

**SUCESSÃO EMPRESARIAL: A PREPARAÇÃO DO SUCESSOR PARA O
PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTE
CARMELO – MG**

Suiane Renata Pereira Costa¹

Cassio Raimundo Valdisser²

RESUMO:

A empresa familiar desempenha um papel de destaque na esfera econômica e social. No entanto, apesar de sua importância, as empresas familiares tendem a ter uma expectativa de vida menor que as não-familiares ou menos familiares. A perpetuação em uma empresa é normalmente bem-sucedida se a sucessão for bem planejada e, para que uma sucessão seja realizada com sucesso é necessário, além de planejar e executar o plano com eficácia, realizar a preparação dos sucessores. Nesse sentido, esta pesquisa analisou o processo sucessório em empresas familiares de Monte Carmelo – MG, para verificar se a preparação do sucessor é um processo estruturado ou informal e se a sucessão foi de forma espontânea ou por força da posição hereditária, além de verificar a trajetória do sucessor na empresa. Foi utilizado nesta pesquisa um questionário com questões de múltipla escolha em uma amostra de empresas que possuem histórico de sucessão no município. Este trabalho se justifica pela relevância das empresas familiares e o número que elas representam de empregabilidade no Brasil. A importância deste estudo se dá pelo fato de buscar entender como funciona o processo sucessório e a preparação dos sucessores em empresas familiares do município de Monte Carmelo – MG.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar; Gestão; Sucessão.

ABSTRACT:

The family business plays an important role in the economic and social sphere. However, despite its importance, family businesses tend to have a lower than expected due to unfamiliar or less familiar. The perpetuation in a company is usually successful if the succession is well planned and so that a succession is performed successfully it is necessary, as well as plan and execute the plan effectively carry out the preparation of

¹ Bacharela em Administração e Graduada em Ciências Contábeis pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Contato: suianerenata@hotmail.com.

² Professor orientador. Bacharel em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Possui especialização em Administração e Gestão Pública e MBA em Controladoria e Finanças. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Contato: crvaldisser@yahoo.com.br.
Getec, v.6, n.11, p.146-166/2017

successors. In this sense, the research will examine the succession process in family businesses, to verify that the preparation of the successor is a structured or informal and whether the succession was spontaneously or by virtue of the position inherited, besides verifying the trajectory of the successor company. This work is justified by the importance of family businesses and the number they represent employability in Brazil. The importance of this study is by trying to understand how the succession process and preparation of successors in family businesses from Monte Carmelo – MG.

KEY-WORDS: Family business; Management; Succession.

1 INTRODUÇÃO

Na literatura é possível identificar várias conceituações de empresas familiares, de acordo com o tamanho, tipo, fase do ciclo de vida, dentre outros. Resumidamente, pode-se dizer que as empresas familiares são organizações cuja principal característica é a presença da relação familiar no controle da gestão.

Estas organizações são primeiramente constituídas dentro do grupo familiar objetivando suprir as necessidades e desejos dos seus fundadores. Mas, com o passar do tempo e à medida que se desenvolvem estas empresas precisam de novas formas de controle e gestão que garantam a sua longevidade.

No contexto atual, dadas as constantes mudanças fruto da globalização, as empresas precisam de rápida adequação de modo a acompanhar e sobreviver às dinâmicas sociais e econômicas verificadas na sociedade. Assim, à medida que crescem, as organizações se tornam mais complexas, necessitando de maior eficiência na sua gestão.

Diversos estudos demonstram a importância econômica e social da empresa familiar. O peso econômico das empresas familiares é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos “os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do Produto Interno Bruto e movimentam dois terços da Bolsa de Nova York” (DALLA COSTA, 2006, p. 21).

Entre as empresas familiares, “estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração e, apenas 5% sob controle das gerações seguintes” (LETHBRIDGE, 1997, p. 24). Segundo um estudo realizado na Europa, “uma parte significativa de empresas familiares desaparece depois da

segunda ou terceira geração por conta de um planejamento malfeito da sucessão ou dos herdeiros” (CASILLAS, VASQUEZ e DÍAZ, 2007, p. 227).

Mas, a perpetuação em uma empresa é normalmente bem-sucedida se a sucessão for bem planejada. Os resultados de um estudo feito com 42 empresas familiares demonstram essa realidade, pois concluiu-se que: “os proprietários de doze (86%) dessas empresas familiares, das quatorze que tinham iniciado o planejamento antes de realizar efetivamente a transferência para a geração seguinte, tinham realizado a transição com sucesso” (LEA, 1993, p. 2).

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

Dessa forma, tendo como objeto de estudo empresas familiares da cidade de Monte Carmelo – MG, a pesquisa buscou analisar se existe um processo de preparação do sucessor e se esse processo se dá de maneira informal ou com uma estrutura já predefinida e se a sucessão foi de forma espontânea ou por força da posição hereditária, além de verificar a trajetória do sucessor na empresa.

No caso específico deste trabalho, o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa se justifica pela relevância das empresas familiares e a sua representação na empregabilidade no Brasil. A importância deste estudo se dá pela tentativa de entender como funciona o processo sucessório e preparação dos sucessores em empresas familiares do município de Monte Carmelo – MG, visando a ampliar o número de estudos sobre a temática na região, o aprofundamento da temática “preparação do sucessor” e à conscientização dos empresários sobre a necessidade de planejar e preparar a sucessão para evitar as dificuldades de uma sucessão desordenada e imediatista, que pode comprometer a continuidade da empresa no mercado.

O objetivo geral deste artigo é analisar o processo de preparação do sucessor nas empresas familiares do município de Monte Carmelo – MG.

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

Este trabalho aborda a literatura sobre sucessão de empresas familiares em âmbito geral, os principais aspectos relacionados a empresas familiares e ao processo de sucessão. Após a discussão do referencial teórico são explicados os aspectos metodológicos utilizados na condução da pesquisa. Posteriormente, são apresentados e analisados os resultados obtidos. E, finalmente, à guisa de síntese são feitas as considerações finais, mostradas as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Na literatura é possível encontrar diferentes definições para empresa familiar, sendo que muitos autores expressam visões distintas e em alguns casos até contraditórias sobre esse conceito. O Quadro 1 apresenta alguns conceitos de empresa familiar encontrados na literatura.

QUADRO 1 – O conceito de empresas familiares na ótica de vários autores

Autor/Ano	Conceito de Empresa Familiar
Bernhoeft (1989)	O conceito de empresa familiar, para Bernhoeft, é exageradamente simplista: “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. O autor diz que o “aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias”.
Donnelley <i>apud</i> Bernhoeft (1989)	“Uma companhia é considerada empresa 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”.
Barry <i>apud</i> Scheffer (1993)	“Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família”.
Gaj <i>apud</i> Scheffer (1993)	“São empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.
Vidigal (1996)	“A não ser criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram origens.”

Gallo e Vilela <i>apud</i> Gorgati (1998)	“Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.
Oliveira (1999)	“Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Garcia (2001)	“Consideramos Empresa Familiar àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.”
Souza e Cunha <i>apud</i> Leone (2003)	Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.
Souza <i>apud</i> Uhlaner (2012)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.
Souza <i>apud</i> Grzybovski (2012)	Conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto.
Casillas, Vázquez e Díaz (2007)	[...] a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.
Lima e Bezerra <i>apud</i> Waiandt e Davel (2013)	[...] Aquela em que os valores da organização são identificados ou influenciados com e pelos valores da família.

Fonte: Adaptado de SANTANA *et al.*, 2004, p. 2-4.

A maioria das definições contém as três características que, segundo Gallo (1995), servem para delimitar, na prática, as empresas familiares:

1. Propriedade ou controle sobre a empresa;
2. Poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho desempenhado por alguns membros da família;
3. Intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Uma empresa familiar possui formas de gestão próprias e muito peculiares, devido à participação dos membros da família na gestão, que acabam inserindo as suas características comportamentais, seus desejos e motivações na gestão e na cultura da empresa.

Segundo Lodi (1998) a empresa familiar nasceria apenas com a segunda geração, pois, enquanto está nas mãos do fundador é apenas um negócio pessoal. De acordo com essas últimas definições seriam poucas as empresas consideradas familiares, pois “estima-se que 75% das companhias familiares estejam sob o comando da primeira geração e apenas 25% sob controle das gerações seguintes” (LETHBRIDGE, 1997, p. 24).

Dessa forma, nessa pesquisa será utilizado o conceito de Bork (1986) *apud* Neubauer e Lank (1999), que afirma que a empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam, por conter todas as três características que, segundo Gallo (1995), servem para delimitar, na prática, as empresas familiares.

Neste tópico foram apresentados aspectos teóricos sobre o conceito de empresa familiar. Na próxima seção serão abordados aspectos teóricos sobre a sucessão empresarial

2.2 A sucessão empresarial

O processo sucessório na empresa familiar, transferência da administração e propriedade para a geração seguinte, muitas vezes, é colocado em segundo plano. A esse fato soma-se o não planejamento da sucessão e a falta de preparo, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos empregados da empresa em relação ao processo sucessório, o que pode resultar em problemas para a geração que sucede e até mesmo ocasionar o fim do negócio (FLORIANI e RODRIGUES, 2000; SOUZA, 2009).

Dentre os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem estão: a falta de preparo para enfrentar a transição, com a tendência à postergação da discussão sobre este tema; a incompatibilidade de estilos gerenciais entre sucessores e sucedidos; a discussão sobre a necessidade de buscar auxílio em consultoria externa para tratar da transição de líderes; a necessidade de iniciar profissionalmente mais cedo os sucessores, para que tenham tempo de “aprender” com o sucedido; a necessidade de estimular a formação gerencial do sucessor; a insistência de muitos sucedidos em que os sucessores iniciem a carreira na empresa em cargos operacionais, sem poder de decisão; e finalmente o desafio de planejar a sucessão e a transição de liderança (SANTANA *et al.*, 2004).

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

Casillas, Vasquez e Díaz (2007) apresentam três etapas de preparação que abrangem esses três aspectos: **1 Preparação remota:** Realizada entre os sucessores antes de completar os 18 anos ou de entrar na universidade, por meio de diálogos entre sucessor e sucedido e os estágios na empresa com os objetivos de conhecer melhor a empresa familiar. **2 Preparação próxima:** Ocorre desde o ingresso na universidade, ou quando se atinge a maioridade, até o momento em que o futuro sucessor se incorpora à empresa familiar. Durante esse processo é recomendado que o futuro sucessor tenha experiência em outras organizações com o intuito de adquirir novos conhecimentos e diferentes estratégias que lhe serão úteis quando estiver no comando da empresa. **3 Preparação imediata ou *in situ*:** Realizada ao longo dos primeiros anos de trabalho do sucessor na empresa familiar, onde ele receberá orientações dos profissionais com mais experiência que o supervisionaram e o avaliaram em função do seu desempenho, por meio dos resultados alcançados nas funções delegadas ao sucessor.

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

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

Com base nisto, pode-se afirmar que as possibilidades de continuidade dos negócios sob o controle da família variam de acordo com a forma como o processo sucessório é encaminhado no âmbito da organização.

Este tópico teve por objetivo evidenciar as características do processo sucessório e como ele é feito. A próxima seção abordará alguns conflitos e problemas no processo de sucessão familiar.

2.3 Problemas e Dificuldades de sucessão

O processo sucessório é um dos momentos mais críticos e aguardados dentro de uma empresa familiar, pois é um momento de muitas expectativas, aflições, ansiedade. Para alguns membros da empresa, esta transição pode ser uma oportunidade, quanto para outros uma ameaça devido à resistência a mudanças. O processo de sucessão é permeado de problemas no que diz respeito à empresa, a família, o futuro sucessor, o sucedido, dentre outros.

Na visão de Casillas, Vasquez e Díaz (2007) os principais problemas enfrentados no processo sucessório são os seguintes:

a) A sobreposição de papéis entre família e empresa: nas empresas familiares é comum o envolvimento direto de familiares com a direção da empresa em determinados momentos. Os estreitos vínculos entre família, propriedade e empresa, ocasionam uma sobreposição dos papéis, ou seja, a pessoa é ao mesmo tempo pai e gerente ou diretor geral. Assim, nessa situação, a separação entre o âmbito familiar e empresarial não ficam tão claros e a relação interpessoal com a família, regras de conduta e valores passam a ser predominantes na empresa.

b) As dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização: os entraves ligados às dificuldades das empresas familiares manterem sua rentabilidade e enfrentar o processo de internacionalização de suas atividades estão ligados à adaptação e renovação de seus produtos, bem como a incorporação de novas tecnologias de processos.

c) As dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional: a necessidade de renovação organizacional continuada de seu pessoal, da cultura e dos seus sistemas é encarada com muitas dificuldades por essas organizações, o que ocasiona dificuldades na profissionalização de seu pessoal, atraso na mudança de geração e atraso na melhoria competitiva.

d) As dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão: a resistência dos familiares em abrir mão do poder contribui diretamente para o surgimento desses problemas que estão associados à falta de um plano de sucessão, seja escrito, seja verbal.

e) Gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho administrativo: ocorre em sua maioria em empresas de pequeno porte. A gestão do patrimônio familiar pode originar: 1) risco de confusão entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio familiar; 2) alto risco de confusão entre as finanças da família e as finanças da empresa; 3) consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico, envolvendo os âmbitos civil, comercial e fiscal.

f) Uma gestão inadequada: o sistema de controle é pouco formalizado e a política de recursos humanos não é muito bem definida, tendo maior incidência em empresas de menor porte.

Casillas, Vasquez e Díaz (2007) ainda completam que a empresa e a família devem permanecer tão separadas quanto possível, embora sempre considerando o nível de sua interligação.

Na visão de Gris (2007, p. 1) os maiores conflitos no processo sucessório se localizam em cinco tópicos principais:

1) a rivalidade criada pelo pai dentro da empresa com seu filho, assim o filho precisa desenvolver sua própria personalidade. Ao mesmo tempo, o pai deve ter consciência de seus próprios problemas emocionais e não permitir que isto interfira no crescimento profissional do filho; 2) a família precisa entender que a empresa necessita de colaboradores capacitados para o seu crescimento; e não empregar parentes se não forem suficientemente qualificados; 3) o pai deve respeitar o filho, dando-lhe liberdade para escolher sua própria profissão sem pensar na empresa, deixando que ele seja ele mesmo. O pai também precisa refletir sobre a sua saída do poder; 4) o sucessor deve refletir sobre o melhor momento de entrar para a empresa, como deve planejar esta sucessão e definir a sua equipe de trabalho; 5) a busca de consultores, para ajudar na profissionalização e na reorganização administrativa, tendo o cuidado na contratação do consultor, para que não ocorram erros na implantação desses programas de reorganização e profissionalização (GRIS, 2007, p. 1).

Para Lodi (1998) a raiz do problema na hora da sucessão está muitas vezes entre 20 e 30 anos atrás quando o pai se empenhou e dedicou sua energia ao seu empreendimento e não se dedicou o suficiente à sua família e à educação dos filhos.

A partir dos vários problemas que o processo sucessório apresenta, tem-se uma justificativa do por que a vitalidade das empresas familiares é menor que a das demais empresas. Nestas situações fica bem evidente que quanto mais separada estiver a empresa

das relações familiares menores serão os conflitos na sucessão e tem-se um aumento na vitalidade dessas organizações.

Neste tópico foram evidenciados alguns dos problemas e dificuldades enfrentadas no processo da sucessão familiar nas empresas. Na sequência serão abordados conceitos acerca da preparação do herdeiro sucessor.

2.4 Preparação do sucessor

O processo sucessório é permeado de particularidades e dificuldades, conforme foi abordado nos tópicos anteriores. Apesar dos problemas e das dificuldades é possível traçar ações que facilite e prepare o futuro sucessor adequadamente para assumir a presidência destas empresas.

Segundo Lodi (1998, p. 21) o “processo de transferência é conduzido ao longo de uma geração, onde o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar”. O êxito neste processo depende de como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza.

Para este mesmo autor, o processo de entrada da segunda geração na empresa familiar deve seguir os seguintes passos: 1) é recomendável que os filhos tenham aprendizado profissional em outras empresas no período entre o fim da faculdade e início da dedicação completa à empresa da família; 2) conhecer todas as áreas-chave da empresa, começando de baixo até as posições de comando; 3) um familiar depois dos 35 anos de idade que não assumiu um cargo de direção geral é pouco provável que tenha sucesso como generalista após esta idade; 4) o pai não deve forçar a entrada dos filhos na empresa, a menos que seja em caso de urgência; 5) deve-se evitar coincidir uma crise na empresa com o momento da sucessão; 6) se o filho visa à sucessão, deve passar pela linha de operações, passar pelas funções de *staff*, e voltar para a linha, se o objetivo for a presidência; 7) entrar como assistente do pai ou trabalhar ao lado da sala da presidência não condiciona a esse filho a vivência com as empresas e não oferece condições de desenvolver lealdades pessoais; 8) desde cedo o presidente com os filhos perto de si deve descobrir se a melhor fórmula é a complementaridade entre os filhos na direção em um grupo integrado ou se pelo individualismo, cada um trabalhando em uma firma diferente;

9) uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho até que ele suceda ao presidente.

Lodi (1998) ressalta ainda que quando se aproxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.

Moraes Filho (2009) ressalta que é importante que o herdeiro se desvincule da figura do pai, conquiste a aceitabilidade dos *stakeholders* envolvidos com a empresa para comandar os negócios, imprima seu próprio estilo de gerenciamento, comporte-se como um profissional e não, como um membro da família e fique atento à sua preparação como futuro acionista da empresa. Ressalta também que as experiências adquiridas pelo sucessor, ao longo da sua infância e no seu trabalho na empresa junto com o fundador, também, são importantes à sua efetiva inserção na administração, contribuindo para a sua aceitabilidade.

Segundo Souza e Cunha (2009, p. 1), “o melhor momento para iniciar a sucessão é quando o sucedido estiver em plena capacidade, com energia para ajudar a colaborar com o sucesso do próximo sucessório.” Assim, as duas gerações podem trabalhar em conjunto a fim que de o sucessor adquira segurança em suas ações, tendo um auxílio nos momentos de dúvidas e de erros.

A preparação acadêmica e profissional do herdeiro é fator preponderante ao êxito da sucessão familiar, mas pouca atenção é dispensada ao relacionamento entre o pai e o filho que pode receber a melhor educação, experiência e conhecimento ao adequado desempenho de suas atividades, mas, se a relação com o patriarca for conflituosa, de nada pode vir a adiantar todo o esforço dispensado ao longo de muitos anos, comprometendo, seriamente, o êxito do processo sucessório (MORAES FILHO, 2009, p. 16).

Neste tópico foram apresentados aspectos teóricos sobre a preparação do sucessor. A seguir será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa que tem por objetivo analisar empresas familiares localizadas em Monte Carmelo – MG e o respectivo processo sucessório.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo da pesquisa foi realizado um estudo de multicasos em empresas familiares localizadas em Monte Carmelo – MG, que já passaram por pelo menos um ou estão passando por um processo de sucessão, sendo esse o principal critério de seleção.

A coleta de dados foi realizada por meio do levantamento bibliográfico sobre a temática e aplicação de questionários aos sucessores e sucedidos. Não há um número pré-definido de casos escolhidos, mas a partir dos dados obtidos via instrumento de coleta de dados foi possível separar uma amostra de dezoito empresas. Eisenhardt (1989) afirma que, entre quatro e dez casos, é possível fazer um bom estudo.

A pesquisa é um estudo exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; questionários com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (GIL, 1999).

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

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

- 1) O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
- 2) A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- 3) A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a sequência dos fatos ao longo do tempo;
- 4) Não há hipóteses fortes no início da pesquisa, conferindo a ela bastante flexibilidade;
- 5) Na pesquisa geralmente emprega-se mais de uma fonte de dados (BRYMAN, 1989, p. 136-138).

Para Hair Júnior *et al.* (2005), as abordagens qualitativas para coleta de dados são frequentemente usadas no estágio exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar os problemas de pesquisa que possam ajudar a formular e testar estruturas conceituais.

Para a elaboração desta pesquisa qualitativa foi utilizada uma amostra de dezoito empresas que possuem um histórico de sucessão, isto é, que já passaram por pelo menos

um ou estão passando por um processo de sucessão, no município de Monte Carmelo – MG, onde estão estabelecidas. O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de sucessão em pequenas empresas familiares, para verificar se a preparação do sucessor é um processo estruturado ou informal e se a sucessão foi de forma espontânea ou por força da posição hereditária, além de verificar a trajetória do sucessor na empresa.

A pesquisa junto às empresas se deu por meio de um questionário com doze questões de múltipla escolha aplicado a sucessores e a sucedidos. O questionário utilizado é um instrumento adaptado e já validado por Bender e Levi (2011). Para Hair Júnior *et al.* (2005) um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

A partir dos aspectos metodológicos aplicados neste artigo, para identificar como se dá o processo sucessório nas empresas familiares de Monte Carmelo – MG, o próximo tópico tem por objetivo evidenciar os principais resultados encontrados a partir da aplicação do questionário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seleção das empresas, não foi relacionada ao setor de atividade econômica da empresa, a forma de gestão e/ou os participantes das empresas e, sim, escolhidas pelo histórico de sucessão ou empresas que possuem integrantes já participando da gestão, tendo assim uma expectativa de ocorrer à sucessão. Foram aplicados questionários de múltipla escolha aos sucessores e/ou sucedidos das dezoito empresas, durante os meses de setembro a novembro do ano de 2015.

O questionário aplicado foi respondido por sete fundadores que já foram ou ainda serão sucedidos e dez sucessores ou futuros sucessores e em uma empresa escolhida aleatoriamente foi respondido por seu fundador e seu sucedido com o intuito de ver as visões de cada geração.

Quando questionados sobre o setor de atividade, porte da empresa e tempo de atuação no mercado, foi possível constatar que a maioria das empresas da cidade é do setor

terciário (comércio), são empresas de pequeno porte e tem mais de 21 anos de atuação no mercado. A Tabela 1 sintetiza as informações sobre o perfil das empresas pesquisadas:

Tabela 1 – Perfil das empresas familiares pesquisadas de Monte Carmelo – MG

Setor de atividade			Porte da empresa			Tempo de atuação no mercado	
Comércio	Serviços	Com./Ser./Ind.	ME	EPP	Outros	Entre 11 e 20 anos	Mais de 21 anos
83,34%	11,11%	5,55%	29,41%	58,82%	11,76%	17,64%	82,36%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao questionar os entrevistados se existem familiares trabalhando na empresa a resposta foi unânime, todas possuem algum(ns) integrante(s) da família trabalhando. Essa questão tem uma importância bem relevante junto ao questionário aplicado, pois se a resposta desta fosse “*não possui nenhum integrante trabalhando na empresa*”, a pesquisa seria encerrada e invalidada. Além de ir ao encontro com o objetivo principal da pesquisa, que é saber se existe a intenção de transferir o comando dessas empresas aos sucessores e se estes já estão sendo preparados, a próxima questão que está ligada a anterior, com o objetivo de saber quantos familiares fazem parte da gestão, revelou que 58,82% das empresas possuem de um a três familiares participando da gestão e 41,18% tem mais de quatro familiares já participando dessa gestão.

Por meio da questão sobre formação profissional de algum gestor da empresa, foi possível identificar que os gestores das empresas familiares, se preocuparam em se profissionalizar de alguma maneira, seja para assumir a gestão dessas empresas, seja para aperfeiçoar suas técnicas de gestão. Destes, 82,36% possuem formação profissional, como cursos superiores voltados para a área de administração, em sua maioria, e cursos voltados para sua área de atuação, além dos cursos profissionalizantes e apenas 17,64% não possuíam nenhuma formação profissional.

Quanto à intenção de transferir a empresa para os herdeiros foi confirmada essa intenção por 100% dos respondentes. E quanto à preparação desses sucessores, a maior parte delas (82,36%) já possui algum sucessor sendo preparado para assumir essa gestão e apenas 17,62% responderam que não possuem ninguém sendo preparado. E dentre as justificativas para esse não preparo foram citadas que a nova geração ainda é muito nova, os possíveis sucessores foram estudar fora e escolheram novas profissões a seguir e com

isso não se posicionaram quanto ao futuro da empresa. Para Santana *et al.* (2004) um dos principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem está na tendência à postergação da discussão sobre este tema, conforme as justificativas dadas pelas empresas.

Quanto à empresa escolhida aleatoriamente, a qual teve os questionários respondidos pelos futuros sucedido e sucessor foi possível perceber as visões diferentes das gerações, onde o futuro sucedido tem a intenção de transferir a empresa para seu sucessor para que este dê continuidade à empresa da família, enquanto seu futuro sucessor não tem a intenção de transferir a empresa, conforme relato: *“primeiramente ainda não tenho filhos, mas se um dia os tiver pretendo que sigam outras carreiras ou que façam suas vidas no serviço público”*.

Quando questionados sobre a maneira que os sucessores são preparados para assumir a gestão da empresa, foi possível identificar que 50% das empresas preparam seus sucessores através da vivência na própria empresa a fim de conhecer seu funcionamento, colocando-os para trabalhar desde cedo para aprenderem toda a sua rotina, desde o setor operacional, até chegar à gestão. 44,44% das empresas preparam esses sucessores através da vivência na própria empresa aliada à aprendizagem adquirida por meio de cursos superiores e profissionalizantes. E, apenas uma minoria, 5,56%, prepara seus sucessores em outras empresas a fim de não limitar a visão desse futuro gestor apenas aos processos de gestão e organização utilizados em sua empresa.

Dessa forma, é possível afirmar que as questões anteriores sobre a preparação dos herdeiros estão de acordo com o posicionamento de Floriani e Rodrigues (2000); Souza (2009), os quais entendem que o processo sucessório na empresa familiar, transferência da administração e propriedade para a geração seguinte, muitas vezes, é colocado em segundo plano. A esse fato soma-se o não planejamento da sucessão e a falta de preparo, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos colaboradores da empresa em relação ao processo sucessório. O que pode resultar em problemas para a geração que sucede e até mesmo no fim do negócio.

Em relação a qual geração a empresa se encontra, de acordo com a pessoa da família responsável pela empresa, a maior parte delas ainda se encontra na 1ª geração, ou seja, o fundador ainda é o responsável pela empresa, 41,17% das empresas já estão sob a responsabilidade dos filhos do fundador (2ª geração) e, apenas 11,76% já estão na 3ª geração com os netos dos fundadores. Essa questão vai de encontro ao conceito de empresa

familiar apresentado por Bork (1986) *apud* Oliveira Junior (2009, p. 17), quando a define como “aquela que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa”.

Quando questionados sobre qual fator é considerado como o maior benefício de uma empresa familiar, 6,66% afirmaram ser pela maior velocidade para decisões estratégicas; 26,66%, consideram o maior contato e fidelidade com os clientes; 20% avaliaram a menor burocratização dos processos, devido seu caráter enxuto; 26,68% afirmaram ser o maior contato e fidelidade com os clientes e maior dedicação e envolvimento das pessoas com a empresa e 20% consideraram o contato e fidelidade dos clientes juntamente com o fator maior dedicação e envolvimento das pessoas com a empresa.

A partir da análise dos dados apresentados é possível inferir que são muitos os benefícios de uma organização familiar em relação às outras empresas, além dos benefícios expostos no questionário, algumas empresas fizeram questão de marcar duas alternativas, e em uma delas o futuro sucedido ressaltou que: “*a soma de todos os fatores faz a diferença*”.

Ao serem questionados sobre qual fator é considerado como maior problema de uma empresa familiar, esta questão foi a que teve maior interação e participação por parte dos pesquisados, essa interação deve-se por ser fundamentalmente importante tratar dos problemas enfrentados por essas empresas no dia a dia. 21,42% afirmaram como maior problema o conflito de interesses entre os familiares, e destes com os da empresa; 7,14% pontuaram ser a troca de comando; 21,42% consideram falta de compromisso de alguns membros, a maior parte dos respondentes afirmaram que são muitos chefes e poucos comandados (conflito de decisões); 35,71% avaliaram como sendo seus maiores problemas o conflito de interesses entre os familiares, e destes com os da empresa e muitos chefes e poucos comandados; 7,14% marcaram todos os problemas sobreditos e 7,14% responderam como “outros”, sendo pontuados: “conflito de prioridades para a empresa”; “conciliar as tarefas empresariais; vaidade no poder, para evitar que se torne insustentável é preciso criar um conselho familiar onde a decisão da maioria prevalece”.

O problema mais citado foi o conflito de decisões, muitos chefes e poucos comandados, questão que vai de encontro com o resultado encontrado na questão 5 sobre a

quantidade de familiares que fazem parte da gestão. Como são vários integrantes da família na gestão todos querem comandar, dar ordem, mas nenhum quer ouvir o outro e seguir o que foi proposto por ele, como foi citado em uma das empresas durante a aplicação do questionário: *“sempre existe uma pessoa mais preparada e que se dedica mais à empresa, conseqüentemente, ela está mais apta a comandar, mesmo assim todos querem dar as ordens”*.

Dois respondentes não responderam a última questão justificando que não possuíam problemas em suas empresas, o primeiro informou: *“na época que toda a família trabalhava na empresa (pais e irmãos) havia o problema de conflito de decisões, mas hoje como o comando da empresa está só nas mãos de um dos irmãos não há mais problemas”*, o segundo justificou informando que: *“cada familiar possui um setor para tomar conta, e com isso não temos problemas”*.

Um respondente apresentou uma observação ao responder esta questão, pontuou como um problema a troca de comando, onde a empresa possui quatro possíveis sucessores, onde os mais velhos não querem assumir a gestão da empresa e os mais novos ainda não tem idade suficiente para serem preparados para assumir essa gestão, mas os pais têm a intenção de preparar e transferir a empresa. Em relação a esses herdeiros mais velhos, Moraes Filho (2009) afirma que ao longo do processo sucessório, o herdeiro, precisa demonstrar vontade de trabalhar na empresa da família, sendo importante também que ele trabalhe em vários setores da organização, a fim de ter uma visão global, e ser submisso às mesmas regras dos demais colaboradores, principalmente, em caso de infrações, sendo assim esses filhos não seriam os mais indicados para assumir a sucessão dessa empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar junto a algumas empresas familiares selecionadas no município de Monte Carmelo – MG, de que maneira se dá o processo sucessório e se existe uma preparação do sucessor.

A partir da literatura abordada sobre o conceito de empresas familiares, foi possível identificar diferentes visões de vários autores a respeito do tema, sendo que o

conceito adotado para a formulação deste trabalho foi o de Bork (1986) *apud* Neubauer e Lank (1999).

No que se refere à abordagem do processo sucessório, foi identificado que muitas vezes o processo de sucessão familiar é deixado de lado e há um despreparo tanto dos sucedidos, quanto dos sucessores, além de não haver um planejamento desse processo, e ainda foi possível perceber que este é um dos momentos mais críticos e mais aguardados em uma empresa familiar, um momento de muitas expectativas, aflições e ansiedades, que para alguns membros pode ser uma oportunidade, quanto uma ameaça para outros. Além disso, é permeado de vários problemas e dificuldades.

No que tange à preparação do sucessor, percebe-se que existem várias dificuldades, assim como os processos anteriores. Apesar das dificuldades encontradas em muitas empresas familiares é possível traçar ações que facilitem esse processo e preparem adequadamente o futuro sucessor.

Quanto ao objetivo proposto no início do artigo, o qual pretendia verificar como se dá a preparação dos sucessores nas empresas familiares de Monte Carmelo – MG e se existe um plano sucessório definido, buscou-se verificar essa questão através de uma pesquisa qualitativa, por meio de aplicação de questionários nas empresas que já passaram por um processo de sucessão ou que possivelmente passarão, sendo esse o principal critério de seleção; pode-se inferir que o processo de sucessão empresarial dentre as empresas pesquisadas não possuem um plano sucessório bem definido e apesar de haver uma preparação dos sucessores na questão acadêmica e também pela vivência na empresa, a fim de conhecer seu funcionamento, não é um processo estruturado, ou seja, não há um planejamento prévio por parte do sucedido em relação ao futuro da empresa, sendo este um preparo informal.

Foi possível inferir ainda, por meio do questionário aplicado junto às empresas que a sucessão se dá de maneira espontânea por parte dos sucessores, fato que ficou bem evidente durante a aplicação dos questionários, onde relatavam brevemente de maneira informal como assumiram a gestão ou como pretendem assumi-la.

A partir dos resultados obtidos é possível concluir que todas as empresas possuem algum integrante da família trabalhando na empresa, e que mais da metade delas possuem de um a três integrantes da família trabalhando na gestão, sendo que grande parte destes também possui formação profissional. A maioria dessas empresas já tem sucessores sendo

preparados para assumir a gestão, e essa preparação se dá por meio da vivência na própria empresa, a fim de conhecer sua rotina e seu funcionamento.

No que se refere a benefícios desse tipo de organização empresarial, foi destacado o maior contato e fidelidade com os clientes e a maior dedicação e envolvimento das pessoas com a empresa. E quanto aos fatores considerados como maiores problemas, foi destacado que existem muitos chefes e poucos comandados, gerando vários conflitos entre os familiares.

Por fim, acredita-se que a investigação dessa pesquisa contribuiu para entender como ocorrem os processos de sucessão familiar no município de Monte Carmelo – MG, onde foi verificado que os sucessores estão se preparando e se aperfeiçoando para assumir a gestão dessas empresas e que ainda falta, por parte dos atuais gestores, definir um plano sucessório com antecedência e planejar a sucessão da gestão dessas organizações, a fim de ter maiores chances de ocorrer um processo bem-sucedido e possibilitar a sobrevivência dessas empresas por mais tempo. No que se refere às limitações deste trabalho, uma das mais significativas foi o fato da aplicação dos questionários ter sido feita a apenas um integrante envolvido no processo de sucessão, sendo com o sucessor ou sucedido devido a disponibilidade destes em responder. Foi possível a aplicação dos questionários com o sucessor e sucedido em apenas uma das empresas. Esta se mostrou como uma grande limitação, pois não foi possível perceber as diferentes visões das distintas gerações. Outra limitação deste trabalho diz respeito ao fato de que não foram englobados todos os aspectos que envolvem o presente tema, sendo apresentados apenas os pontos principais. Os resultados deste estudo podem fornecer subsídios para novos estudos na área e pesquisas mais aprofundadas em futuros trabalhos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D. **Caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do herdeiro-sucessor**. Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. (CD-ROM).

BENDER, L.G.J.; SOUZA, L.P.G. de. A importância da profissionalização da gestão em organizações familiares de pequeno porte. 2011. **VIII simpósio em excelência em gestão e tecnologia**.

COSTA, S. R. P.; VALDISSER, C. R.

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

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

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

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

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, n.18, p 45-64, 2013.

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

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

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

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

GRIS, M. **Sucessão na empresa familiar**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/sucessao-na-empresa-familiar/13310/>. Acesso em: 12 ago. 2015.

HAIR JUNIOR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

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

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

LEONE, N.M. de P.G. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório**. 2003. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf>. Acesso em 12 ago. 2015.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html> Acesso em: 21 jan. 2015.

LIMA, J. de L.; BEZERRA, R. de O. **Ação empreendedora na criação de empresa familiar: estudo de caso.** 2013. Disponível em: <<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/view/490>>. Acesso em 12 ago. 2015.

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

MACEDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica.** São Paulo: EAESP/FGV, v.1, n.1, p. 1-12, 2002. Disponível em <http://rae.com.br>. Acesso em 17 jan. 2015.

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

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

OLIVEIRA JUNIOR, L.A. de. **Ações facilitadoras ao processo de sucessão e o êxito de empresas familiares na terceira geração em diante.** 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4169/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Luiz%20Augusto%20de%20Oliveira%20Jr.pdf?sequence=5>. Acesso em 18 ago. 2015.

SANTANA *et al.*; Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. SEMEAD - Seminários de Administração, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

SOUZA, L.F. **Estudo exploratório sobre a sucessão de uma empresa familiar da cidade de Uberlândia, MG.** Minas Gerais, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

SOUZA, S.A. de; CUNHA, E.B. da. **A empresa familiar e o processo de sucessão.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-empresa-familiar-e-o-processo-de-sucessao/27892/>. Acesso em: 20 jun. 2015.

SOUZA, E. da P. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar:** Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 2012. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_evandro_paixao_souza_2012.pdf. Acesso em: 18 fev. 2015.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.