mãe. Já meu pai trabalha conosco e recebe um percentual também”. C2

Observou-se que o planejamento da empresa é ambicioso, que são seguros e altamente cuidadosos no que tange ao estabelecimento de políticas e à preocupação com as finanças. Segundo os entrevistados, tanto sócios quanto empresa, não se endivida além do permitido.

Constatou-se que a composição acionária da empresa é dividida igualmente, com as decisões relacionadas à empresa, compartilhadas e decididas em comum acordo.

“Como dito anteriormente, eu, meu irmão, cada um possui 50 por cento, temos um conselho de administração onde participa eu e meu irmão e os meus pais que atuam como conselheiros, mas eles não têm poder de voto”. C2

Os depoimentos dos sujeitos apontaram a motivação para o ingresso na empresa, além da percepção dos entrevistados, diante do exercício de suas atividades:

“Comecei na empresa aos 17 anos. Periodicamente, o meu pai nos trazia na empresa com o intuito de mostrar as novidades, pedia que a gente ajudasse a ele a montar os móveis, porque a encomenda era grande e os funcionários não estavam dando conta. Era melhor do que ajudar a minha mãe a limpar a casa. Tenho atualmente 33 anos, sou filho mais velho, não terminei a minha monografia, por isso não concluí o meu curso de economia. Gosto muito da área financeira, sou mais burocrático, gosto de lidar com pessoas, planejo muito para depois colocar em prática. Arrojado, hoje ocupo a função de diretor financeiro. Gosto do que faço e desempenho bem as minhas funções. A contribuição principal que inseri no negócio foi a parte de tecnologia e controle financeiro, o que permitiu que a empresa prosperasse.” C1

“Tenho 25 anos, graduado em administração de empresa, pós-graduado em *marketing*, estou na empresa porque gosto. Logo vi que o meu irmão já estava trabalhando e quis também. Comecei aos 15, ajudante de montagem de móveis, passei por diversos setores da empresa, ia por gosto, sou maleável, converso com todos, sou agressivo no setor de vendas onde eu atuo, participo de cursos relacionados ao meu setor, implantei um novo *layout* na empresa, busquei outros mercados,. Agora vendemos para todo o país; participo de pregões eletrônicos e sou bem descolado, trouxe para empresa a qualificação dos empregados oferecendo a eles cursos de capacitação principalmente porque adquirimos equipamentos com alta tecnologia, se preciso for, vou para o chão de fábrica, afinal, negócio é negócio. Quero crescer e muito.” C2

Verifica-se que uma das maiores contribuições à empresa está no dinamismo, presente na gestão, aliado à preocupação com o setor financeiro. Observou-se que existe, no momento, um controle maior sobre as atividades da empresa e que os sucessores foram voluntariamente condicionados ao negócio da família, devido às informações que receberam de seus pais, a motivação para crescer, a capacitação e qualificação constante e, finalmente, a necessidade de continuar o negócio iniciado pelo pai.

Já sobre a empresa D, de acordo com o sócio-proprietário, um dos principais diferenciais em relação aos concorrentes é o grau de comprometimento da empresa para com os seus clientes.

Para D1:

“A principal característica da empresa é o uso de borrachas certificadas e de boa qualidade. Temos certificação ISO 9001:2000, visamos o respeito para com o cliente, só fazemos reforma do pneu se realmente ele tem condições. Ao contrário de alguns concorrentes, não vendemos carcaças e nem pneus recauchutados, somente novos, preocupamos com o meio ambiente, coletamos os resíduos e vendemos para outras empresas, invisto no relacionamento com o cliente tentando fidelizá-lo junto à empresa”. D1

Um dos fatores observados, nesta empresa, como diferencial é o nível de sofisticação dos equipamentos e a utilização de matérias-primas de qualidade. Outro fator preponderante é a preocupação do relacionamento com o cliente e com a responsabilidade ambiental.

Os entrevistados ressaltaram a existência de uma concorrência desonesta.

“Os concorrentes são muitos, mas, dos que existem, poucos agem honestamente com o cliente, empregam borrachas inferiores, usam tecnologia ultrapassada. Uma boa parte dos nossos concorrentes não são certificados e não destinam corretamente os resíduos da borracha”. D2

Percebe-se que a preocupação com o meio ambiente é a principal bandeira que a empresa defende, definindo-se como ecologicamente correta.

Constatou-se que o sucedido D1 possui temperamento forte e a empresa é permeada por conflitos médios.

“Posso dizer que a convivência é relativamente boa, passamos boa parte do dia juntos. A minha esposa vem pouco na empresa, trabalham comigo alguns parentes e minha filha e meu genro sou muito exigente, não importa quem são, se preciso for, chego eles no cantão. A minha filha tem 21 anos, é muito teimosa, quer fazer as coisas do jeito dela um pouco imatura, o que acaba gerando conflitos, mas nada que o tempo não resolva”. D1

“O meu pai é uma pessoa boa sabe, mas muito temperamental, desconfia de tudo e de todos, quer as coisas para ontem, briga muito comigo, me acha imatura, com pouca responsabilidade, aguento muita

coisa por causa da minha mãe, trata as pessoas de fora melhor do que a gente da família”. D2

Nota-se a preocupação no que concerne à qualificação por parte da filha, em relação à empresa. O despreparo e o pouco conhecimento das atividades da empresa dificultam, sobremaneira, o processo de sucessão. Em relação às outras empresas pesquisadas, esta apresenta o processo sucessório mais longo, devido à falta de maturidade, a pouca idade da filha e também, em grande parte, ao perfil centralizador do pai.

A empresa possui uma estrutura enxuta com competências e papéis bem definidos:

“A estrutura da empresa funciona da seguinte forma: o sucedido é o diretor geral, a filha, responsável pela parte administrativa, o genro, pelo setor de vendas e atendimento ao cliente”. D1

Dentre as competências mais relevantes, na opinião dos entrevistados, estão a existência do conhecimento na área e a experiência profissional, cobrada constantemente pelo sucedido.

Identificou-se que o planejamento é feito para longo prazo:

“A empresa está situada em local próprio, uma doação da prefeitura de Ribeirão das Neves. Galpão e escritório e maquinário relativamente novo, caldeiras, veículos próprios,. Anteriormente, a empresa funcionava no município de Contagem, onde pagávamos aluguel. Através de um planejamento para longo prazo, foi possível a mudança da empresa para o local atual feito com recursos próprios”. D2

Apesar de pregar um processo sucessório, os pais ainda detêm o controle da empresa. Percebe-se, ainda, que a entrada da sucessora não foi voluntária, como relata D2:

“Entre para a empresa por falta de opção, pois não tinha trabalho antes meu pai que me chamou, eu estava terminando o ensino médio. Com 16 anos, como eu já conhecia o jeito do meu pai, vi que seria difícil, mas fui logo, depois prestei vestibular para tecnólogo em processos gerenciais. Dois anos depois, me casaram com um funcionário da empresa, terminei os meus estudos, passei a entender um pouco mais sobre as rotinas da empresa, me identifico muito com a parte administrativa. Quando comecei, foi como telefonista e, hoje, cheguei ao cargo onde ocupo. Tenho boas ideias, implantei a certificação da empresa”. D2

Constatou-se que a sucessora não conhecia integralmente as competências requeridas para suas atribuições, construindo sua capacitação em serviço, segundo a fala de D2:

“Minha mãe me incentivou desde a adolescência e queria que criasse uma identidade com a empresa e, posteriormente, a assumisse, pois, sou a única herdeira da família já que o meu irmão falecera há alguns anos”.
D2

Em suma, com base no modelo de Le Breton-Miller *et al.* (2004), pode-se verificar nas suas etapas:

Primeiros passos: O primeiro contato com a empresa corresponde ao incentivo dado pelos pais. Geralmente, este ocorre na adolescência, no quesito aprendiz, que se caracteriza pelos conhecimentos normatizados do trabalho, no que tange ao horário comercial da empresa, à forma de comunicação, utilizada pelos departamentos e às rotinas de aprendizado. Observa-se que, na empresa de pneumáticos, a sucessora não possui maturidade suficiente, portanto, precisa de um acompanhamento do gestor mais experiente para que possa orientar. Há um pequeno conflito no que se refere ao poder na empresa e à autonomia, mas o relacionamento é considerado bom entre os familiares. Na empresa de bricolagem, observou-se que o sucessor possui uma autonomia vigiada. No setor moveleiro, onde o bastão já foi passado, os gestores têm controle sobre a propriedade e, por último, no setor madeireiro, os gestores são habilidosos e dirigem a empresa com autonomia e com plena confiança do seu tio.

Período de transição: esta fase está representada pela passagem da adolescência para o indivíduo adulto, ou seja, a formação profissional dos indivíduos. Nesta etapa presencial, percebem-se os conflitos e as tensões no trabalho, principalmente, quando se definem as competências nas empresas e os papéis na organização. Verifica-se que, na média empresa, nem sempre os papéis são respeitados, prevalece a autoridade do sucedido e ele se cerca de meios para permanecer no poder e centralizar a gestão. Em boa parte das empresas pesquisadas, observou-se o grau de admiração do sucessor pelo sucedido, cujos indicadores demonstram companheirismo, confiança, amizade e respeito. Notamos que, dentre os casos pesquisados, os sucessores são privados de autonomia, ou seja, sofrem restrição. Existe um compartilhamento das assimetrias de informações, nas quais participam direta ou indiretamente na direção o sucedido e o sucessor. A qualificação dos sucessores permite aplicações de novos mecanismos de controle.

Integrador: Fase na qual o sucessor ou a sucessora adquire certa autonomia no papel ocupado na organização e passa a formalizar os projetos, além de colocá-los em prática, tendo

uma maior autonomia. Os casos observados, neste estudo, mostraram que a escolha do departamento, cargo ou função que o sucessor ocupa pode ser estimulante, quando este é capaz de produzir mudanças e melhorias em suas áreas, ou conflitante, quando o sucessor não estiver interessado em assumir tais responsabilidades de imediato, o que poderá inviabilizar o convívio pacífico na empresa.

Assim, as empresas pesquisadas convergiram, apontando que a sucessão ocorre de maneira prazerosa e voluntária, com exceção da Empresa D, em que se deu imposta por circunstâncias familiares. Também, as competências convergem a respeito da importância do domínio da área, do relacionamento interpessoal como preponderante para a resolução dos conflitos, presente em qualquer empresa, seja familiar ou não. Ainda que o aprimoramento constante exerça influência sobre a forma de gerir a empresa e que a definição das competências de cada segmento seja essencial para o seu sucesso no mercado.

As empresas familiares tratam- de um tema de forte relevância nos estudos sobre a gestão de organizações, com destaque no Brasil, em que o processo de sucessão costuma ser conturbado, acarretando traumas indesejados nos participantes, que podem acabar desinteressando-se pelo negócio. O objetivo geral deste artigo foi verificar quais os aspectos que facilitam ou dificultam o processo sucessório e podem ser decisivos para a continuidade da empresa familiar a partir da abordagem de Le Breton-Miller et al. (2004).

Na fase Primeiros Passos, na empresa de pneumáticos, a sucessora possui maturidade insuficiente, portanto, necessita de um acompanhamento do gestor mais experiente; há um pequeno conflito no que se refere ao poder na empresa e à autonomia, mas o relacionamento é considerado bom entre os familiares. Na empresa de bricolagem o sucessor possui uma autonomia vigiada. No setor moveleiro, em que o bastão já foi transferido, os gestores possuem controle sobre a propriedade e, no setor madeireiro, os gestores são habilidosos e administram a empresa com autonomia e confiança plenas por parte do sucedido.

Quanto ao período de transição, perceberam-se os conflitos e as tensões no trabalho, principalmente, quando se definem as competências e os papéis na organização. Na média empresa, nem sempre os papéis são respeitados, prevalece a autoridade do sucedido e ele se cerca de meios para permanecer no poder e centralizar a gestão. Em boa parte das empresas pesquisadas, visualizou-se o grau de admiração do sucessor pelo sucedido, cujos indicadores demonstram companheirismo, confiança, amizade e respeito. Os sucessores são privados de autonomia, ou seja, sofrem restrição, já que existe um compartilhamento das assimetrias de informações, nas quais participam direta ou indiretamente na direção o sucedido e o sucessor. A qualificação dos sucessores permite aplicações de novos mecanismos de controle.

Na fase Integrador, os casos sugeriram que a escolha do departamento, cargo ou função que o sucessor ocupa pode ser estimulante, quando este é capaz de produzir transformações e melhorias em suas áreas, ou conflitante, quando o sucessor estiver desinteressado em assumir tais responsabilidades de imediato, o que poderá inviabilizar o convívio pacífico e as boas relações na empresa, mas também com a família.

Pode-se concluir que, para atender às novas exigências do universo empresarial e se obter todas as competências exigidas para o novo perfil dos sucessores, dentro de uma empresa familiar, torna-se necessário uma maior profissionalização do segmento. Cabe às empresas, investir na qualificação dos sucessores, fugindo de improvisações, que podem representar um diferencial importante para a consolidação da empresa no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como contribuição para o *locus* acadêmico, ampliam-se as discussões sobre o contexto das empresas familiares, permitindo melhor conhecer as nuances a respeito do processo de sucessão e da continuidade do negócio nas famílias. O conhecimento das etapas observadas no processo de sucessão permite um melhor entendimento sobre as relações que permeiam a família/gestão/empresa. Para as empresas, fornece subsídios à tomada de decisões com maior lucidez sobre os possíveis reflexos na gestão e na sobrevivência do negócio, sobre a necessidade de profissionalização dessa gestão sobremaneira, por parte dos sucedidos, que experimentam uma ruptura acerca da filosofia que implantaram. Por outro lado, permite que ambas as partes possam estabelecer suposições acerca do pensamento do outro sobre o futuro do negócio, com base na experiência dos seus pares e, assim, conduzir o processo de transferência de maneira adequada aos seus anseios.

Pode-se apontar como limitação da pesquisa o fato de não se poder generalizar os resultados, bem como a impossibilidade de comparabilidade.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se aplicar o estudo em um maior número de empresas, incluindo outros sujeitos além dos sucedidos e sucessores. Também, realizar o estudo em empresas familiares, nas quais o sucedido não conseguiu eleger o seu sucessor dentro da família e passa o comando da empresa para terceiros ou, ainda, quando o sucedido transfere o bastão aos sobrinhos devido ao desinteresse dos filhos.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNADJER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2001.
- AMARAL, A. C. R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- BARDIN, I. Análise de conteúdo. Lisboa: Setenta, 1994.
- BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S. Empresas familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.
- BERNHOEFT, R. Cartas um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5, 2003, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ABPHE, 2003.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 1967.
- FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. 2ª Ed. Brasília: Liber, 2007.
- GALLO, M.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4 (2), 1991.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2004.
- GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares, Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, 2007

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward and integrative model of effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004,

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LODI, J. B. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B.; LODI, E. P. *Holding*. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W., PALISCH, L. E. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thompson, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*, 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 2007.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B (orgs). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: E. Elgar, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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