

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ÁLVARO MENDES DA ROCHA

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
ABORDAGEM PARA REDUÇÃO DE RISCOS EM
PROCESSOS SUCESSÓRIOS**

São Paulo

2021

ÁLVARO MENDES DA ROCHA

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM
PARA REDUÇÃO DE RISCOS EM PROCESSOS SUCESSÓRIOS**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes

São Paulo

2021

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

R672s	<p>Rocha, Álvaro Mendes da</p> <p>Sucessão em empresas familiares: uma abordagem para redução de riscos em processos sucessórios / Álvaro Mendes da Rocha. - - São Paulo, 2021.</p> <p>76 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Planejamento empresarial – Processo decisório. 3. Administração de risco.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.041</p>
-------	---

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

ÁLVARO MENDES DA ROCHA

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM PARA REDUÇÃO
DE RISCOS EM PROCESSOS SUCESSÓRIOS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteados, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteados – FECAP

Prof^a. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteados – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 21 de Junho de 2021.

AGRADECIMENTOS

O presente artigo não poderia chegar a bom ponto sem o apoio de várias pessoas. Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado a vida e proporcionar a oportunidade de cursar o mestrado. Na sequência, minha querida esposa, Ana Lúcia Galdino Mendes, e meus filhos, Murilo e Laura, que tiveram paciência e entenderam que logo mais terminaria esta etapa. Não poderia deixar de agradecer minha irmã Valéria Mendes por todo apoio motivacional e engajamento, ao buscar possíveis empresas para realização da pesquisa. Elizabel Cristina, no apoio com o referencial teórico e busca de empresas, e ao Gilmar Bezerra, pelo apoio nas transcrições.

De forma especial, meu orientador Jéssus Gomes, que sempre me orientou e não mediu esforços para que esse artigo chegasse ao nível de qualidade adequado; aos membros da banca, os professores Jeovan de Carvalho e Leonardo Lugoboni, que contribuíram com sugestões valiosas apresentadas durante o exame de qualificação; e, aos colegas da turma, em especial aos amigos Adolfo Freitas, Alexandre Castilho, Bernardino Ferraz, Lucas Marcolino, Sérgio Gomes e Victor Alexandre. Sem a ajuda deles o curso seria bem mais difícil.

Resumo

As empresas familiares compõem uma estrutura importante para o desenvolvimento econômico do país. A sucessão dessas empresas é fundamental para sua continuidade. Pesquisa realizada com EPP's aponta que cerca de 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira e apenas 3% chegam à quarta geração (Sebrae, 2016). Diante disso, este estudo teve como objetivo identificar, descrever e analisar as etapas e os elementos que podem ser utilizados como abordagem para redução de riscos em processos sucessórios. O estudo se caracteriza qualitativo, de natureza exploratória e descritiva; os dados foram coletados por meio de roteiro de entrevistas semiestruturado. Os resultados indicaram que o processo sucessório acontece, na maioria dos casos, de maneira informal e intuitiva, acarretando diversos conflitos. Logo, o planejamento do processo sucessório pode contribuir e minimizar os riscos. Sendo assim, foi sugerida uma abordagem que visa reduzir os riscos que um processo sucessório mal estruturado pode causar na empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Desafios.

Abstract

Family businesses make up an important structure for the country's economic development. The succession of these companies is essential for their continuity, research carried out with EPP's points out that about 30% of family businesses reach the second generation, 12% to the third and only 3% reach the fourth generation (Sebrae, 2016). Therefore, this study aimed to identify, describe and analyze the steps and elements that can be used as an approach to reduce risks in succession processes. The study is characterized as being a qualitative research, of an exploratory and descriptive nature, the data were collected through a semi-structured interview script. The results indicated that the succession process happens in most cases in an informal and intuitive way, causing several conflicts, so a planning of the succession process can contribute and minimize the risks. Therefore, an approach was suggested that aims to reduce the risks that a poorly structured succession process can cause in the company.

Keywords: Family business. Succession process. Challenges

1 Introdução

As empresas familiares são aquelas cujo controle e gestão da propriedade pertencem aos membros de uma mesma família. Tais organizações compõem uma estrutura importante para o desenvolvimento econômico do país. Dentre suas características, destaca-se o vínculo sentimental dos proprietários à organização (Pianca & Ferreira, 2017).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, as Empresas de Pequeno Porte (EPP's) representam 98,5% das empresas no Brasil. Dentre elas, 80% são familiares, respondendo por 54,5% dos empregos formais e 44,5% da massa salarial, além de responderem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2018).

Flores e Grisci (2012) salientam que as empresas familiares apresentam características que as diferem das outras organizações. Os fundadores buscam a prosperidade e a perpetuação de suas conquistas junto aos membros da família, com a intenção de garantir a sobrevivência dos negócios por gerações e atingir as metas pautadas nos ideais do fundador. Por outro lado, devido à proximidade dos integrantes, os familiares acabam enfrentando uma relação repleta de complexidades, por exemplo: resolver problemas relacionados ao trabalho em casa e vice-versa, além do choque entre gerações.

Uma empresa com essas características enfrenta grandes desafios até atingir o estágio de maturidade no mercado. São, por diversas vezes, estabelecidas para suprir as necessidades pessoais e familiares e enfrentam, em grande maioria, a falta de qualificação dos fundadores; a concorrência; as altas cargas tributárias; além de questões ligadas à gestão de colaboradores com vínculo familiar. Um dos desafios mais difíceis para os empresários dessa modalidade de negócio é preparar e promover um processo adequado para a sucessão e continuidade dos negócios (Nishitsuji, 2009).

Pesquisa realizada com EPP's aponta que cerca de 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira e apenas 3% chegam à quarta geração (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2016). Logo, a questão da sucessão em empresas familiares é um assunto complexo, pois está envolto de conflitos e interesses por parte dos envolvidos, em especial devido aos vínculos afetivos e questões emocionais.

Desta forma, o objetivo deste artigo foi identificar, descrever e analisar as etapas e os elementos que podem ser utilizados como uma abordagem para redução de riscos em processos sucessórios. Para tanto, levantou-se a seguinte questão: **Quais são as etapas e os elementos**

que podem ser utilizados como uma abordagem para redução de riscos em processos sucessórios?

A fim de responder à questão, realizou-se uma pesquisa em três empresas familiares, localizadas na cidade de São Paulo, caracterizadas como EPP's, em diferentes áreas de atuação. As empresas que fizeram parte da pesquisa possuem mais de vinte anos no mercado, sendo que uma já concluiu o processo de sucessão e está na segunda geração. As outras duas empresas encontram-se em estágio avançado do processo sucessório. A amostra foi escolhida de forma intencional e selecionada por conveniência: chegou-se até as empresas por intermédio de sugestões de contatos pessoais e mídias sociais e, após a apresentação da proposta do estudo, as empresas aceitaram participar da presente pesquisa.

A identificação de um caminho que reduza os riscos durante o processo sucessório pode garantir uma transição efetiva de comando que possibilite liberdade para assumir a empresa, segurança, estabilidade para os envolvidos e a continuidade do negócio. A busca por uma abordagem na redução de riscos (*framework*) nos processos sucessórios poderá auxiliar a empresa na condução da transição de comando, tornando-a mais assertiva. Assim, o *framework* possui como objetivo a preparação, execução e posterior acompanhamento da transição.

A presente pesquisa, inicialmente planejada como estudo de caso, transformou-se em um estudo exploratório, devido às condições objetivas da pandemia, que limitaram o uso da observação direta e análise de documentos. O tratamento das informações foi feito por intermédio da análise temática de conteúdo, por meio da organização dos dados coletados em códigos e categorias.

Esse artigo está estruturado em sete seções, a começar por esta introdução. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico da pesquisa, organizado em: empresa familiar, governança na empresa familiar e sucessão na empresa familiar. A terceira seção é composta pela metodologia, onde estão descritos a abordagem adotada na pesquisa, os detalhes da coleta de dados e o desenvolvimento para a análise dos dados. O quarto capítulo é composto pelo contexto e situação-problema. Na quinta seção encontra-se a descrição da intervenção realizada. Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados obtidos e, por fim, o último capítulo apresenta as conclusões do estudo.

2 Revisão Teórica

2.1 Empresa familiar

A empresa familiar é uma forma de organização presente na economia e no desenvolvimento do Brasil. O interesse em investigar este segmento relaciona-se com a gestão

inadequada dessas empresas e, conseqüentemente, aos resultados negativos que algumas delas apresentam na economia, diante de diferentes cenários. Também, o interesse atrela-se à constante evolução da administração e melhoria na aplicabilidade (Oliveira, 2010).

A comprovação da importância dessas empresas, seja no nível internacional ou nacional, pode ser demonstrada pelo peso significativo que elas exercem na sociedade e na economia, por exemplo: elas respondem por 72,5% das empresas mundiais e 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas; geram 54,5% dos empregos com carteira assinada; e, sua contribuição com a remuneração dos colaboradores chega a 44,5% (Flores & Grisci, 2012).

É considerada uma empresa familiar toda e qualquer empresa de pequeno, médio e grande porte gerida por um ou mais membros de uma mesma família. Sua definição tem sido discutida, já que seu conceito é amplo, podendo ser baseado na forma, no propósito e no conteúdo (Oliveira, Álvares, Pinheiro, & Pimentel, 2011).

O maior desafio para definir a empresa familiar consiste em chegar em uma única caracterização desse tipo de organização, visto que existem várias definições, considerando diferentes critérios, incluindo poder familiar, propriedade, valores, costumes, gestão influenciada pelos familiares e quantidade de sucessões (Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães, & Assis, 2015).

A empresa familiar está sustentada na visão empreendedora que o fundador teve com audácia e um certo nível de tecnologia para começar seu próprio negócio, contando com auxílio de um pequeno número de funcionários que podem ser membros da família (Oliveira, 2010). A maioria das empresas brasileiras originou-se de famílias imigrantes que chegaram ao Brasil com disposição para empreender. Fundaram as empresas, muitas vezes, baseados na intuição e na vontade de vencer, cunhados mais no lado emocional do que em visões estratégicas (Bernhoeft & Gallo, 2003).

Na empresa familiar é apresentado um importante paradigma. Socialmente, a caracterização dessa entidade tem impasses relacionados à difícil demarcação teórica, considerando que muitas das propostas administrativas estarão atreladas aos conceitos culturais de cada estrutura familiar e vivências passadas entre gerações. Ainda, no caso de empresas familiares que dividem sua administração com mais de uma família, mais conceitos culturais poderão ser atrelados. Neste formato de empresa, fica subentendido a participação de membros da família nas decisões empresariais diárias, tanto como gestores ou proprietários, evidenciando o elo familiar e a ausência de procedimentos e estruturas definidas (Grzybovski, 2007).

A maneira como o fundador dirige a empresa pode ser o mais fiel possível aos seus desejos pessoais. Dessa forma, a criação de estratégias gira em torno de um único cérebro,

muitas vezes restrito às experiências profissionais de seu detentor (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006).

A estrutura de uma empresa familiar, em sua maioria, é simples, caracterizada acima de tudo por não ser elaborada. Geralmente, ela possui poucos funcionários, divisão de tarefas indefinida e baixa hierarquia gerencial. As atividades não são formalizadas, existindo poucos procedimentos de planejamento das rotinas de trabalho. Normalmente, o poder concentra-se nas mãos do fundador, que coordena, essencialmente, baseado na sua personalidade e, em alguns casos, através de intervenções diretas (Silva & Gonçalves, 2011).

Empresa familiar é aquela que concede o poder decisório de forma hereditária para um ou mais integrantes da família. Outra característica considerada como fundamental é a empresa perpetuar por várias gerações (Ramos & Helal, 2010). É possível diferenciar as empresas familiares de acordo com a geração em que elas se encontram. A empresa é de primeira geração quando de domínio da família e administrada pelo fundador ou fundadores; de segunda geração quando é administrada pelos sucessores mais próximos do fundador/fundadores - filhos e /ou sobrinhos; e, a empresa é considerada de terceira geração quando é administrada pelos netos do fundador, e assim sucessivamente (Casillas, Vasquez, & Díaz, 2007).

Para Lodi (1987), a empresa familiar é aquela com pelo menos duas gerações, pois enquanto o poder está nas mãos do fundador ela é apenas um negócio pessoal. O autor destaca, ainda, que o fator hereditário para identificar o sobrenome familiar é importante, porque uma empresa sem herdeiros é só um negócio onde a família investe dinheiro. Por sua vez, Moreira (2006) indica que o conceito de empresa familiar está relacionado à propriedade, apresentando que este formato de empreendimento diz respeito às organizações controladas por uma ou mais famílias. Esse conceito parece simples, porém o autor explica que essa estrutura permite a influência da família nas diretrizes da empresa. Acrescenta que essa influência pode ocorrer mesmo na falta de novas gerações, pois o fundador e seu cônjuge podem assumir essa posição de interferência.

Lima (2016) ressalta que o que a define como empresa familiar é a maneira como a empresa é administrada, não o fato de o capital pertencer a uma mesma família. Empresa familiar é aquela constituída pela visão empreendedora de um fundador, onde uma ou mais famílias detém o controle administrativo e o capital empregado, na qual há uma atuação recíproca envolvendo família e empresa. Para a autora, o ambiente familiar se estende ao ambiente empresarial, havendo o entendimento das peculiaridades de cada âmbito.

Dentre os aspectos das empresas familiares destaca-se: a influência nos comportamentos e decisões; as relações empresariais baseadas nos laços afetivos; a confiança mútua, mesmo

quando não há vínculos parentais, com aqueles presentes desde sua fundação. Estar na empresa desde sua fundação agrega valor, contudo, o fundador pode isentar o funcionário de adquirir mais competências ou exigir dele atributos como eficiência e eficácia (Bernhoeft, 1987). O autor complementa que a empresa familiar tem seu início e sua história vinculada à determinada família ou mantém membros de uma família na administração dos negócios.

A empresa familiar pode ser reconhecida por englobar algumas características importantes, tais como: ser controlada pela família que possui a maior parte do capital, constituindo como propriedade; cargos de supervisão e gestão administrados pela família e, na sucessão, tais cargos serão assumidos por membros da família (Leone, 2005). Para Teixeira e Carvalhal (2013), empresa familiar é aquela em que a família detém a maior parte da propriedade e os membros familiares ocupam os maiores cargos, assumidos pelos herdeiros quando estes são deixados pelos fundadores.

Neste estudo, adota-se os conceitos de Bernhoeft (1987), que compreende a empresa familiar como aquela que tem sua origem e história vinculadas à determinada família; ou aquela que tem na administração membros familiares; e de Teixeira e Carvalhal (2013), que entendem a empresa familiar como aquela que a família detém a maior parte da propriedade, que os membros familiares ocupam os maiores cargos e quando os herdeiros assumem os cargos deixados pelos fundadores.

2.2 Governança na empresa familiar

Governança corporativa define o modo pelo qual as empresas são administradas e controladas estrategicamente, seguido por um conjunto de normas, processos, costumes e regulamentações aplicados nesse tipo de entidade. Consiste no desejo de oferecer ferramentas que maximizem a simetria de informações pertinentes aos acionistas e gestores, permitindo, assim, maior transparência e proximidade na evolução dos objetivos, resultando no aumento do valor da empresa e melhorias no desempenho financeiro, além de estimular a busca constante de competitividade nas taxas de retorno (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2020).

Governança na empresa familiar é a união dos princípios e práticas formais ou informais, apresentados no domínio da organização familiar, que solidificam o poder e norteiam o relacionamento existente entre os membros da família, da propriedade e da gestão. Portanto, a governança é a junção e o ajuste do indivíduo (pessoa), família e empresa, que ao longo do tempo no comando da organização, com as sucessões futuras, gerem valor ao negócio. Dentre os desafios da empresa familiar estão incluídos: aliar a evolução familiar com a evolução da

rentabilidade empresarial; equilibrar os interesses da empresa com os interesses individuais; preparar os futuros sucessores, com investimento contínuo em educação e profissionalização, agregando ferramentas que favoreçam os acionistas (Machado, Grzybovski, Teixeira, & Silva, 2013).

A empresa familiar passa por vários estágios até sua maturidade e, em cada uma dessas fases, ocorrem desafios que evoluem e se modificam. Os mecanismos de governança na empresa familiar orientam os processos durante a sucessão, pois é comum que nesse momento a empresa se depare com a real necessidade de separar a gestão dos negócios e as questões familiares. Assim, a estrutura de governança na empresa familiar é importante para estabelecer os diversos papéis dos membros da família empresária. O conceito de governança vem evoluindo e hoje é aplicado em empresas de diferentes tamanhos e setores, inclusive em empresas familiares (Bertucci, Silva, Pimentel, & Pereira, 2009).

Descentralizar poderes, delegar funções, tomar decisões rápidas e contar com gestores qualificados são ações fundamentais e imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável de um negócio, visto que no conceito de governança na empresa familiar essa compreensão é necessária para a continuidade e profissionalização da empresa (Bernhoeft & Gallo, 2003).

De acordo com Silva, Lozada, Villani, Ferreira e Xarão (2019), a governança de uma empresa familiar possui três características essenciais: controle da empresa, o poder que a família exerce na empresa e membros da família na gestão. Compreendendo família, gestão e propriedade, por meio destas características é possível o estudo da atividade de uma empresa familiar nos seus diversos âmbitos, identificando os fatores que afetam a empresa interna ou externamente.

Para exemplificar os fatores relacionados a tríade ‘família, propriedade e gestão’ na empresa familiar, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) e Tagiuri e Davis (1996) apresentaram um modelo chamado Modelo dos Três Círculos. Por meio do conjunto de três círculos, o modelo descreve empresas familiares como um sistema dividido em três subsistemas, que estão superpostos, mas são interdependentes.

Esta abordagem encontra-se representada na figura a seguir (Figura 1):

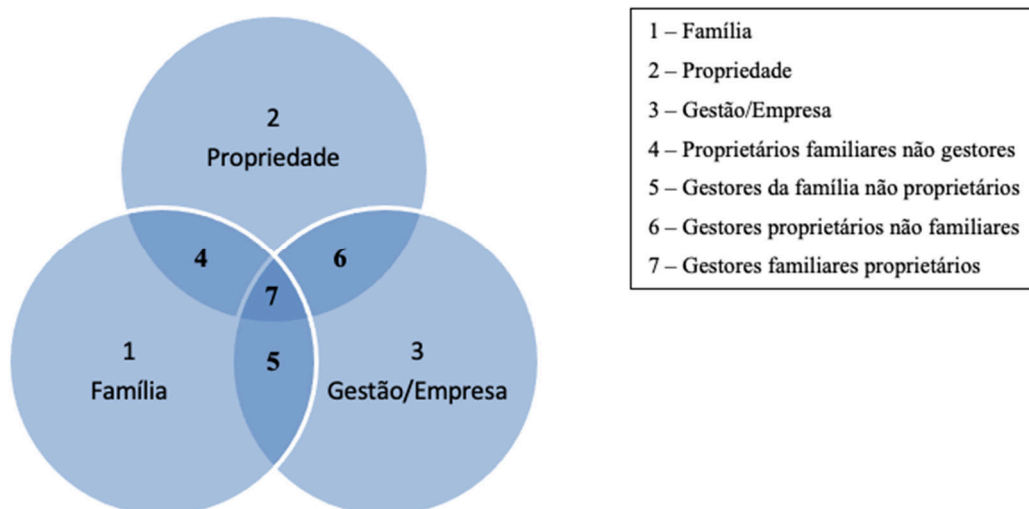


Figura 1. Modelo dos Três Círculos.

Fonte: Adaptado de “Bivalent Attributes of the Family Firm”, de R. Tagiuri e J. Davis, *Family Business Review*, 1996, 9(2), 199-208.

Os círculos se entrelaçam, apesar de representarem universos distintos, buscando obter sucesso tanto nos negócios quanto na família. É importante salientar que é fundamental o entendimento de cada círculo, pois uma pessoa pode exercer vários papéis. Por exemplo: uma pessoa pode desempenhar o papel de genro (subsistema da família), ter um papel gerencial na empresa (cargo de gerente de compras por exemplo) e ainda ter participação na empresa (papel de acionista). Veja que nesse caso a mesma pessoa atua nos três círculos, mas com papéis diferentes, que são, entretanto, sobrepostos na mesma pessoa. Ou seja, a pessoa deve ser capaz de decidir de acordo com a posição em que está alocada e, mesmo estando nos três círculos simultaneamente, é preciso reconhecer que cada qual tem sua própria atribuição designada (IBGC, 2016).

No entanto, a complexidade do sistema se encontra na superposição entre os círculos, evidenciando que mudanças ocorridas em um dos sistemas afetam os demais. Os membros da família não devem se comportar na empresa de acordo com as mesmas referências familiares, da mesma forma não devem se comportar em família como se comportam na empresa, trazendo discussões profissionais para o círculo familiar. Da mesma forma que um conflito ocorrido no almoço de família pode chegar na empresa, um desentendimento na empresa pode ferir os laços afetivos da família (Leone, 2005).

O círculo família diz respeito ao fundador e, posteriormente, cada um dos herdeiros, tanto os descendentes quanto os que são incorporados à família. Esses expressam maior interesse e preocupação na evolução e futuro das empresas. O círculo propriedade, por sua vez, tem como objetivo mostrar o poder que a família exerce sobre a empresa e o relacionamento com os demais membros; proprietários herdeiros têm como responsabilidade aumentar o valor do patrimônio herdado, o que pode se tornar uma tarefa difícil diante dos desafios encontrados, como por exemplo: instabilidade financeira, recessão econômica, mudanças no perfil do cliente, novas tecnologias e novos entrantes com produtos mais baratos. Por fim, o círculo gestão/empresa evidencia a questão do crescimento da empresa e seu ciclo de vida. Este grupo merece uma atenção especial, tendo em vista que esta relação, quando bem administrada, alavanca os negócios e não os compromete, trazendo resultados positivos à empresa e seus sócios (Oliveira et al., 2011).

De acordo com Sinanis, Davis e Collette (2019), o modelo especifica que essas inter-relações e os diferentes níveis racionais entre os envolvidos podem convergir ou divergir de acordo com os interesses relacionados à empresa: se conciliadas, permitem um clima de estabilidade e ajuda mútua; em contrapartida, se não conciliadas provocam conflitos e contradições na empresa. O modelo também reforça que cada setor tem sua importância e objetivos específicos que devem ser respeitados e adaptados, a fim de direcionar os negócios da família.

Conforme Roth, Tissot e Gonçalves (2017) apresentam, o conceito de governança na empresa familiar precisa ser considerado, uma vez que a adoção de melhores práticas traz inúmeros resultados e estabilidade para a organização. Contudo, as empresas familiares devem estabelecer a possibilidade da criação de um conselho gestor, um conselho administrativo e um conselho familiar, definindo normas de comportamentos.

2.3 Sucessão na empresa familiar

Por muitos anos, a sucessão nas empresas familiares não ocorria de forma planejada (Bernhoeft, 1987). Considerava-se desnecessário o planejamento, entendendo que a sucessão seria algo que aconteceria naturalmente, por motivos de doença ou morte do fundador. Porém, ao contrário do exposto, a sucessão é um momento crucial na empresa, podendo definir sua longevidade. O autor complementa que a sucessão deve ser conduzida como um processo no qual os herdeiros sejam preparados para assumir as responsabilidades na evolução do negócio familiar.

De acordo com Pianca e Ferreira (2017), a continuidade da empresa é fator determinante do processo de sucessão. Desta forma, este processo deve ser considerado uma evolução, que oferece ao fundador diferentes cenários, possibilidades e benefícios, possibilitando a empresa preparar-se melhor financeira, estratégica e emocionalmente.

Segundo Ricca (1998), a forma como o fundador criou e educou seus herdeiros é determinante na sucessão da empresa, pois os possíveis sucessores serão preparados com base na educação e nos princípios que aprenderam em casa. Na maioria das vezes, o fundador, no desejo de construir e solidificar seu negócio, não se atenta à necessidade de ensinar e preparar os herdeiros para assumir o legado e levá-lo adiante. Somente ao ficar idoso o fundador compreende a real importância dessa preparação. Porém, pode ser tarde. E, uma vez que ninguém foi preparado para assumir o lugar do fundador, sua saída da empresa pode levá-la à falência.

A sucessão de pessoas nos cargos de gestão é sempre um momento delicado em qualquer organização. Nas empresas familiares a sucessão se torna ainda mais complexa, pois possui a responsabilidade de propiciar à empresa sucessores competentes entre as gerações, que perpetuem o negócio dentro da família. Em virtude de problemas sucessórios, muitas empresas familiares encerram as atividades entre a primeira e a terceira geração (Costa et al., 2015).

As empresas familiares costumam organizar um patrimônio sólido para dar continuidade ao negócio nas gerações futuras. Bons administradores reinvestem em sua empresa, fazendo retiradas financeiras sustentáveis. Entretanto, os maus administradores realizam retiradas mal planejadas, demitem funcionários necessários, deixam a empresa sem fluxo de caixa e prejudicam o andamento do negócio (Sinanis et al., 2019).

Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013) consideram que, na sucessão em empresas familiares, as famílias buscam manter padrões e lembranças na administração advindas de seu fundador, objetivando conservar os laços e não permitindo que eles se percam nas futuras gerações. Sendo assim, o fundador é o agente principal, pois sua trajetória entrelaça-se com a história da empresa, levando consigo valores, convicções e princípios que foram incorporados na organização.

A cultura e o modelo de uma organização se destacam no ambiente organizacional. Logo, pensar em processo sucessório de empresa familiar é pensar também em uma ação que perpetue sua essência, cultura e atividade (Altaf & Troccoli, 2010).

De acordo com Grzybovski (2007), na sucessão outro fator importante são as questões culturais de cada meio social. A história familiar atrelada às empresas familiares está totalmente em congruência com o processo que as famílias adotam para a sucessão. A autora apresenta

como exemplo o processo de sucessão em empresas sob influência da cultura italiana. Nestas organizações, a sucessão é realizada, predominantemente, entre o fundador e seus filhos homens. Isto pois neste ambiente, entende-se que, caso as filhas venham a assumir os cargos de gerência poderiam, com o passar dos anos, sofrer influência de seus cônjuges ou, até mesmo, passarem a administração da empresa para eles.

Como a gestão da empresa familiar está vinculada à confiança entre seus membros, no exemplo citado a cultura leva a um padrão de sucessão que mantém membros com primeiro grau de parentesco do sexo masculino para cargos de gestão. Grzybovski (2007) complementa que em cada meio cultural os ensinamentos passados de forma empírica aos seus descendentes terão grande influência no processo de sucessão; esses ensinamentos estarão relacionados aos resultados obtidos historicamente dentro da empresa.

Existe um histórico nas empresas familiares de que os fundadores preferem transferir o poder para sucessores masculinos e primogênitos, favorecendo-os na sucessão. No entanto, esse cenário pode estar mudando. Pesquisas apontam que mulheres em empresas familiares são aprendizes mais pacientes, aplicadas e demonstram maiores habilidades interpessoais, o que colabora para mudanças decorridas no processo de sucessão (Ahrens, Landmann, & Woywode, 2015).

Quanto mais mulheres ingressam em empresas familiares, mais antigas tradições são abandonadas, como a transferência da liderança do pai para o filho primogênito. As mulheres trazem contribuições ímpares na gestão dos negócios, apresentando comportamentos como preocupação com os membros da família, sensibilidade para resolução de conflitos e lealdade à empresa (Cole, 1997).

A questão de gênero é pouco explorada na sucessão em empresas familiares e se confunde com o sexo. Porém, gênero e sexo são conceitos distintos, onde gênero é uma construção social ampla dos processos em nossas vidas em níveis social, individual e institucional e o sexo é “biológico”. Dessa forma, o gênero é uma força que influencia questões maiores do que apenas homens e mulheres, mas também negócios, famílias e competição (Byrne, Fattoum, & Thébaud, 2019).

Em relação ao gênero, a liderança feminina está se tornando cada vez mais predominante nas empresas familiares, ainda que em um nível baixo, segundo a Pesquisa Americana de Empresas Familiares, de 2010. Ao se sentirem menos notadas em comparação com os irmãos, as filhas são motivadas a demonstrar maior interesse e capacidade nos treinamentos relacionados à empresa (Ahrens et al., 2015).

Contudo, independente de quem assumirá o lugar do fundador, é necessário planejamento e preparação do futuro sucessor, pois a sucessão mal planejada e sem profissionalização para os familiares que irão assumir o controle pode gerar crise na empresa, deixando evidente o despreparo dos sucessores que, na maioria das vezes, não se preparam o suficiente ou não se preocupavam com a sucessão. Consideram desnecessário apresentarem um trabalho competente técnico e gerencial, já que o cargo de poder é garantido por serem herdeiros naturais. Assim, conseqüentemente, o novo sucessor traz consigo comportamentos e atitudes improdutivas, ocasionando má gestão da organização (Oliveira, 2010).

No planejamento sucessório, o herdeiro deve ser escolhido e preparado antes de assumir a gestão do negócio. Entretanto, este processo não é fácil, nem rápido e pode levar anos até que a nova geração esteja realmente pronta para assumir e gerenciar a empresa. Porém, algumas pessoas consideram que a sucessão não requer planejamento e julgam que ela só acontecerá no momento que o fundador tomar a decisão de deixar a empresa (Pianca & Ferreira, 2017).

Flores (2010), entendendo que a sucessão deve ser encarada como uma consequência natural, avalia que o processo sucessório - desde seu planejamento, escolha e preparação do sucessor e conclusão da sucessão - tenha duração média de quinze anos, ocorrendo de forma branda e imperceptível para os envolvidos. Porém, ressalta que em cinco anos o sucessor escolhido, na maioria das vezes, já está apto para assumir a liderança da empresa.

A sobrevivência da empresa familiar está atrelada ao seu crescimento, melhorias constantes e planejamento do futuro sucessor. Capacitar alguém para a sucessão garante que o administrativo será ocupado por membros da família que realmente estejam engajados e com o legítimo preparo para assumir o papel do fundador. Mas, isso não significa que os fundadores serão afastados do controle da empresa até que a escolha seja realizada (Pianca & Ferreira, 2017).

Segundo Nishitsuji (2009), para que uma empresa sobreviva e tenha longevidade, o planejamento e a organização do processo sucessório são etapas obrigatórias. Para Leone (2005), é imprescindível que os fundadores tenham consciência que a sucessão é um fato inevitável. Encará-la com sensatez pode transformar esse processo em uma parceria entre o fundador e seus potenciais sucessores, evitando vários conflitos, já que essa situação pode perdurar alguns anos.

Lodi (1993) destaca que as divergências na etapa de sucessão são as que mais assolam empresas familiares que, quando questionadas sobre o motivo da falência, indicam: a família não tinha o preparo para atender as necessidades da empresa; os familiares arruinaram o patrimônio; o fundador não educou os filhos, dedicando-se na construção do patrimônio; não

existe na família um acordo sobre quem deve assumir; ninguém da família se preparou; e, por fim, a rivalidade entre familiares prejudica o andamento do negócio.

Para Oliveira (2010), existem requisitos importantes em um processo sucessório, que só deve acontecer mediante um planejamento estratégico detalhado. O autor especifica que a escolha do(s) sucessor(es) é o primeiro passo, ou seja, qual(is) membro(s) da família apresentam maior vocação para dar continuidade e crescimento ao negócio.

Segundo Silva et al. (2019), a sucessão relaciona-se com mudanças estratégicas, culturais e estruturais na empresa e não somente com a transferência da liderança. Portanto, é necessário estabelecer procedimentos estratégicos para essa transição, proporcionando segurança e motivando todos os envolvidos, além de auxiliar a próxima geração que assumirá o negócio.

Bernhoeft e Gallo (2003) destacam a importância de um planejamento sucessório, debatendo a sucessão em diferentes pontos: a sucessão no controle da empresa por um membro da família (pais, filhos, genros, noras e netos), na propriedade (a quantidade de cotas estabelecidas para cada membro da família, pois elas interferem nas decisões da gestão do negócio) e na gestão (etapas iniciais do desenvolvimento da empresa, reconhecimento, expansão e formalização dos processos até a empresa chegar ao estágio de sua maturidade, onde acontece a estabilização da empresa). Quando se atinge a maturidade, o negócio já está estável e sua evolução é menos intensa. Assim, o principal desafio é a reinvenção permanente na empresa, para mantê-la competitiva.

O papel do fundador no momento de passar o cargo já foi discutido por muitos autores, que ressaltam a importância da sucessão ser bem planejada, fazendo com que o sucessor tenha confiança e se sinta seguro, fator importante também para o sucedido (Oliveira, 2010). Durante o processo sucessório muitos conflitos são gerados pelo fundador, uma vez que sua imagem, estilo de vida, tanto profissional quanto na vida familiar, e a forma de se comunicar externamente podem ser prejudicados ao se desvincularem da empresa (Passos, Bernhoeft, Bernhoeft, & Teixeira, 2006).

O fator emocional torna-se num conflito relevante nas empresas familiares, pois pode impedir que decisões vantajosas sejam tomadas de forma racional, prevalecendo o elo emocional entre as pessoas. Por outro lado, o fator emocional pode estreitar o vínculo entre os sócios e funcionários, resultando em um maior comprometimento e engajamento na causa principal pela qual a empresa familiar existe (Bernhoeft & Gallo, 2003).

Segundo Gersick et al. (1997), qualquer resistência à entrega do poder deve ser superada pelo fundador. Assim, ele poderá contribuir para que o novo líder possa estabelecer sua

autoridade. Os autores complementam, ainda, que os fundadores mantêm planos após sua partida, individuais, para a empresa e para a família. A empresa, para eles, é vista como uma construção das suas realizações pessoais e profissionais; entendem que a nova liderança irá refazer seus sucessos, repetindo seu mandato ou, ainda, concertará os erros que eles cometeram.

Há uma acomodação dos fundadores quanto ao assunto sucessão. O medo da indisposição com a família leva o fundador ao adiamento do plano de sucessão e, com isso, o planejamento não é elaborado, deixando que o tempo se encarregue da resolução dos problemas referentes à transmissão do poder (Bernhoeft, 1987).

No momento da sucessão, Lodi (1987) destaca que o fundador precisa voltar 20 anos, questionando-se sobre a criação dos herdeiros: Quais princípios desenvolveram? Quais conhecimentos e qual interesse demonstram no negócio da família? O autor ressalta estratégias para percorrer o caminho da infância até a sucessão: o berço é a formação de base dos sucessores, onde o caráter da família predomina na definição da vocação e na missão de promover o desejo dos herdeiros assumirem a empresa familiar. Destaca a importância de um bom conhecimento acadêmico e experiências em outras empresas, fora do ambiente familiar, plano de desenvolvimento que propõe uma preparação concentrada no conhecimento do negócio, medidas de caráter organizacional e mudanças que viabilizem a nova gestão (Lodi, 1987).

Segundo Sinanis et al. (2019), o planejamento sucessório de empresa familiar deve conter os seguintes passos: estabelecer o que o próximo sucessor deve fazer pela empresa; definir o perfil necessário para ser o sucessor; e, entender qual membro da família possui o perfil exigido. Para a preparação do sucessor, as seguintes etapas devem ser consideradas: educação formal, que fundamenta o aprendizado com conhecimentos, habilidades e ferramentas necessárias para auxiliar numa gestão mais eficiente; experiências e desafios reais, que capacite o sucessor com experiências de trabalho, competências para mostrar resultados e estabelecimento de relação respeitosa com os funcionários; atividades de desenvolvimento individual; discutir os erros e acertos com os fundadores, que poderá auxiliar em novas ações; criar metas para orientá-los na gestão da empresa; e, sempre fornecer feedback efetivo ao sucessor.

Bernhoeft (1987) também levanta questões que o fundador/sucedido deve fazer: Para que e para quem se construiu a empresa? Foi construída para satisfação pessoal ou para perpetuar seu nome? Todas estas questões devem ser feitas e respondidas antes do início do processo de sucessão, a fim de eliminar as incertezas e as inseguranças no momento da sucessão.

3 Metodologia

3.1 A pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva. Essencialmente, o que difere a pesquisa qualitativa da quantitativa é a não utilização de mecanismos estatísticos, não sendo o objetivo da investigação qualitativa medir os casos estudados. Neste tipo de estudo, os dados são obtidos por meio do contato do pesquisador com a situação estudada. Destaca-se, ainda, que o pesquisador tem papel fundamental na coleta de dados na pesquisa qualitativa, uma vez que será ele que irá examinar e investigar o ambiente estudado e, com isso, realizar a análise dos dados (Godoy, 1995).

O estudo é de natureza exploratória. A princípio, pensou-se em realizar um estudo de caso. Contudo, converteu-se a investigação para um estudo exploratório devido à pandemia de COVID-19, a qual impediu a realização de observações. Neste estudo exploratório, buscou-se identificar os desafios que as empresas familiares enfrentam ao passarem pelo processo sucessório e analisar se esses desafios são comuns entre empresas similares.

Além disso, o estudo é descritivo, pois através das respostas obtidas procurou-se entender e identificar as etapas e os elementos que podem ser utilizados como abordagem para a condução do processo de sucessão em empresas familiares (Godoy, 1995). Por se tratar de empresas muito pequenas, cuja documentação é limitada às questões formais de registros obrigatórios, não foi possível a realização da análise de documentos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice A; Apêndice B). Neste tipo de instrumento, as perguntas seguem um padrão que possibilita ao entrevistado flexibilidade para relatar sua concepção. Dessa forma, o pesquisador pode explorar com maior profundidade as respostas obtidas dos entrevistados, tornando-as mais detalhadas. Ainda, esta forma de coleta de dados permite ao pesquisador complementar a entrevista com questões adicionais, para esclarecer tópicos que não foram antevistos (Godoy, 1995).

As entrevistas são importantes fontes de informações para um estudo de caso, têm o propósito de estimular o entrevistado a falar sobre determinado tema, considerando os fatos históricos, momentos especiais ou marcantes, bem como características relacionadas à situação pesquisada (Yin, 2001). A pesquisa deve ser conduzida de forma indutiva, ou seja, na coleta e

organização dos dados o pesquisador deve buscar construir conceitos ou pressupostos, ao invés de deduzir hipóteses (Godoy, 2005).

As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com as devidas autorizações dos entrevistados e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador. Seguindo as normas de saúde pública e medidas de distanciamento social, vividas no atual momento devido à COVID-19, as entrevistas foram realizadas com o apoio de plataformas de reunião virtual - *Zoom, Meet, Skype* etc.-, ficando a critério do entrevistado a escolha da plataforma. Salienta-se que entrevistas mediadas por plataformas de reunião virtual oferecem flexibilidade tanto com relação ao deslocamento/localização dos participantes, quanto com relação ao tempo necessário para a coleta de dados (Lobe, Morgan, & Hoffman, 2020). No intuito de manter os nomes dos participantes e das empresas em sigilo, utilizou-se nomes fictícios para ambos.

3.3 Organização e análise dos dados

Conforme Yin (2001) apresenta, a análise de dados significa classificar, examinar, categorizar ou mesmo redefinir as evidências, em conformidade com as proposições iniciais do estudo. É necessário descrever cuidadosamente as conjunturas interpessoais, físicas e sociais do estudo. Embora alguns pesquisadores suponham que as estratégias de coleta de dados e sua análise sejam claras ao leitor e não necessitem de explicações adicionais, um estudo eficaz deve preocupar-se em detalhar os procedimentos adotados (Godoy, 2005).

Desta forma, na primeira etapa da análise de dados foi realizada a transcrição e organização do material. Na segunda etapa as entrevistas foram codificadas com base nos treze blocos do roteiro de entrevistas (Apêndice A; Apêndice B). Durante a categorização, observou-se respostas interligadas, sobre determinados assuntos, que afluíram para um mesmo tema. Ressalta-se que, antes de iniciar as entrevistas, solicitou-se aos participantes que contassem um pouco da história de suas respectivas empresas.

Assim, os resultados foram agrupados em nove blocos temáticos, sendo eles: principais desafios; valores; planejamento sucessório; preparação do(s) sucessor(es); escolha do(s) sucessor(es); expectativa quanto ao desempenho; ligação do fundador pós sucessão; principais passos percorridos; desafios futuros.

Na última etapa, elaborou-se um *framework* baseado nas respostas dos entrevistados, o qual visa identificar, descrever e analisar as etapas e os elementos que podem ser utilizados como abordagem para a redução de riscos em processos sucessórios.

4 Contexto e situação-problema

O contexto investigado é formado por três empresas, posicionadas em mercados distintos e vivenciando diferentes estágios no processo de sucessão. Na empresa A, a sucessão está concluída, nas Empresas B e C, o processo sucessório encontra-se em estágio avançado.

A Tabela 1 apresenta, de forma breve, a caracterização da amostra participante da pesquisa. Para preservar a identidade dos entrevistados, utilizou-se nomes fictícios.

Tabela 1
Caracterização da amostra

Nome	Idade	Período de atuação na empresa	Área de formação	Atividade da Empresa	Atua na empresa
Manoel (F)	70 anos	1972 / 2001	Ensino Fundamental	Serviços/Centro Automotivo	Não
Carlos (S)	45 anos	1996 / (-)	Engenharia mecânica	Serviços/Centro Automotivo	Sim
Roberto (S)	42 anos	2001 / (-)	Administração de Empresas	Serviços/Centro Automotivo	Sim
Paulo (F)	66 anos	1986 / (-)	Engenharia mecânica Cursos na área mecânica Nutrição	Serviços/Sistemas técnicos	Sim / 2 vezes por semana
Alice (S)	32 anos	2002 / (-)	Pós-graduação em Administração/Gestão de Pessoas	Serviços/Sistemas técnicos	Sim
Marta (F)	62 anos	1986 / (-)	Ensino Médio Jornalismo	Comércio/Atacado e varejo	Sim / 2 vezes por mês
Mara (S)	35 anos	2006 / (-)	Curso de Marketing Curso de Mídias Sociais	Comércio/Atacado e varejo	Sim

Nota. (F) Fundador; (S) Sucessor; (-) Atualmente trabalha na empresa

4.1 Empresa A

O Sr. Manoel, fundador da empresa A, é idoso, tem a saúde bastante debilitada e não possui nenhuma habilidade com tecnologia para atender a uma chamada de videoconferência. Sendo assim, pediu ao filho Carlos que respondesse à entrevista em seu lugar, visto que devido

à pandemia do Coronavírus não seria possível estarem juntos. Na condição de filho, Carlos conhece toda trajetória de vida do Sr. Manoel, fazendo com que a entrevista transcorra normalmente.

A Empresa A (São Paulo/SP) atua no ramo automotivo. Sua história começou quando Manoel, funcionário de uma empresa de usinagem, resolveu abrir um negócio próprio, em 1972, juntamente com dois de seus cunhados. No início, os serviços prestados eram de limpeza, regulagem e manutenção de carburadores de veículos. Paralelo a isso, a usinagem para o recondicionamento de carburadores também era feita por eles. Na época, o serviço de recondicionamento era pouco utilizado e consistia em usinar o eixo, as buchas e fazer todas as peças necessárias. Depois era feito embuchamento, a montagem e teste do carburador. Após algum tempo de sociedade, ocorreram algumas discordâncias entre os sócios e Manoel comprou a parte dos demais, tornando-se o único dono da Empresa A.

Com o passar do tempo, houve uma expansão na procura de recondicionamento de carburadores, sendo necessário a entrada de um novo sócio, que era responsável pela parte comercial, ou oferecendo esse serviço para outras oficinas de carburação, pois eles eram pioneiros na realização dessa técnica.

Na época, Manoel já era casado e tinha duas filhas e um filho. Este, desde os seus cinco anos acompanhava o pai e tinha contato bem próximo com o negócio; em 1993, com quinze anos, Carlos começou a trabalhar meio período na empresa, conciliando o trabalho com os estudos. Em 1995 houve uma queda no serviço de recondicionamento, pois o maquinário de usinagem da empresa estava ultrapassado, já havia entrado no mercado máquinas mais sofisticadas, como o torno CNC que fabricava as peças com mais qualidade, rapidez e com menor custo. A situação da empresa se agravou mais com a chegada da injeção eletrônica ao Brasil. Essa tecnologia substitua o carburador por um sistema que envolve injeção direta de combustível no motor, por um módulo eletrônico que controlava esse processo.

Devido a queda no serviço, Carlos deixou a empresa e foi trabalhar como *office-boy* em um outro estabelecimento. Mas, mesmo com as reduções de custos, a empresa ficou insustentável para dois sócios. Em 1996, Carlos pediu demissão do trabalho de *office-boy* e, juntamente com seu pai, fez uma proposta ao outro sócio da Empresa A e adquiriu a parte dele do negócio. Assim, Carlos voltou à empresa como sócio de seu pai.

Com a volta de Carlos, eles, em conjunto, decidiram vender todo o maquinário de usinagem e investiram em cursos voltados ao serviço de injeção eletrônica. Desta forma, Carlos e os funcionários foram capacitados para prestarem o serviço que estava sendo mais requisitado na época, mas não deixaram de fazer os serviços de limpeza, manutenção e regulagem de

carburadores. Mesmo com a atualização na mão de obra, eles sentiram a necessidade de ampliarem os serviços da empresa e começaram a fazer também mecânica geral, suspensão e elétrica, tornando a empresa um centro automotivo.

A filha mais velha, Mariana, casada e com um filho, se formou em Administração de Empresas e trabalha em uma multinacional; a filha mais nova, Cíntia, é solteira e se formou em Fisioterapia, atuando na área. Ambas não demonstraram interesse em trabalhar na Empresa A. Carlos, por sua vez, casado e com uma filha, além dos cursos profissionalizantes se formou em Engenharia Mecânica.

Em meados de 2001, o marido de Mariana, graduado em Administração de Empresas, trabalhava em uma empresa multinacional e ficou desempregado. Manoel convidou o genro Roberto para trabalhar com Carlos na Empresa A, uma vez que ele havia decidido abrir um outro negócio e deixar a empresa sob o comando dos dois. Porém, num primeiro momento, Roberto recusou a oferta e foi trabalhar como motorista de táxi. Mas, com a insistência do sogro e do cunhado, Roberto, marido de Mariana, aceitou a proposta. Assim aconteceu a sucessão da empresa com o desligamento de Manoel, que transferiu 50% da empresa para sua esposa, Amélia, e o restante distribuiu entre Carlos (25%) e Roberto com (25%).

Com a entrada de Roberto o serviço foi dividido. Carlos passou a cuidar de toda parte operacional e Roberto da parte administrativa, que foi modernizada e novos processos foram implementados, com foco no atendimento ao cliente e qualificação dos funcionários. Além dos serviços já prestados, que após a entrada de Roberto continuaram com a mesma qualidade, também foram adquiridos novos contratos, voltados para a realização da manutenção de frotas de carros. A presença de Roberto e a nova administração fortaleceram todo o processo e progresso de anos de trabalho, consolidando a empresa no mercado, onde atua até hoje.

4.2 Empresa B

A Empresa B (São Paulo/SP) atua no ramo de engenharia, sua história começou quando Paulo terminou a faculdade de engenharia mecânica e foi estagiar em uma empresa que prestava serviços de ar-condicionado, ventilação e exaustão. Paulo era responsável pelos projetos, mas desde o início queria entender como fazia aquela prestação de serviço virar dinheiro, como monetizava todo aquele processo.

Paulo disse: “desde pequenininho, lá com meus sete, oito anos, eu tinha vontade de fazer negócio, de vender de pegar em dinheiro e comprar alguma coisa, porque se você for um feirante você compra um tomate no CEASA por um real, põe no caminhão soma o combustível, sua mão de obra, vai lá na feira e vende por um real e setenta centavos”.

Após a empresa fechar um contrato, ela fracionava o serviço para os chamados empreiteiros: tinha o empreiteiro civil, de hidráulica, de tubulação e o de frigorífica. O chefe pediu para Paulo passar o serviço para um empreiteiro de tubulação chamado Severino; o que chamou a atenção de Paulo foi a maneira como Severino se vestia bem “eu fui me apresentar ao Severino, tal foi a minha surpresa, eu estava com uma roupa esportiva, calça jeans, tênis e uma camiseta; o Severino estava com uma roupa bem social, sapato bonitinho, cabelo penteadinho”, muito educado. E o veículo que Severino tinha era bem novo, praticamente zero, “um Del Rey Ouro novinho” e melhor que o veículo de Paulo “chevetinho velho”, que era um engenheiro. Paulo ficou espantado pelo jeito do empreiteiro que, apesar de educado, não parecia ter muita cultura. Paulo disse: “parecia até meu pai, não sabia falar bem o português, concordância muito ruim”. Mas, Paulo estava disposto a descobrir, no trajeto entre a empresa e o local da obra, como o empreiteiro ganhava dinheiro. Quando Paulo puxou assunto com Severino, a fim de entender como aquilo era possível, teve a sorte de Severino ser paciente e generoso. “Severino fez um papel fundamental, porque não economizou palavras, falou a verdade nua e crua, foi claro comigo. Ele não procurou me impressionar de jeito nenhum, foi pá, pá, pá”. Respondia todas as perguntas e fazia questão de explicar passo a passo tudo que lhe era perguntado. Foi a primeira de muitas conversas que Paulo teve com Severino, que sempre estava disposto a ensinar e esclarecer todas as dúvidas.

Essa conversa foi um divisor de águas para Paulo, que voltou da visita à obra decidido a abrir seu próprio negócio. Trabalhou mais um ano como efetivo na empresa, sempre tentando entender como tudo aquilo funcionava e absorvendo cada aprendizado, de todos os departamentos.

Em 1986, Paulo se desligou de onde trabalhava e iniciou sua própria empresa, na casa de seus pais, utilizando um espaço da sala, um telefone e uma mezinha onde na época da faculdade estudava para as avaliações. A sua empresa prestava serviços de instalação de ar-condicionado, sistemas de exaustão, ventilação e manutenção de todos esses sistemas. Paulo já tinha em mente que ele faria todas as transações: venda, compra, contratação de funcionários, confecção dos contratos enfim, tudo. Passado algum tempo a empresa foi crescendo e Paulo mudou-se, local que até hoje é a sede da empresa.

Paulo tem quatro filhos, com quatro mulheres diferentes. Se casou com a mãe do seu filho mais novo, Henrique, que hoje tem treze anos. Ele tentou trazer para a empresa seus filhos mais velhos: Ricardo, com quarenta e três anos, trabalhou pouco tempo e decidiu não ficar; Elvis, com quarenta e um anos, formado em Direito, trabalhou dez anos na empresa, mas também decidiu sair para seguir a sua profissão; Alice, que hoje tem trinta e dois anos, fez um

curso Técnico em Administração, se formou em Nutrição e fez uma pós-graduação em Gestão de Pessoas. Começou a trabalhar na empresa com quatorze anos, iniciando suas atividades como auxiliar de escritório, depois vendedora e, após alguns anos, passou por todos os departamentos da empresa até ficar responsável por toda parte administrativa, passando a assumir o negócio.

Paulo considera que a partir do momento que Alice assumiu a parte administrativa, a empresa melhorou, pois ela profissionalizou todos os processos de contratação e trouxe diversos benefícios aos funcionários. Além disso, deixou Paulo mais tranquilo para cuidar da área técnica, que é o que ele gosta de fazer. Paulo também sentiu mais confiança em tê-la à frente dos negócios pois, no passado, a empresa sofreu algumas perdas e alguns desvios financeiros feitos por outros funcionários.

Atualmente a empresa presta serviços de normatização da norma ABNT, pressurização de escadas, escadas de incêndio, instalação e manutenção dos sistemas de exaustão, sistemas de exaustão e ventilação industrial, ventilação, ar-condicionado e rota de fuga segura em casos de incêndios.

4.3 Empresa C

A Empresa C (São Paulo/SP) atua no ramo de comércio de bolsas e acessórios de couro. Sua história começou em 1986, época em que João era vendedor de bolsas, na Praça da República na cidade de São Paulo/SP, e sua esposa, Marta, trabalhava como auxiliar administrativa em uma empresa. Eles haviam guardado certa quantia para comprarem uma casa. Contudo, surgiu uma oportunidade de investimento, para a abertura de uma loja no Bom Retiro. Marta lembrou que na época eles ficaram em dúvida: “tínhamos um dinheiro guardado para comprar uma casa. Aí a gente falou: ou compra a casa, ou compra o negócio, porque os dois não dava para comprar”. Marta pediu demissão na empresa onde trabalhava e foi trabalhar na loja com João. No começo eles enfrentaram dificuldades, porque não sabiam como administrar um negócio.

João e Marta foram aprendendo como trabalhar, a loja começou a dar lucro. Esse crescimento veio numa época em que as pessoas se espelhavam muito nos artistas e a moda era mais duradoura. Sobre isso, Marta relatou: “comecei na época da Xuxa, ela usava muitos cintos e coisas bem interessantes. Colocamos para vender bastante modelos e a loja começou a deslanchar”.

Em 1992 a Empresa C passou por dificuldades financeiras por conta da situação que o Brasil enfrentava politicamente. O plano Collor bloqueou todas as cadernetas de poupança.

Marta contou: “Collor catou o dinheiro de todo mundo e todos ficaram com a conta zerada”. Outra questão relevante foi a concorrência, a entrada no Brasil de produtos vindos da China, com preços bem abaixo. Isto fez as vendas caírem e muitos fornecedores internos não conseguiram continuar com suas empresas.

João e Marta têm três filhas. Mara, a mais velha, tem trinta e cinco anos e é formada em Jornalismo. Realizou diversos cursos complementares, como: Marketing e Mídias Sociais. Clara tem trinta e dois anos e é formada em Contabilidade. Sarah tem trinta anos e é formada em Moda. Mara assumiu a Empresa C em 2006. Clara trabalha na loja cuidando da parte administrativa e Sarah cuida da parte de influência e divulgação da marca.

Atualmente, a loja trabalha com venda de artigos de couro e acessórios, continua no mesmo endereço. A empresa criou um site e sua estratégia de divulgação foi modernizada. Grande parte das vendas hoje são feitas por mídias sociais.

A Tabela 2 apresenta a síntese da caracterização da amostra.

Tabela 2

Síntese da caracterização da amostra

Empresa	Nome	Estágio do processo de transição	Situação
Empresa A	Manoel	Concluído	Fundador completamente afastado
Empresa A	Carlos	Concluído	Sucessor atuante
Empresa A	Roberto	Concluído	Sucessor atuante
Empresa B	Paulo	Avançado	Fundador ainda trabalha 2 vezes por semana
Empresa B	Alice	Avançado	Sucessor atuante
Empresa C	Marta	Avançado	Fundadora ainda trabalha 2 vezes por mês
Empresa C	Mara	Avançado	Sucessor atuante

5 Descrição da intervenção realizada

Este tópico apresenta as principais etapas adotadas para realização das entrevistas. A amostra foi escolhida de forma intencional e selecionada por conveniência. Optou-se por fazer as entrevistas em duas etapas: uma com o/a fundador(a) e outra com o/a sucessor(a), a fim de compreender melhor cada processo sucessório estudado.

Pretendia-se fazer um estudo de caso, que se converteu em um estudo exploratório, dada as condições objetivas deste momento de pandemia. A observação se tornou impraticável, por causa das questões de distanciamento social. Outro motivo é que as EPP's têm pouco hábito de documentar a sua história, por isso a ideia de triangular dados com documentos mostrou-se inviável nessa pesquisa.

A busca das empresas foi realizada na região sul da capital de São Paulo, por meio de mídias sociais e redes de relacionamentos. Foram contatadas, inicialmente, 8 empresas. Dessas,

3 aceitaram participar da pesquisa. As perguntas foram enviadas previamente aos participantes, via *e-mail* e *WhatsApp*, com intuito de familiar os participantes da pesquisa com o estudo.

Todas as entrevistas foram agendadas, conforme a disponibilidade dos participantes; ocorreram através de videoconferência, devido à pandemia de COVID-19, que impediu a realização de entrevistas presenciais. As entrevistas foram gravadas, mediante a devida autorização dos entrevistados e, posteriormente, foram transcritas pelo pesquisador. O nome e a empresa dos participantes foram mantidos em sigilo (Tabela 3).

Tabela 3

Síntese da intervenção realizada

Entrevistado	Dia/hora	Tempo de duração da entrevista	Ferramenta utilizada
Manoel/Carlos	26/03/2021 – 19h20	69 minutos	Zoom
Roberto	16/03/2021 – 19h30	113 minutos	Zoom
Paulo	24/03/2021 – 11h00	50 minutos	Zoom
Alice	24/03/2021 – 12h00	40 minutos	Zoom
Marta	13/04/2021 – 11h30	63 minutos	Zoom
Mara	13/04/2021 – 20h00	77 minutos	Zoom

6 Análise dos Resultados Obtidos

Este tópico apresenta os resultados obtidos e a análise temática do conteúdo das entrevistas. A análise será apresentada por um processo contínuo de comparação das falas dos fundadores e sucessores, de forma a identificar semelhanças e diferenças no conteúdo dos discursos e, desse modo, identificar os aspectos mais relevantes de cada etapa do processo de sucessão.

6.1 Principais desafios

Este tópico apresenta os principais desafios enfrentados pelos fundadores e sucessores (Tabela 4).

Tabela 4

Qual foi o principal desafio que o senhor(a) enfrentou em sua empresa ao longo da sua história?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“à concorrência é uma coisa desleal, porque se tem um nome a zelar e uma qualidade. As vezes por achar nosso serviço caro, o cliente levava o carro em outro [lugar]. Levava e quebrava a cara, só que até o cliente voltar já passou muito tempo e, de repente, você perde capital”.	“a gente acaba enfrentando o desafio de conviver com a família. Tem que separar muito bem as coisas. Meu sogro não estava cedendo muito, não quis acompanhar a evolução”.

Continua

Empresa	Fundador	Sucessor
B	“o maior desafio foi ser sozinho, não ter alguém, porque hoje eu tenho a Alice. Aquele vice-presidente dos EUA disse ¹ : se você quiser ir rápido vá sozinho, mas se você quiser ir longe vá com as pessoas”.	“o meu principal desafio é a parte técnica, eu não tenho conhecimento, esse é uns dos meus maiores medos e preocupações. Eu gosto da parte administrativa, RH e tudo mais, é o que eu domino”.
C	“o Collor ter pegado todo o dinheiro, a gente teve que trabalhar só com cheque. Depois começamos a levantar de novo. E atualmente, pelo fato de ter que ficar fechado, precisa ter o faturamento.”	“comecei a trabalhar e via várias coisas que eu não concordava, falei: nós vamos ter que mudar. Começaram as confusões, meu pai não aceitava e eu queria mudar, a gente brigou e eu saí [da loja]. Minha mãe pediu para eu voltar, ela disse: a gente precisa da sua ajuda, não temos mais o dinamismo de uma pessoa jovem”.

Para Bertucci et al. (2009), a empresa familiar passa por vários estágios até sua maturidade e, em cada uma dessas fases, ocorrem desafios que evoluem e se modificam.

Os entrevistados relataram quais os maiores desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias. A respeito dessa questão, o fundador Manoel, da empresa A, relatou: “a concorrência é uma coisa desleal”. Para Roberto, o sucessor da empresa A, foi resistência às mudanças por parte do fundador e a convivência familiar: “a gente acaba enfrentando o desafio de conviver com a família”. Na empresa B, o fundador Paulo considerou um desafio o fato de não ter uma equipe formada no início do seu negócio: “o maior desafio foi ser sozinho, não ter alguém”. A sucessora da empresa B, Alice, destacou que seu maior desafio foi não ter um conhecimento técnico sobre o serviço prestado: “o meu principal desafio é a parte técnica, eu não tenho conhecimento esse é uns dos meus maiores medos e preocupações”.

Marta, fundadora da Empresa C, revelou que para ela a parte financeira foi e é atualmente o maior desafio, devido a pandemia da COVID-19. Por não serem caracterizados como serviço essencial, a loja está fechada e só pode trabalhar com vendas on-line: “o Collor ter pegado todo o dinheiro, a gente teve que trabalhar só com cheque. Atualmente estou achando tudo muito complicado, ter que ficar fechado”. Já a sucessora da Empresa C, Mara, apontou que seus maiores desafios foram os conflitos com o pai, porque o desejo dela era modernizar a loja, implementar processos que facilitassem na administração e João não aceitava: “ele tinha a cabeça muito fechada para algumas coisas, por exemplo: para colocar um computador, porque

não tinha e ele não queria colocar; minha mãe já era mais aberta, concordando que o computador iria ajudar [...], o que eu falava ‘A’ ele falava ‘B’ e os funcionários ficavam perdidos”.

Todas as empresas tiveram que enfrentar importantes desafios para sobreviver ao longo dos anos, desafios distintos para cada um. No entanto, notou-se que os sucessores das empresas A e C, conforme a realidade de cada um, apresentaram uma semelhança nos desafios vivenciados. A Tabela 5 apresenta a síntese dos desafios.

Tabela 5

Síntese desafios na empresa

Entrevistados	Desafio	Literatura	Autores
Manoel/Carlos	Lidar com a competição	Corrobora	Bertucci et al. (2009)
Roberto	Convivência em família	Corrobora	Bertucci et al. (2009)
Paulo	Criar equipe	Corrobora	Bertucci et al. (2009)
Alice	Conhecimento Técnico	Corrobora	Bertucci et al. (2009)
Marta	Financeiro	Corrobora	Bertucci et al. (2009)
Mara	Conflito de gerações; resistência a mudanças	Corrobora	Bertucci et al. (2009)

Nas empresas estudadas, os entrevistados apresentaram desafios variados, dentre eles o de manter-se bem-posicionado no mercado, oferecendo serviços de qualidade com preços baixos. Essa competitividade é um desafio constante. Um ponto levantado tanto na empresa A quanto na empresa C, foi o choque de entre as gerações. Os sucessores entrevistados deixaram evidente que o trabalho não foi fácil, pois os fundadores tinham uma resistência quanto as novas tecnologias e a nova forma de administrar e esse comportamento, atrelado ao convívio familiar, torna-se um fator ainda mais complicado.

Fatores externos também foram levados em consideração, quando o Brasil teve um choque heterodoxo na sua economia com o bloqueio das contas, a população não tinha poder de compra e isso afetou diretamente o comércio.

6.2 Valores

Este tópico trata sobre os valores que norteiam o comportamento da família dos fundadores e sucessores (Tabela 6).

Tabela 6

Quais são os valores que norteiam o comportamento da sua família? Como o(a) senhor(a) acredita que esses valores impactam (ajudam ou atrapalham) o desenvolvimento da empresa?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“respeito é a palavra que resume muito a empresa A”.	“respeito, me respeitavam em todos os âmbitos, tanto no profissional quanto no pessoal”.
B	“o que eu achava que estava certo, eu fazia. Não posso mentir, então se o cliente pergunta: o Paulo está? Sim, ele está”.	“honestidade e justiça esse tipo de coisa, que eu acredito que é legal”.
C	“eu sou uma pessoa otimista, eu acho que na vida tudo é bom”.	“honestidade acima de tudo, mesmo tirando a religião. Eu sempre quero o bem dos meus colaboradores, parceiros e clientes”.

Pereira et al. (2013) consideram que na sucessão as famílias buscam manter na administração padrões e lembranças advindas do fundador, com o objetivo de conservar os laços para que eles não se percam nas futuras gerações.

Quando questionado sobre os valores que norteiam o comportamento da família e que impactaram no desenvolvimento da empresa, Manoel, fundador da empresa A, destacou que o respeito sempre foi a base do seu negócio: “respeito é a palavra que resume muito a empresa A. O ambiente é familiar, pois atendemos todos os tipos de públicos, não podemos ter um ambiente machista, até porque não mantemos isso em casa”. Roberto, sucessor da empresa A, também apontou como valor o respeito “me respeitavam em todos os âmbitos, tanto no profissional quanto no pessoal. Então, a gente tinha que debater, a gente debatia, discutia e dialogava muito [...]. A gente acredita muito em Deus, tenta viver o que a gente escuta, é o que a gente prega, sem hipocrisia, tem muita gente que fala uma coisa e não pratica”.

Durante a entrevista com Paulo, fundador da empresa B, ele contou que divide seus valores em dois momentos diferentes da sua vida, e o início do negócio foi marcado por muita determinação: “até certo ponto da minha vida eu vivi do meu jeito, com os meus conhecimentos, com a forma que eu tinha vindo do berço familiar. O que eu achava que estava certo eu fazia [...]. Com trinta e dois anos tive uma conversão espiritual, um encontro com Jesus, e aí boa parte dos meus valores caíram por terra. Não posso mentir, então se o cliente pergunta: o Paulo está? Sim, ele está. Não posso vender sem nota, não posso dar propina para comprador, antes eu dava, fazia”. Paulo acredita que a conversão espiritual impactou o modo como ele se relacionava com as pessoas.

Para Alice, sucessora da empresa B, essa questão de valores foi um pouco complexa. Com cinco anos os pais se separaram, sua mãe foi embora e ela ficou com o pai: “fui criando

valores de acordo com o que aprendi com ele, que levo até hoje e acho que vou levar para sempre, tipo honestidade e justiça esse tipo de coisa que eu acredito que é legal. Só que chegou um momento meio tardio para mim, que eu comecei a não concordar com os valores que eu aprendi, coisas como envolver religião com o trabalho, essas coisas eu não acho legal”. Alice disse, ainda, que quanto à religião, ela e seu pai não discutem, ela respeita, mas ela não concorda com algumas atitudes do pai nessa questão no ambiente de trabalho: “nós tivemos uma reunião e no final meu pai quis ler um trecho da bíblia, eu não concordo com isso, pois pode ter pessoas que não tem essa mesma cultura, pessoas de outras religiões, pode ser vários outros motivos. Não falo nada porque entendo que ele precisa dessas coisas, não confronto, porque acho desnecessário. Ele é de uma outra época e eu acabo relevando isso”.

Marta, fundadora da Empresa C, relatou que o otimismo foi um valor determinante para o desenvolvimento do negócio “eu sou uma pessoa otimista, eu acho que na vida tudo é bom e tudo tem que acontecer do jeito que acontece”. Para Mara, a sucessora, honestidade, empatia e bondade, são os valores que norteiam a empresa: “honestidade acima de tudo, mesmo tirando a religião, o meu pai não é espírita, mas ele sempre foi muito honesto, minha mãe também”. Mara demonstrou ser uma administradora que tem empatia por seus funcionários e, percebendo que na região onde a loja está localizada existe uma grande quantidade de refugiados, decidiu contratar haitianos para trabalharem na loja: “inseri dois haitianos na minha equipe, eles vieram refugiados aqui para o Brasil. Quando a gente tem uma empresa, tem que entender que a gente depende daquelas pessoas, tanto dos clientes, quanto dos colaboradores. Com a saúde mental dos seus funcionários boa, sua empresa vai fluir”.

A Tabela 7 apresenta a síntese dos valores que norteiam o comportamento da família dos fundadores e sucessores.

Tabela 7

Síntese valores

Entrevistados	Valores	Literatura	Autores
Manoel/Carlos	Respeito	Corrobora	Pereira et al. (2013)
Roberto	Respeito	Corrobora	Pereira et al. (2013)
Paulo	Determinação; integridade	Corrobora	Pereira et al. (2013)
Alice	Honestidade; justiça	Corrobora	Pereira et al. (2013)
Marta	Otimismo	Corrobora	Pereira et al. (2013)
Mara	Honestidade; empatia	Corrobora	Pereira et al. (2013)

Diante desta questão os entrevistados demonstraram uma similaridade entre os pares, todos os sucessores buscam levar a diante os ensinamentos passados pelos fundadores. Paulo o

fundador da empresa B, foi o único entrevistado que relatou uma grande mudança de valores ao longo da sua história. Atitudes consideradas “normais”, porém, antiéticas eram realizadas por ele. Durante a entrevista Paulo reconheceu essas falhas e deixou claro que esse comportamento ficou no passado. Alice em sua entrevista demonstrou que aprendeu muito com seu pai, valores que contribuem com o andamento dos negócios, mas não leva para a empresa questões pessoais de caráter religioso.

6.3 Planejamento do processo sucessório

O presente subcapítulo aborda o planejamento do processo sucessório, no olhar do fundador e sucessor (Tabela 8; Tabela 9).

Tabela 8

Como o(a) senhor(a) identificou o momento em que deveria iniciar o processo de preparação do sucessor? E o do início de seu desligamento da empresa? (fundador)

Empresa	Fundador
A	“estou montando uma empresa de plástico, assume a oficina”.
B	“Alice sempre se mostrou muito competente. Essa minha filha vai pilotar esse negócio. Indo na contramão, os filhos não quiseram”.
C	“começaram a trabalhar meio período e foram aprendendo. Depois eu só ia trabalhar de tarde ou só de manhã, comecei diminuir meu horário”.

Tabela 9

O senhor(a) passou por algum tipo de planejamento para o processo sucessório? Como foi esse planejamento? Houve o desligamento do fundador devido ao processo sucessório? (sucessor)

Empresa	Sucessor
A	“foi muito rápido. A sensação que dá, é que ele meio que largou na nossa mão”.
B	“foi acontecendo na verdade. Já trabalhei em quase todos os departamentos da empresa. Considero que não teve um processo de sucessão”.
C	“eu já vivia aquilo, então eu tinha uma noção de como era”.

Flores (2010) considera que, para que o processo sucessório ocorra de forma branda, deve ser realizado em até 15 anos, entre o planejamento, a escolha, a preparação e a conclusão. Porém, ressalta que em cinco anos o sucessor já está apto para assumir a liderança.

Carlos, filho de Manoel, desde muito novo já participava das atividades da Empresa A. Fez cursos para se profissionalizar e gostava mais de trabalhar na parte operacional: “eu sempre vivi lá, desde os meus quatro, cinco anos, mas trabalhar mesmo comecei quando tinha quinze anos, em 1993. Sempre ouvia meu pai falando com a minha mãe sobre as coisas da empresa A,

eu sempre estava por perto”. Manoel se desligou da empresa A porque resolveu abrir um outro negócio, deixando seu filho Carlos e seu genro Roberto no comando da empresa: “estou montando uma empresa de plástico, assume aí a oficina com o Roberto”. E, assim, o filho Carlos, com seu cunhado Roberto, deram sequência ao trabalho da empresa. Sobre a preparação, Roberto considera que não houve: “foi muito espontâneo e rápido, hoje analisando friamente, a sensação que dá é que Manoel meio que largou na nossa mão, mas desacreditado pensando que não fosse acontecer”.

Para Paulo esse processo foi sendo construído ao longo dos anos, pois sua filha Alice começou a trabalhar com ele quando tinha apenas treze anos, sempre mostrando muita competência em suas atividades: “a Alice é muito comprometida e eu vi que ela abraçou, que ela gosta, que se empolga. Pensei: “acho que essa minha filha vai pilotar esse negócio”. Hoje em dia Paulo vai poucos dias na empresa B e realiza atividades específicas, como o primeiro contato com o cliente: “eu quero ficar aqui como um consultor. Por exemplo: um sujeito foi na obra, foi no cliente, não conseguiu resolver, a coisa enroscou mesmo, aí me ligam: Paulo deu problema aqui, vamos sentar-nos para resolver”. Pelo relato de Alice é possível perceber semelhanças com a fala de Paulo, pois passou por quase todos os setores da empresa antes da sucessão: “foi acontecendo, na verdade eu fui sendo colocada na fogueira em cada coisa que eu trabalhei. Já trabalhei em quase todos os departamentos da empresa, fui vendedora externa, assumi um departamento de manutenção, depois eu assumi o departamento administrativo completo. Não teve um processo de sucessão, tipo meu pai pegou na minha mão para falar: você vai ser a minha sucessora. Eu acho que na verdade, foi meio, ah só tem você”.

Na Empresa C, esse processo foi acontecendo gradativamente, de acordo com a entrevista de Marta: “elas começaram a trabalhar meio período e foram aprendendo. Quando terminaram a faculdade foram trabalhar comigo, aí eu só ia trabalhar de tarde ou só de manhã. Comecei a diminuir meu horário e depois de um tempo, não ia todo dia, fui me afastando”. Na visão de Mara, não houve nenhuma preparação, porém na entrevista é perceptível que o processo de preparação se deu com a convivência na empresa: “eu sempre pedia alguns conselhos para minha mãe, para o meu pai. Eu já vivia aquilo, então eu tinha noção de como era, trabalhando você aprende muito mais também. Mas não teve uma preparação lá de trás, chegou e ficou”.

Quanto ao desligamento dos fundadores, nas respectivas empresas, ao contrário de Manoel, da empresa A, que se desligou das atividades, Paulo e Marta continuam exercendo atividades esporádicas, em alguns dias da semana nas empresas B e C. As sucessoras, Alice e Mara, já assumiram as empresas e não dependem mais dos fundadores nas tomadas de decisões.

A Tabela 10 apresenta a síntese do planejamento sucessório.

Tabela 10

Síntese planejamento sucessório

Entrevistados	Planejamento	Literatura	Autor
Carlos	Informal; emergente	Corrobora	Flores (2010)
Roberto	Formal; estruturado	Complementa	Flores (2010)
Paulo	Informal; emergente	Corrobora	Flores (2010)
Alice	Informal; emergente	Corrobora	Flores (2010)
Marta	Informal; emergente	Corrobora	Flores (2010)
Mara	Informal; emergente	Corrobora	Flores (2010)

Os entrevistados da empresa A não relataram planejamento no processo sucessório, pois a sucessão ocorreu de um fato específico, quando o fundador decidiu abrir outra empresa. Entretanto, pode-se depreender da fala de Carlos, pois o planejamento sucessório já estava acontecendo de maneira informal, ao longo dos anos que trabalhou com seu pai. Para Roberto, realmente não teve planejamento sucessório, ele foi incorporado na empresa para administrar ao lado de Carlos, com a saída de Manoel.

Os outros entrevistados, reconheceram esse planejamento à medida que os sucessores trabalhavam e aprendiam sobre os negócios, dando autonomia para assumirem totalmente a administração. Complementando com a teoria, os fundadores das empresas familiares podem fazer o planejamento como um padrão, elaborando um plano ou podem fazê-lo de maneira emergente, na medida que vão incorporando seus filhos informalmente ao processo de condução da empresa, elas estão de algum modo fazendo um planejamento para a sucessão.

A Tabela 11 apresenta os maiores desafios enfrentados no processo de sucessão.

Tabela 11

Qual foi o maior desafio que o senhor(a) enfrentou no processo de sucessão? Como o senhor(a) lidou com esse desafio?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“o desafio maior, foi entender que eles eram capazes de assumir e tocar a oficina”.	“meu maior desafio foi modernizar a empresa. A gente é movido a desafio, eu sou muito competitivo”.
B	“eu não tive que perguntar [para ninguém]. Eu não fiz um patrimônio com uma esposa, fiz o patrimônio sozinho”.	“meu maior desafio foi ter que aprender tudo sozinha, não contar com alguém para me instruir”.
C	“eu acho que dá sucessão, para mim foi tranquilo. A gente tem que se aposentar uma hora”.	“eu acho que os conflitos, as brigas, foram os maiores desafios”.

Leone (2005) acredita que encarar a sucessão com sensatez transforma o processo sucessório em parceria, entre o fundador e o sucessor, evitando conflitos. Para Altaf e Troccoli (2010), pensar em processo sucessório é pensar em uma ação para que a empresa continue com sua essência, cultura e atividade.

Na maioria das vezes, são encontrados muitos desafios no processo sucessório, que precisam ser enfrentados e superados para não enfraquecer o andamento das empresas. Nas entrevistas, as percepções deste processo se mostraram bem particulares. Na empresa A, Manoel tinha um pensamento muito fechado, para ele Carlos e Roberto não conseguiriam administrar o negócio. Sobre essa questão, Carlos contou: “meu pai achou que a gente não era capaz de assumir, de se levantar e tocar [a oficina] e graças a Deus a gente conseguiu fazer”. Carlos acrescentou: “mas o desafio maior foi que provar que éramos capazes. Nós levantamos a oficina e tocamos e está super bem até hoje”.

Para alguns sucessores, mesmo mantendo a essência das empresas, existe uma necessidade de realizar melhorias, processos novos que acompanhem a evolução e que deixem mais evidente o seu perfil de administração. Roberto contou que seu maior desafio foi modernizar a empresa: “na época era tudo no papel, tudo na caneta, ele [Manoel] é um mestre em fazer contas. Hoje em dia a gente não tem tempo, nosso tempo é muito curto. Ele [Manoel] fazia nota fiscal para uma empresa e no dia do vencimento ele ligava para empresa fazendo a cobrança, pedia para emitir o cheque para ele ir retirar. Já vinha numa época que tudo aceitava cartão e ele não aceitava. Falei: poxa, a gente tem que emitir a nota fiscal, emitir boleto e o banco vai administrar isso, a gente só vai ver se a pessoa pagou ou não. Cuidar do fechamento e dar baixa nos títulos. Ele [Manoel] não estava cedendo, porque na concepção dele, o jeito dele estava dando certo”.

Nesse aspecto, Paulo revelou não ter tido problema, por ter feito seu patrimônio sozinho suas decisões dependiam somente dele: “eu decidi que a Alice ia pilotar, deixei uma reserva de participação de cotas para o meu filho de treze anos. Foi muito tranquilo, não precisei do aval de ninguém, eu decidi sozinho”. Alice relatou seu maior desafio: “nunca tive alguém para pegar na minha mão e falar: é por aqui vai e tal. Eu sempre fui lançada na fogueira, lançada aos leões como costumam dizer. Tive que aprender tudo na raça e criar muitas coisas novas, aprender tudo sozinha e não contar com alguém para me instruir”. Marta não sentiu dificuldades ao passar pelo processo sucessório: “para mim foi tranquilo, como elas já trabalhavam comigo, estavam bem entendidas do assunto. Só continuaram, é lógico que com algumas mudanças”. Já sua filha, Mara, contou dois desafios importantes durante seu processo sucessório: “acho que os conflitos,

as brigas. Exagerei em uns processos de compras e não deu muito certo, acho que foi um ponto negativo, tive que abaixar todos os preços”.

A Tabela 12 apresenta a síntese dos desafios no processo de sucessão.

Tabela 12

Síntese desafios no processo de sucessão

Entrevistados	Desafios no processo	Literatura	Autor
Manoel/Carlos	Confiança nos sucessores	Corrobora	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)
Roberto	Modernizar a empresa	Corrobora	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)
Paulo	Não houve	Contradiz	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)
Alice	Aprender sozinha	Corrobora	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)
Marta	Não houve	Contradiz	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)
Mara	Conflitos; modernizar a empresa	Corrobora	Leone (2005); Altaf e Troccoli (2010)

Na empresa B, o fundador Paulo não reconheceu desafios durante o processo sucessório, em sua visão ter construído o patrimônio sozinho foi fator determinante, mas o que possibilitou a sucessão aparentemente sem desafios foi integrar sua filha Alice na empresa. Ter Alice ao seu lado e depositar confiança nela, deu-lhe segurança na decisão de que ela seria sua sucessora. Por outro lado, Alice não reconheceu no pai incentivo e apoio no processo sucessório, fica claro em seus relatos que ela se sentiu solitária e sendo testada nos departamentos que trabalhou até assumir a administração total da empresa.

Na empresa C, fundadora e sucessora são totalmente contraditórias em suas respostas, embora Marta não tenha apontado desafios durante o processo, os relatos de Mara estão repletos de situações conflituosas. É importante ressaltar que Marta trouxe as filhas para trabalharem na empresa desde muito cedo, o que na visão dela tornou a sucessão tranquila. Contudo, ela menciona a aposentadoria, a questão da idade e cansaço natural foram pontos imperceptíveis para Marta, mas que contribuíram para acelerar o processo de sucessão. Sua sucessora Mara, relata diversos conflitos no processo sucessório, principalmente brigas com seu pai que não aceitava a maneira inovadora que Mara administrava.

6.4 Preparação do sucessor/sucessores

Este tópico trata sobre a preparação do sucessor/sucessores (Tabela 13).

Tabela 13

Como o senhor se preparou para o processo de sucessão? (fundador)**Como o(a) senhor(a) se preparou para assumir a empresa? (sucessor)**

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“aconteceu naturalmente, ao longo dos anos trabalhados”.	“estudei administração, estava sempre em um caminho vendo o que era administração. Não tinha muito segredo, era só colocar em prática o que aprendi”.
B	“esse processo ainda está em andamento. Hoje eu venho aqui alguns dias, porque eu gosto de trabalhar”.	“fiz técnico em Administração, faculdade de Nutrição, achei que gostava. Trabalhava para o meu pai, falei: gosto disso aqui. Então fiz uma pós-graduação generalista em Administração de empresas”.
C	“elas já estavam trabalhando comigo, começaram resolver as coisas sozinhas e fui deixando”.	“eu estava sempre lá, olhando, vendo o que acontecia e como era a dinâmica da coisa”.

Bernhoeft (1987) considera a sucessão um momento crucial, indicando que deve haver um processo para que os sucessores se preparem. Para Oliveira (2010), é necessário planejamento e preparação do futuro sucessor, pois a sucessão mal planejada e sem profissionalização geram crise na empresa.

Na empresa A, Manoel desde muito cedo contou com seu filho Carlos trabalhando ao seu lado, então essa preparação para sucessão foi acontecendo naturalmente, ao longo dos anos. Carlos também sentiu essa naturalidade: “eu estava lá todos os dias, e já era previsto que isso acontecesse”. As duas irmãs seguiram outras profissões e não tinham intenção de trabalharem na empresa: “tenho duas irmãs e a área delas são outras, então não iriam assumir a oficina. Vinha me preparando para o dia que isso acontecesse. Assumir e tentar fazer da forma que meu pai sempre fez, com honestidade, com respeito e com qualidade”.

Ao contrário de Carlos que sempre trabalhou na empresa A, Roberto entrou sem nenhum conhecimento prático sobre o ramo de atuação, entretanto, Roberto havia se formado técnico e bacharel em Administração: “não tinha muito segredo, era só colocar em prática o que aprendi. Quando eu fiz o técnico, tive um trabalho de montar uma empresa. Era uma gráfica, onde eu era o vice-presidente, trabalhei muito nisso desenvolvendo preços e outras coisas que me ajudaram demais. Uma coisa que me ajudou muito a lidar no comércio foi trabalhar no táxi, por incrível que pareça no táxi eu aprendi muito. Conversei com pessoas de todos os tipos, desde os mais ricos até os mais pobres. A oficina já tinha um nome no mercado e isso facilitou, implementei algumas coisas, mas não tive que fazer um nome, só lapidei o que já existia”.

Sobre essa questão, Paulo disse: “esse processo ainda está em andamento, hoje eu venho aqui alguns dias, porque eu gosto de trabalhar, mas eu não tenho responsabilidade sobre valores, sou mais light. Eu tomei muito prejuízo no passado, pessoas que trabalharam aqui e desviaram dinheiro da empresa, quando a Alice entrou isso mudou, porque eu fico tranquilo. Ela estar aqui me dá tranquilidade para que eu possa fazer minhas incursões, irresponsabilidades e dar minhas saídas”.

Sua sucessora, Alice, que trabalha desde muito jovem, fez alguns cursos voltados para área de administração, porém, sem a pretensão de suceder eu pai, como ela relatou: “eu fiz o técnico em Administração, depois fiz a faculdade de Nutrição e não me pergunte o porquê achei que gostava. Quando finalizei a faculdade vi que não era bem o que eu queria, trabalhava para o meu pai, foram algumas idas e vindas. Quando ele pediu para eu cuidar do administrativo como um todo, eu falei: eu gosto disso, preciso fazer algo relacionado à essa área. Já tinha passado alguns anos que eu havia feito o técnico e as coisas tinham esfriado na minha cabeça. Vi essa pós-graduação que era em Administração de empresas e era generalista para pessoas que tivessem feito qualquer graduação e não só as que tivessem feito algo relacionado à Administração. Me preparei dessa forma, de resto a vida foi me ensinado”.

Marta também contou que, pelo fato de sua sucessora já trabalhar com ela, esse processo aconteceu com bastante tranquilidade: “elas já estavam trabalhando comigo, já tinham conhecimento. Vi que elas começaram resolver as coisas sozinhas e fui deixando, hoje praticamente não trabalho, quem trabalham são elas”. Para Mara esse processo também foi sendo construído ao longo dos anos, conta que mesmo antes de trabalhar na loja tinha um contato bem próximo com as atividades exercidas: “eu estava sempre lá, olhando, vendo o que acontecia e como era a dinâmica da coisa. Mas tudo é questão de tempo, vai aprendendo, vai mudando, tudo é cíclico, vai se transformando, se renovando e a gente nunca tem que ter medo, porque o medo paralisa, a gente tem que ter cautela”.

A Tabela 14 apresenta a síntese sobre o preparo para o processo de sucessão/preparação dos sucessores.

Tabela 14

Síntese preparo para o processo de sucessão/preparação dos sucessores

Entrevistados	Preparo para o processo/ preparação dos sucessores	Literatura	Autor
Manoel/Carlos	Preparação natural	Corroborar	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)
Roberto	Não houve preparação	Complementa	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)
Paulo	Preparação natural	Corroborar	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)

Continua

Conclusão

Entrevistados	Preparo para o processo/ preparação dos sucessores	Literatura	Autor
Alice	Preparação natural	Corrobora	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)
Marta	Preparação natural	Corrobora	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)
Mara	Preparação natural	Corrobora	Bernhoeft (1987); Oliveira (2010)

Os entrevistados entenderam que o preparo para o processo de sucessão ocorreu de forma natural. A partir do momento que os sucessores foram trabalhar nas empresas, começaram a desenvolver os cargos atribuídos com comprometimento e buscaram qualificação.

Dentre os relatos, somente Roberto disse não ter se preparado, entretanto, sua preparação foi construída anterior ao seu convite para trabalhar na empresa A, com seus cursos em administração, experiência profissional em outra empresa e até mesmo o período que trabalhou como motorista de táxi. Todo esse caminho percorrido por Roberto o ajudou a desempenhar um bom trabalho na administração da empresa A. Inclusive, ele mesmo destacou que o trabalho no táxi foi fundamental para lidar melhor com as pessoas. Outro fator relevante foi que Roberto ingressou na empresa A quando ela já era consolidada no mercado, por isso seu trabalho foi de aprimorar os processos administrativos e o atendimento ao cliente.

6.5 Escolha do sucessor/sucessores

Este tópico apresenta o processo de decisão sobre a escolha dos sucessores (Tabela 15).

Tabela 15

Como foi o processo de decisão sobre quem seria o sucessor? (fundador)

Como foi decidido que o senhor(a) seria o sucessor? (sucessor)

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“era o filho era o sucessor meio que automático do negócio. A escolha do Roberto para outra parte da sucessão, era confiança e ele é marido da minha irmã”.	“foi consequência, fui convidado. Acho que a preocupação maior do meu sogro era ter alguém para ajudar o Carlos”.
B	“eu queria, tive um insight que todos [os filhos] iriam ficar trabalhando aqui. Trabalharam um tempo comigo, mas não quiseram ficar. O critério foi o comprometimento”.	“só tinha eu, se meu pai pudesse ter escolhido um homem, com certeza escolheria, mas ele não tinha essa possibilidade. Não tinha uma concorrência, tinha meu outro irmão, mas ele foi embora”.
C	“cada uma faz uma coisa, uma fica mais na loja, calculando preços e etiquetando. A Mara está à frente, fica na criação, viaja para trazer os modelos e resolve tudo”.	“sempre fui a que mais liderava, que sempre estava à frente. Minhas irmãs têm as qualidades delas, mas elas são mais tranquilas”.

Segundo Ramos e Helal (2010), na empresa familiar o poder decisório é concedido de forma hereditária para um ou mais integrantes da família. Pianca e Ferreira (2017) relatam que capacitar alguém para sucessão garante que a empresa será administrada por membros da família realmente engajados e com legítimo preparo.

Carlos, na entrevista, deixou claro que, para Manoel, ele permaneceria na empresa A após sua saída: “eu, porque já estava lá, eu era o filho o sucessor meio que automático do negócio. A escolha do Roberto, para ser a outra parte da sucessão, foi porque ele era de confiança, era o marido da minha irmã. A parte que caberia para minha irmã foi passada para ele, e demos sequência. A preparação foi essa, eu já estava lá, então nada mais justo que fazer essa sucessão e o Roberto porque, era meu cunhado, junto da família por isso foi escolhido”.

Nesse aspecto, a escolha de Roberto se deu para deixar Carlos amparado na questão administrativa e por fazer parte da família. Roberto disse: “na verdade, eu acho que foi consequência porque eu não seria o sucessor. Fui convidado, acho que a preocupação maior do meu sogro, era ter alguém para ajudar o Carlos, direcionar ele porque, como profissional técnico o Carlos já tinha toda a capacitação para isso, mas a parte administrativa ele não tinha. Meu sogro via que nesse ponto ele [Carlos] precisava de ajuda e quis também indiretamente ajudar Mariana, me trazendo para perto para acompanhar alguma coisa. Foi onde eu fui para lá, e as coisas foram acontecendo”.

Quando questionado pelo autor, sobre a intensão dos filhos assumirem a empresa, Paulo contou que seu desejo era que todos os filhos trabalhassem na empresa B: “eu queria, tive um *insight* que todos [os filhos] iriam ficar trabalhando aqui, mas como Ricardo e Elvis são do interior, trabalharam um tempo comigo, mas não quiseram ficar. Sou o pai deles, mas não tive convívio nenhum com eles. O critério foi o comprometimento”.

Existe um histórico nas empresas familiares de que os fundadores preferem transferir o poder para sucessores masculinos e primogênitos, favorecendo-os na sucessão. No entanto, esse cenário está mudando, pesquisas apontam que mulheres em empresas familiares são aprendizes mais pacientes, aplicadas e demonstram maiores habilidades interpessoais o que colabora para mudanças decorridas no processo de sucessão (Ahrens et al., 2015).

Nessa questão, Alice respondeu: “só tinha eu, se meu pai pudesse ter escolhido um homem, com certeza escolheria, mas ele não tinha essa possibilidade. Eu não tinha uma concorrência, tinha meu outro irmão, mas ele foi embora por vontade própria. Meus dois irmãos mais velhos moram em Minas, tenho um irmão mais novo que fez treze anos”.

Quanto mais mulheres ingressam em empresas familiares, antigas tradições são abandonadas, como a transferência da liderança do pai para o filho primogênito. As mulheres

trazem contribuições ímpares na gestão dos negócios, apresentando comportamentos como preocupação com os membros da família, sensibilidade para resolução de conflitos e lealdade a empresa (Cole, 1997).

As filhas de Marta já trabalhavam na loja, mas em funções diferentes. A primogênita, Mara, sempre foi mais determinada, como ela contou: “cada uma faz uma coisa, uma fica mais na loja, fazendo as coisas com os funcionários, orientando, calculando preço e etiquetando, essas coisas manuais. A Mara está à frente, fica na criação, viaja para trazer os novos modelos, ela quem resolve tudo”. A sucessora, Mara, deu destaque ao seu perfil de liderança que pode ter sido o ponto chave para a escolha: “eu sou a mais líder, sempre fui desde criança era assim, exigente e chatinha, convenciona todo mundo a fazer o que eu queria. Sempre fui a que mais liderava, que sempre estava à frente. Minhas irmãs têm as qualidades delas, eu sempre tive o estilo de sair, de lutar, mas elas são mais tranquilas têm outro perfil”.

A Tabela 16 apresenta a síntese dos critérios/decisão do sucessor.

Tabela 16

Síntese critérios/decisão do sucessor

Entrevistados	Crítérios/Decisão do sucessor	Literatura	Autor
Manoel/Carlos	Forma hereditária; preparado e engajado	Corrobora	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)
Roberto	Engajado	Complementa	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)
Paulo	Forma hereditária; preparado e engajado	Corrobora	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)
Alice	Forma hereditária; preparada e engajada	Corrobora	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)
Marta	Forma hereditária; preparada e engajada	Corrobora	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)
Mara	Forma hereditária; preparada e engajada	Corrobora	Ramos e Helal (2010); Pianca e Ferreira (2017)

Todas as empresas tinham filhos ou filhas que são sucessores naturais inseridos em sua administração. Isso mostra que havia preocupação na continuidade dos negócios, com exceção do genro do fundador, Roberto, que a esposa, a sucessora natural, não demonstrou interesse em assumir a empresa.

Em relação ao gênero a liderança feminina está se tornando cada vez mais predominante nas empresas familiares ainda que em um nível baixo, segundo a Pesquisa Americana de

Empresas Familiares de 2010, pois ao se sentirem menos notadas em comparação com os irmãos, as filhas são motivadas a demonstrar um maior interesse e capacidade nos treinamentos relacionados a empresa (Ahrens et al. 2015).

A entrevista com Alice, da empresa B, evidenciou o quanto o machismo ainda pode estar condicionando processos de sucessão nas empresas familiares. Paulo chegou a ter seus filhos mais velhos trabalhando na empresa, reafirmando a opinião de Alice de que, o desejo de seu pai era que algum dos irmãos assumisse a administração no seu lugar, mas isso não foi possível porque os irmãos foram criados longe do pai e não demonstraram interesse nos negócios. Alice, por sua vez, sempre esteve ao lado do pai, conheceu todos os processos e, ao contrário dos irmãos, gosta e quer que a empresa continue a prosperar. As falas de Paulo são sempre de admiração, exaltando o bom trabalho que Alice exerce. Esse sentimento pode estar ligado a gratidão que ele sente por ela possibilitar a continuidade da empresa.

A questão de gênero é pouco explorada na sucessão em empresas familiares e se confunde com o sexo, porém são conceitos distintos onde gênero é uma construção social ampla dos processos em nossas vidas em níveis social, individual e institucional e o sexo é “biológico”. Dessa forma o gênero é uma força que influencia questões maiores do que apenas homens e mulheres, mas também negócios, famílias e competição (Byrne et al., 2019).

Na empresa C, todos herdeiros são do sexo feminino. Dessa forma, o que mais influenciou na decisão para a escolha da sucessora foi o perfil de liderança apresentado por ela desde a infância.

A Tabela 17 apresenta os principais desafios do processo sucessório e como foram superados.

Tabela 17

Para o senhor(a) quais foram os principais desafios do processo sucessório? Como foram superados?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“mostrar que tinha o <i>know-how</i> para realizar o trabalho”.	“trazer essa questão da tecnologia, conquistar novos clientes, implantando um trabalho totalmente diferente”.
B	“confesso que emocionalmente eu fiquei um pouco abatido, porque eu vi que estava velho”.	“tenho dificuldade de colocar ideias novas, esse é o meu maior desafio”.
C	“não teve atrito, nós resolvemos”.	“o mais difícil da sucessão foram os conflitos por causa da administração. Um queria deixar na idade da pedra, e eu queria modernizar da água para o vinho”.

Segundo Silva et al. (2019), a sucessão está relacionada com mudanças estratégicas, culturais e estruturais na empresa e não somente com a transferência da liderança. Portanto, é necessário estabelecer procedimentos estratégicos para essa transição, proporcionando segurança e motivando todos os envolvidos, além de auxiliar a próxima geração que assumirá o negócio.

Os desafios enfrentados no processo sucessório são diversos, devido às mudanças ocorridas na administração e por serem de gerações diferentes. Carlos contou que o principal desafio era transmitir confiança aos clientes que estavam acostumados a verem Manoel na empresa, ele disse: “a gente escutava de alguns clientes: será que eu confio, falam que vocês resolvem os problemas [dos carros] aqui, meu carro já passou por umas dez ou doze oficinas e ninguém nunca resolveu. Mas chegavam na oficina e me viam como novo chefe, eu precisava mostrar que tinha *know-how* para realizar o trabalho. Nós resolvíamos [o problema] e os clientes falavam: nossa como eu gastei dinheiro, como eu sofri na mão de outros mecânicos sabendo que poderia trazer aqui, teria resolvido com mais rapidez, não teria sofrido e nem gastado tanto”.

Para Roberto, o desafio de modernizar a empresa A ficou mais evidente: “trazer essa questão da tecnologia, conquistar novos clientes. Saber dividir o espaço do trabalho, eu gosto de me divertir, mas gosto muito das minhas coisas certas, tudo tem seu momento. Na oficina não admito ficar gritando, não admito ouvir palavrão dos funcionários. Quero colocar uma menina para fazer essa parte de atendimento ao cliente, avisar para o cliente que o carro já está pronto, tentar delegar um pouco mais e ficar meio que administrando por fora”.

Paulo, em seu relato, deixou transparecer que o início desse processo foi difícil para aceitar: “confesso que emocionalmente eu fiquei um pouco abatido, porque eu vi que estava velho. Na verdade, quando eu abordei a minha filha, conversei com ela, anteriormente quando falava nesse assunto, ela não queria saber desconversava. Mas eu li sobre sucessão numa revista e pensei que estava no momento eu precisava falar disso com ela. Porque eu quero que o negócio continue, aqui é bom de ganhar dinheiro e é uma empresa que te dá liberdade”. Alice encontra desafios, sempre que precisa implementar novos processos: “tenho dificuldade de colocar ideias novas, esse é o meu maior desafio. Colocar uma coisa mais atual, do meu tempo e não do tempo dele [pai], para convencê-lo é uma tristeza. Às vezes, eu faço por de baixo dos panos e depois eu mostro o resultado, não quero me desgastar, então essa é a técnica criada. Em vez de confrontar, querer argumentar, eu faço e depois mostro que deu certo”.

Relacionado aos desafios no processo sucessório, Marta, dentre os fundadores, foi a que demonstrou mais tranquilidade: “não teve atrito, nós resolvemos e depois que elas começaram a aprender como funcionava a loja, eu já comecei a não ir mais tanto, ficava mais afastada. Com

a pandemia acabei não indo também, para evitar contato com as pessoas, encerrando meu posto. Eu já estava indo pouco, agora tem dois anos que não vou mais”. Contraditoriamente à sua mãe, Mara disse ter enfrentado muitos desafios e, o principal, foi a mudança que ela queria fazer para modernizar a empresa: “o mais difícil da sucessão, foram os conflitos por causa da administração. Um queria deixar na idade da pedra, eu queria modernizar da água para o vinho, esse foi o principal desafio, não tem sombra de dúvida. Outros desafios vão acontecendo com as mudanças, com as crises e tudo mais. Segundo Leandro Karnal²

, a crise é extremamente necessária, porque ela é um divisor de águas entre o profissional e o amador e eu acho isso muito real. Se determinado produto está parado no estoque, já foi feito de tudo para vender e não rolou é abaixar o preço, perder ali para ganhar lá na frente. O empreendedor não pode deixar o barco afundar, têm pessoas que dependem de mim. Saber lidar com a adversidade da mudança completa, do antigo para o novo, saber lidar com as pessoas, os empregados e parceiros e por fim saber lidar com as adversidades que podem e vão acontecer durante o trabalho”.

A Tabela 18 apresenta a síntese dos principais desafios do processo sucessório.

Tabela 18

Síntese de principais desafios

Entrevistados	Principais desafios	Literatura	Autor
Manoel/Carlos	Conquistar a confiança dos clientes	Corrobora	Silva et al. (2019)
Roberto	Modernizar a empresa	Corrobora	Silva et al. (2019)
Paulo	Emocional	Corrobora	Silva et al. (2019)
Alice	Modernizar a empresa	Corrobora	Silva et al. (2019)
Marta	Não houve	Contradiz	Silva et al. (2019)
Mara	Modernizar a empresa	Corrobora	Silva et al. (2019)

Durante o processo sucessório muitos conflitos são gerados pelo fundador, pois sua imagem, estilo de vida tanto profissional quanto na vida familiar e forma de se comunicar externamente podem ser prejudicados quando se desvinculam da empresa (Passos et al., 2006).

Analisando a fala das entrevistadas, a empresa C apresentou os conflitos mais profundos. Marta, a fundadora, contou não ter tido atritos na empresa durante o processo sucessório, no entanto, a resposta dada pela sucessora nesta questão é totalmente conflitante. Percebe-se que Marta parecia mais segura que seu esposo e isso a deixava mais confortável com as mudanças advindas de uma administração moderna, ela também demonstrou plena confiança na forma que a filha vem conduzindo a empresa. No início do processo sucessório, Mara sentiu a resistência que seu pai apresentava, o comportamento do pai refletia diretamente

nos colaboradores, que não a respeitavam. Essa condição precisou ser corrigida de maneira drástica com a demissão de funcionários e o afastamento de seu pai.

6.6 Expectativas quanto ao desempenho do sucessor/sucessores

Este tópico apresenta as expectativas quanto ao desempenho dos sucessores, na visão do fundador e do sucessor (Tabela 19, Tabela 20).

Tabela 19

Quais são as suas expectativas em relação ao desempenho do seu sucessor? (fundador)

Empresa	Fundador
A	“a expectativa é das melhores, porque vejo que eles têm potencial e têm correspondido com o que foi deixado”.
B	“tenho ótimas expectativas, Alice já comanda muito bem a administração. Temos aqui um engenheiro, que de certa forma estou preparando, para fazer a parte que eu faço”.
C	“muito boas, elas conseguiram fazer a loja subir de patamar. Agilizaram as coisas, mudaram os funcionários. Eu acho que jovem tem outra mente”.

Tabela 20

Quais são as suas expectativas em relação ao seu desempenho como gestor? (sucessor)

Empresa	Sucessor
A	“eu tenho que montar uma nova fase da empresa A. Para melhorar, estou pensando em fazer uns cursos de reciclagem”.
B	“pretendo a cada dia mais, me envolver em gestão de pessoas e cada vez menos fazer as coisas de forma automática”.
C	“agora eu achei o meu equilíbrio. Uso muito o Instagram, então estou em casa, mas estou trabalhando. Mas eu não preciso provar nada para ninguém”.

Segundo Ricca (1998), a forma como o fundador criou e educou seus filhos é determinante na sucessão da empresa, pois os possíveis sucessores serão preparados com base na educação e nos princípios que aprenderam em casa.

Quando questionado a respeito das expectativas em relação ao desempenho dos seus sucessores, Manoel demonstrou otimismo: “a expectativa é das melhores, porque vejo que eles têm potencial e têm correspondido com o que foi deixado, estão levando com maestria”. Em relação ao seu desempenho Roberto fez uma análise do tempo que já trabalhou na empresa A: “tenho que montar uma nova fase da oficina, o atendimento está perfeito, o movimento está bom, mesmo assim estou pensando em fazer cursos de reciclagem. A rotina está ficando muito acelerada e às vezes algumas oportunidades estão passando na minha frente e eu não estou

vendo. Oportunidade de um trabalho diferente, de tentar captar um cliente em potencial, vender um pouco mais da parte de serviços, divulgar mais. A rede social está muito presente, essa ferramenta está funcionando muito bem, mas eu não tenho tempo de monitorar isso”.

Carlos acrescentou: “mesmo fechando a oficina aos sábados não perdemos clientes, pois o cliente fiel vai se organizar para vir durante a semana. Fizemos o sistema leva e traz e comparamos o faturamento de antes e depois, concluímos que não compensa financeiramente. Ganhamos mais qualidade de vida”. Os sucessores entraram em um consenso que podem continuar prestando um bom trabalho sem sobrecarregar os funcionários, isso fez com que eles trabalhassem mais produtivamente durante a semana.

Sobre as expectativas, Paulo demonstra bastante tranquilidade da parte administrativa, que é responsabilidade da sua sucessora, Alice. Mas, vem realizando um trabalho de preparação técnica com um de seus engenheiros: “tenho ótimas expectativas, Alice já comanda muito bem a administração. Temos aqui um engenheiro, que de certa forma estou preparando, para fazer a parte que eu faço, ele já está fazendo muitas coisas, mas têm outras que precisa polir para fazer melhor. Mais uns cinco anos, serão suficientes para deixar essa parte de abordagem e de captação de clientes mais redondinhas”.

Alice deseja aprimorar-se mais na sua gestão: “pretendo a cada dia mais, me envolver em gestão de pessoas e cada vez menos fazer as coisas de forma automática. Depois que eu comecei a administrar a empresa, temos funcionários com nove, oito, sete anos, antes isso não acontecia. Com outras pessoas na administração a rotatividade de funcionários era muito alta, eles ficavam em média de seis meses a um ano, sempre eram trocados. Eu quero mudar isso, para que eu consiga melhorar e fortalecer a equipe, que fique com a gente por longos anos e que dê bons resultados”.

Marta tem bastante otimismo em relação ao desempenho da Mara, que é sua sucessora: “minhas expectativas são muito boas, elas conseguiram fazer a loja subir de patamar. Agilizaram as coisas, mudaram os funcionários. Eu acho que jovem tem outra mente, tem melhor visão e outras perspectivas e isso é bom. Temos que dar aval para os jovens e não achar que eles não conseguirão fazer, não dar oportunidade é ter a cabeça pequena”.

Mara também tem uma visão boa quanto a sua gestão: “no começo eu achava que estava bem, depois achei que já estava exausta e queria desistir de tudo, agora eu achei o meu equilíbrio. Uso muito o Instagram, então estou em casa, mas estou trabalhando. As pessoas têm dificuldade de entender que mesmo não estando na loja, estou correndo atrás das coisas relacionadas ao trabalho, mas eu não preciso provar nada para ninguém”.

A Tabela 21 apresenta a síntese das expectativas em relação ao desempenho.

Tabela 21

Síntese expectativas em relação ao desempenho

Entrevistados	Expectativas de desempenho	Literatura	Autor
Carlos	Boas expectativas; Mudar radicalmente, não trabalhar aos sábados	Corrobora	Ricca (1998)
Roberto	Melhorar desempenho; Mudar radicalmente, não trabalhar aos sábados	Corrobora	Ricca (1998)
Paulo	Boas expectativas	Corrobora	Ricca (1998)
Alice	Melhorar desempenho	Corrobora	Ricca (1998)
Marta	Boas expectativas	Corrobora	Ricca (1998)
Mara	Boas expectativas; Ter que demitir para ser respeitada	Corrobora	Ricca (1998)

O desempenho de uma nova gestão é cercado de expectativas, tanto dos fundadores quanto dos sucessores. O sucessor da empresa A, Roberto, chamou a atenção porque apesar de entender que realizou um bom trabalho, precisa administrar melhor seu tempo delegando mais funções e abandonando atividades operacionais diárias que o sobrecarregam. A confiança de Mara, sucessora da empresa C ficou bem evidente, embora receba e tenha que lidar com inúmeras críticas ela não permite que isso interfira no dia a dia da empresa.

Paulo, fundador da empresa B, reconheceu que tem uma falha na parte técnica e já se adiantou na resolução deste problema, para não prejudicar o andamento da empresa a médio e longo prazo.

6.7 Ligação do fundador com a empresa após sucessão

Este subcapítulo aborda a ligação do fundador com a empresa, após a sucessão (Tabela 22).

Tabela 22

Ainda existe alguma ligação do fundador com a empresa após a sucessão?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“tem a dependência financeira, às vezes fazemos reuniões”.	“nós fizemos o acordo de pagar uma aposentadoria vitalícia para meu sogro”.
B	“quero ficar como consultor”.	“ele vem aqui uma ou duas vezes por semana e fica algumas horas. Faz tarefas pontuais”.
C	“eu vou só para resolver uma coisa ou outra. Ela já toma conta de tudo, dou apenas conselhos quando ela me pede”.	“ela quase não participa mais de nenhum processo, faz poucas coisas”.

De acordo com Pianca e Ferreira (2017), a continuidade da empresa é um fator determinante, que acontece por meio da sucessão e deve ser considerada uma evolução que oferece várias possibilidades ao fundador, dando um cenário com diversos benefícios, preparando-a melhor financeira, estratégica e emocionalmente.

Manoel fez a transferência jurídica da empresa para sua esposa, filho e genro. A sua ligação é somente financeira, não interferindo nas tomadas de decisões. Existe, por parte dos sucessores, um respeito por Manoel, por isso costumam inteirá-lo sobre assuntos da oficina para mostrar que eles continuam colhendo frutos do seu trabalho. Sobre isso, Carlos relatou: “tem a dependência financeira, às vezes fazemos reuniões, deveríamos fazer mais, mas não fazemos por falta de tempo mesmo. O acordo que fiz com meu pai quando ele resolveu parar, é que daria a ele uma porcentagem sobre os lucros, como se fosse uma aposentadoria vitalícia”.

Roberto descreveu a mesma situação que Carlos mencionou: “nós fizemos o acordo de pagar uma aposentadoria vitalícia para meu sogro. Chamam de renda cofundadora, quando a pessoa é o fundador tem direito a uma renda e nós combinamos isso. Proponho algumas reuniões para explicar algumas coisas, por mais que seja uma empresa familiar com todos se dando bem, sempre surge uma historinha, pessoas de fora que falam coisas, é complicado. Fazemos umas reuniões para conversar e colocar os pratos na mesa”.

Além da participação financeira, Paulo deseja continuar trabalhando ao menos duas vezes por semana: “quero ficar como consultor, sempre vou nos clientes após o fechamento de um contrato. Faço a visita e verifico se o projeto do engenheiro está compatível com o que o cliente deseja, se não estiver de acordo ele me explica tecnicamente o que pretende fazer. Se temos um problema numa fábrica que o resultado não está sendo o esperado, eu vou até lá, nós discutimos o problema, eu analiso e dou um norte. Esses anos de experiência são muito valiosos para parar de uma vez”. Alice contou que após assumir a administração, a ligação de seu pai na empresa existe, mas vem diminuindo a cada dia: “é cada vez menor, ele vem aqui uma ou duas vezes por semana e fica algumas horas. Faz tarefas pontuais, o primeiro atendimento ao cliente ele faz muito bem e gosta de fazer. Cria ideias técnicas para os serviços, de resto sou eu quem faço”.

Marta está bem afastada dos negócios, suas atividades são poucas e futuramente vai se desligar totalmente da empresa: “eu vou só para resolver uma coisa ou outra. Ela já toma conta de tudo, dou apenas conselhos quando ela me pede. Ela tem de fazer o caminho do jeito dela e já está se virando muito bem”. Quanto a ligação da mãe na loja, Mara relatou: “ela quase não participa mais de nenhum processo, faz poucas coisas, como o pagamento de funcionários”. E quando questionada se os pais têm alguma participação financeira, Mara respondeu que sim.

A Tabela 23 apresenta a síntese da ligação do fundador com a empresa, após a sucessão.

Tabela 23

Síntese ligação do fundador com a empresa

Entrevistados	Ligação do fundador	Literatura	Autor
Manoel	Financeira	Corrobora	Pianca e Ferreira (2017)
Paulo	Financeira; consultoria	Corrobora	Pianca e Ferreira (2017)
Marta	Financeira; pagamento dos funcionários	Corrobora	Pianca e Ferreira (2017)

Todos os entrevistados confirmaram que os fundares têm ligação financeira com as empresas e continuarão recebendo parte dos lucros após desligarem-se totalmente de suas funções.

6.8 Principais passos percorridos

O presente subcapítulo aborda os principais passos percorridos no processo de sucessão (Tabela 24).

Tabela 24

Como o senhor(a) descreveria os principais passos percorridos no processo de sucessão?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“realmente administrar como deveria”.	“eu acho que foi a relação de confiança, meu sogro confia muito em mim. Acreditar no que está fazendo e viver aquilo”.
B	“ela foi se desenvolvendo. Passou por todos os departamentos, ela sabe de tudo aqui”.	“foi um passo a passo, comecei como funcionária registrada, hoje eu sou sócia e foi legal essa jornada. Percorri um caminho para chegar até aqui, foi muito interessante o meu crescimento”.
C	“ela foi aprendendo com o trabalho mesmo, na prática”.	“acho que no começo da minha carreira eu era muito radical, era uma chefe que queria tudo do meu jeito. Hoje em dia eu sou mais líder, a maturidade vai ensinando”.

Costa et al., (2015) destacam que propiciar sucessores competentes para perpetuar o negócio da família é uma tarefa complexa. Machado et al. (2013) apontam que dentre os desafios da governança familiar estão incluídos alinhamento da evolução familiar com a evolução empresarial, equilíbrio de interesses e preparo dos futuros sucessores.

Alguns processos na Empresa A, mesmo que os entrevistados não detalhem os passos percorridos, ficaram aparentes pelos relatos. Notou-se que houve uma divisão entre as partes administrativa e operacional. Havia um respeito mútuo entre eles e esse trabalho em conjunto proporcionou o sucesso da empresa. Nesse quesito Carlos contou: “melhorar a administração,

realmente administrar como deveria. Meu pai ficou surpreso, porque quando assumimos nós mostramos que éramos capazes. Teve a confiança, o Roberto administrava e eu ficava cuidando da parte operacional da oficina, todo o serviço passava pela minha mão, nenhum carro era liberado se eu não testasse antes”. Roberto também destacou a confiança que foi depositada nele: “eu acho que foi a relação de confiança, meu sogro confia muito em mim. Quando vamos fazer alguma coisa, tem que acreditar no que está fazendo e viver aquilo. Estou há vinte anos na empresa A, e acredito estar trabalhando da maneira correta, se tivesse alguma coisa de errado a máscara já teria caído, não são dois meses, são vinte anos”.

Nesse processo, Paulo evidenciou os passos profissionais percorridos pela sucessora: “Alice começou com treze anos, ela foi se desenvolvendo. Passou por todos os departamentos, fez de tudo. Mas uma das dificuldades é o fato dela não ser da área técnica, a parte de engenharia ela não domina, mas ela é muito bem assessorada por mim nessa área e vai ficar sendo bem assessorada por uma pessoa que ficará responsável pela área técnica”. Alice contou como foram os passos percorridos até assumir a Empresa B: “foi um passo a passo, comecei como funcionária registrada, hoje eu sou sócia e foi legal essa jornada. Percorri um caminho para chegar até aqui, foi muito interessante o meu crescimento. Foi bacana conhecer outras realidades, me faz ser uma pessoa mais sensível com os colaboradores. Vejo eles com outros olhos, diferente do que se eu tivesse sido colocada como diretora direto”.

Para Marta, esses passos foram o trabalho: “ela trabalhava e conciliava com os estudos, mas não tomava conta sozinha porque estava aprendendo. Ela foi aprendendo com o trabalho mesmo, na prática. Hoje ela cuida sozinha, não me consulta mais, tem carta branca para fazer tudo”. Os passos percorridos por Mara além do trabalho como relatou sua mãe, foi também o aprendizado ao longo do tempo: “acho que no começo da minha carreira eu era muito radical, era uma chefe que queria tudo do meu jeito. Achava que poderia fazer tudo sozinha, queria fazer a maior parte das coisas e deixar pequenas coisas para os outros fazerem. Eu trabalhava na loja com os meus pais, mas eu não tinha a visão do empregado. Hoje em dia eu sou mais líder, a maturidade vai ensinando, você vai aprendendo que o líder enxerga a qualidade no funcionário, motiva a equipe para que todos se sintam importantes, antes eu não enxergava dessa forma”.

A

Tabela 25 apresenta a síntese dos principais passos percorridos.

Tabela 25

Síntese principais passos percorridos

Entrevistados	principais passos percorridos	Literatura	Autor
Roberto/Carlos	Melhoria na administração; confiança mútua	Corrobora	Costa et al. (2015); Machado et al. (2013)
Alice	Conhecimento prático	Corrobora	Costa et al. (2015); Machado et al. (2013)
Mara	Conhecimento prático	Corrobora	Costa et al. (2015); Machado et al. (2013)

Entre as entrevistadas Alice e Mara houve similaridade, pois o trabalho realizado nas empresas de seus pais, ao longo dos anos, proporcionou experiência prática e habilidades para lidarem com os desafios encontrados na administração da empresa. Ao contrário dessa situação, Carlos também estava na empresa ao lado do pai, por vários anos, mas se dedicou nos processos operacionais da oficina, não adquirindo conhecimentos administrativos. Devido a essa necessidade, a vinda de Roberto para atuar na administração foi de fundamental importância para o andamento dos negócios.

6.9 Desafios futuros

O presente subcapítulo trata dos desafios futuros (Tabela 26).

Tabela 26

Na opinião do senhor(a), qual será o principal desafio para os próximos anos?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“investir em marketing e fazer uma atualização tanto de equipamentos quanto dos funcionários, manter a equipe motivada”.	“adequar-se nesse novo sistema de mercado, investir em novas tecnologias para atender novos conceitos de carros”.
B	“eu nem sei se é um desafio, mas é ver que a cada dia essa empresa não precisa mais de mim”.	“o desafio que eu tenho mais medo e acho o mais difícil para mim, é a parte técnica. Acho que preciso aprender um pouco dessa área, para o futuro”.
C	“na minha visão, a loja física vai existir, mas as vendas serão mais pela internet, acho que tem que fazer um investimento nas vendas on-line”.	“à empresa tem que estar aberta para as mudanças. Provavelmente vai mudar muita coisa em relação ao meio ambiente e ao modo de consumo”.

As empresas familiares costumam organizar um patrimônio sólido para dar continuidade ao negócio nas gerações futuras. Bons administradores reinvestem em sua empresa, fazendo retiradas financeiras sustentáveis (Sinanis et al., 2019).

A maioria dos entrevistados demonstraram ter consciência que os negócios não param e necessitam de reinvestimento constante. Quando questionado sobre os desafios futuros, Carlos, da Empresa A, relatou: “precisamos investir na oficina, fazer uma reforma, modernizar a parte visual, investir em marketing e fazer uma atualização tanto de equipamentos, quanto dos funcionários, manter a equipe motivada”. Roberto também entende que um dos principais desafios é acompanhar a evolução: “acho que o principal desafio será adequar-se nesse novo sistema de mercado, principalmente depois dessa pandemia. No geral se eu almejar alguma coisa, vou ter que fazer várias mudanças. Investir em novas tecnologias para atender novos conceitos de carros”.

De todos os entrevistados, Paulo, da Empresa B, foi o único que pontuou um desafio pessoal: “o principal desafio, eu nem sei se é um desafio para a empresa, mas é ver que a cada dia que passa ela não precisa mais de mim para funcionar”. Diante dessa questão Alice mais uma vez mostrou que seu principal desafio é a parte técnica: “o desafio que eu tenho mais medo e acho o mais difícil para mim, é a parte técnica. Tenho ido em visitas comerciais com o nosso vendedor para conhecer um pouco mais a parte da instalação, como é feita. Acho que preciso aprender um pouco dessa área, para o futuro”.

O principal desafio para Marta é acompanhar as mudanças aceleradas que ocorreram devido a pandemia: “na minha visão, a loja física vai existir, mas as vendas serão mais pela internet. Na minha época as clientes vinham de todas as regiões do Brasil para comprarem em São Paulo, compravam várias coisas na loja e levavam para venderem nas cidades delas. A internet está acabando com isso, a pessoa digita o que quer comprar e já aparece o que ela precisa. Muita gente vai ficar comprando pela internet, acho que tem que fazer um investimento nas vendas on-line”.

Assim como sua mãe, Mara entende que os desafios são as constantes mudanças: “eu acho que minha empresa deve estar sempre aberta para as mudanças. Muita coisa vai mudar, nesse novo mundo pós corona, o vírus não vai acabar, o que vai acontecer é que o contágio vai diminuir. Será um novo mundo e um novo processo, provavelmente vai mudar muita coisa em relação ao meio ambiente e ao modo de consumo. A gente tem que estar preparado para isso, e nada disso me dá medo, porque nós temos que ser adaptável, então tudo o que vier tem que ser bem aceito”.

A Tabela 27 apresenta a síntese dos desafios futuros, para os fundadores e sucessores.

Tabela 27

Síntese desafios futuros

Entrevistados	Desafios futuros	Literatura	Autor
Carlos	Novos investimentos	Corrobora	Sinanis et al. (2019)
Roberto	Novos investimentos	Corrobora	Sinanis et al. (2019)
Paulo	Adaptar-se as mudanças	Corrobora	Sinanis et al. (2019)

Continua

Conclusão

Entrevistados	Desafios futuros	Literatura	Autor
Alice	Conhecimento técnico	Corrobora	Sinanis et al. (2019)
Marta	Adaptar-se as mudanças	Corrobora	Sinanis et al. (2019)
Mara	Adaptar-se as mudanças	Corrobora	Sinanis et al. (2019)

Analisando essa questão, observou-se o alinhamento dos sucessores da empresa A, eles entendem a necessidade de investirem na empresa para manter a qualidade do serviço prestado e qualificar os funcionários com cursos voltados a área. A questão emocional ficou bem evidente na entrevista de Paulo, ele acredita que tem muito ainda para colaborar, gosta de trabalhar, mas entende que a empresa está bem encaminhada e seu funcionamento independe da sua presença. A preocupação de Alice, como visto em outras questões, continua sendo a parte técnica. Por isso tem procurado conhecer mais os processos, para não ficar totalmente por fora desse setor da empresa. Marta entende que o investimento deve ser voltado para melhoria do site, divulgação e entregas. Mara tem uma visão mais ampla nessa questão, com conscientização em relação ao consumo, sustentabilidade e transparência nas relações: “ninguém vai comprar coisas de quem escraviza o outro”.

A Tabela 28 apresenta falas dos fundadores e sucessores sobre a realização de algo diferente do que foi feito, com as informações que possuem hoje.

Tabela 28

Com as informações que tem hoje, o senhor(a) faria algo diferente?

Empresa	Fundador	Sucessor
A	“teria padronizado bastante coisas na oficina”.	“teria delegado mais. O negócio teria crescido mais rápido se eu fosse um pouco mais arrojado”.
B	“Teria uma conduta mais ética, que antes eu não tinha, seria mais amigo dos meus colaboradores”.	“eu era uma pessoa muito autoritária, difícil de lidar. Já perdi pessoas muito boas, por causa disso”.
C	“sinceramente, eu acho que deveria ter trabalhado menos, principalmente quando minhas filhas eram pequenas”.	“teria investido antes em mídias sociais. Seria mais líder”.

Todos os entrevistados usariam o conhecimento de hoje para mudar algo no passado. Carlos: “teria padronizado bastante coisas na oficina, a parte operacional. Tentar controlar tudo é muito exaustivo”. Roberto, como sempre cuidou da parte administrativa sentiu por não ter tido tempo para pensar em novas oportunidades: “teria delegado mais. O negócio teria crescido mais rápido se eu fosse um pouco mais arrojado. Eu tinha um controle de tudo, mas o tempo vai passando e esse controle cansa. Antigamente controlar tudo era o máximo, hoje não é mais, eu não tenho tempo de almoçar”.

Na visão de Paulo, ele faria muita coisa diferente: “a minha mudança foi muito grande desde a minha conversão. Eu comecei a entender que tinha feito muita coisa errada, coisas que se eu voltasse lá atrás e pudesse mudar eu mudaria. Teria uma conduta mais ética, que antes eu não tinha, seria mais amigo dos meus colaboradores, porque eu não era”. Alice contou que mudaria a sua forma de lidar com as pessoas: “a gente sempre acha que está certa naquele momento e não faria nada diferente, mas se eu pudesse voltar ao passado, eu mudaria o meu jeito de lidar com os colaboradores, eu era uma pessoa muito autoritária, difícil de lidar. Eu considero que aprendi muitas coisas, eu fui melhorando. Já perdi pessoas muito boas, por causa disso. Acho importante reconhecer, que podemos fazer as coisas melhores todos os dias”.

Pensando no caminho trilhado, Marta contou que teria ficado mais em casa com as filhas: “sinceramente, eu acho que deveria ter trabalhado menos, principalmente quando minhas filhas eram pequenas. Eu acho que a pessoa não tem que passar o dia no serviço, se você tem filhos e chega tarde em casa, é lógico que vai estar cansada e não vai ter condições de tomar conta dos filhos”. A esse respeito Mara relatou: “claro que se pudesse prever o futuro, eu faria tudo diferente. Teria investido antes em mídias sociais, logo que lançou eu não tinha noção de dimensão dessa ferramenta. Seria mais líder, mas acho que isso vem com a maturidade também, não tem como nascer sabendo”.

Os entrevistados pontuaram questões que fariam de forma diferente. Carlos e Roberto estão imersos no trabalho da oficina e acreditam que poderiam ter aberto uma filial, padronizado processos e delegado mais funções para não ficarem sobrecarregados. Paulo e Alice relataram que mudariam atitudes pessoais. Paulo deixa claro ao decorrer na entrevista que até trinta e dois anos fazia as coisas como achava estar certo, mas depois da sua conversão espiritual entendeu que muitas coisas precisavam ser revistas, uma delas reconhecer seus filhos. Alice declarou ser uma pessoa muito autoritária, por isso perdeu pessoas boas. Com a maturidade, foi melhorando essa questão. A especialização que Alice fez em gestão de pessoas a ajudou muito nessa melhora e a se importar mais com o próximo. Marta teria dedicado mais tempo à família do que

à empresa. Mara mudaria atitudes pessoais, sendo uma líder mais próxima dos seus funcionários e não esperaria tanto tempo para investir em mídias sociais.

6.10 Framework do processo sucessório para empresas familiares

A partir do exposto, este subcapítulo apresenta o framework do processo sucessório para empresas familiares. O framework foi dividido em seis figuras, cada qual compreendendo uma das etapas do processo sucessório: **planejamento** (Figura 2); **desafios** (Figura 3); **preparação** (Figura 4); **escolha** (Figura 5); **expectativas quanto ao desempenho** (Figura 6); **ligação do fundador após a sucessão** (Figura 7).

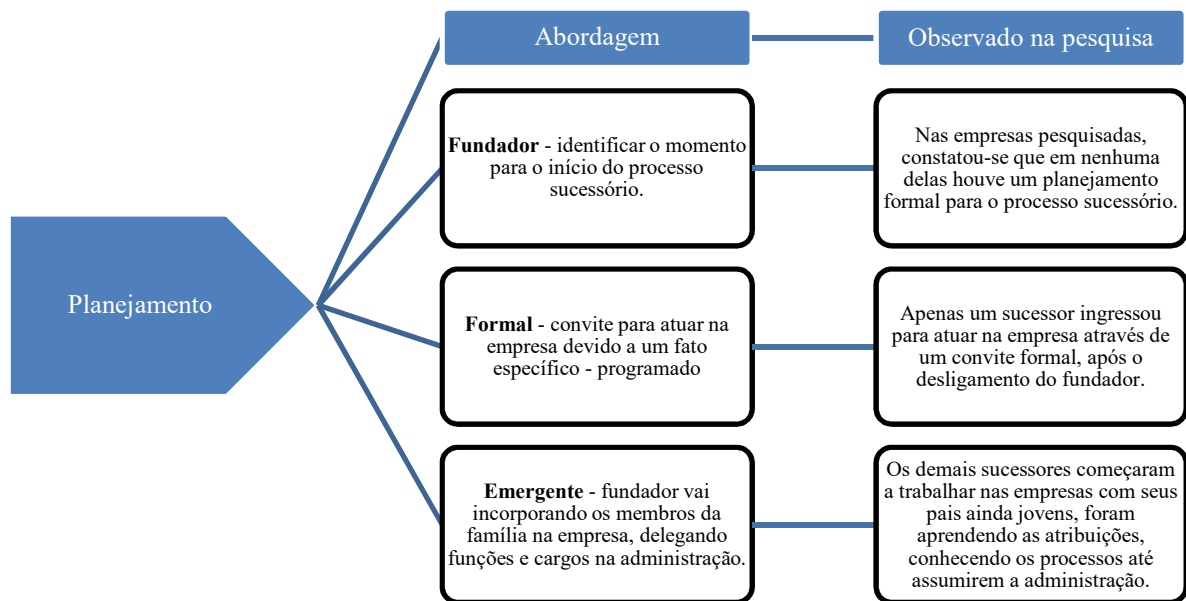


Figura 2. Framework Planejamento

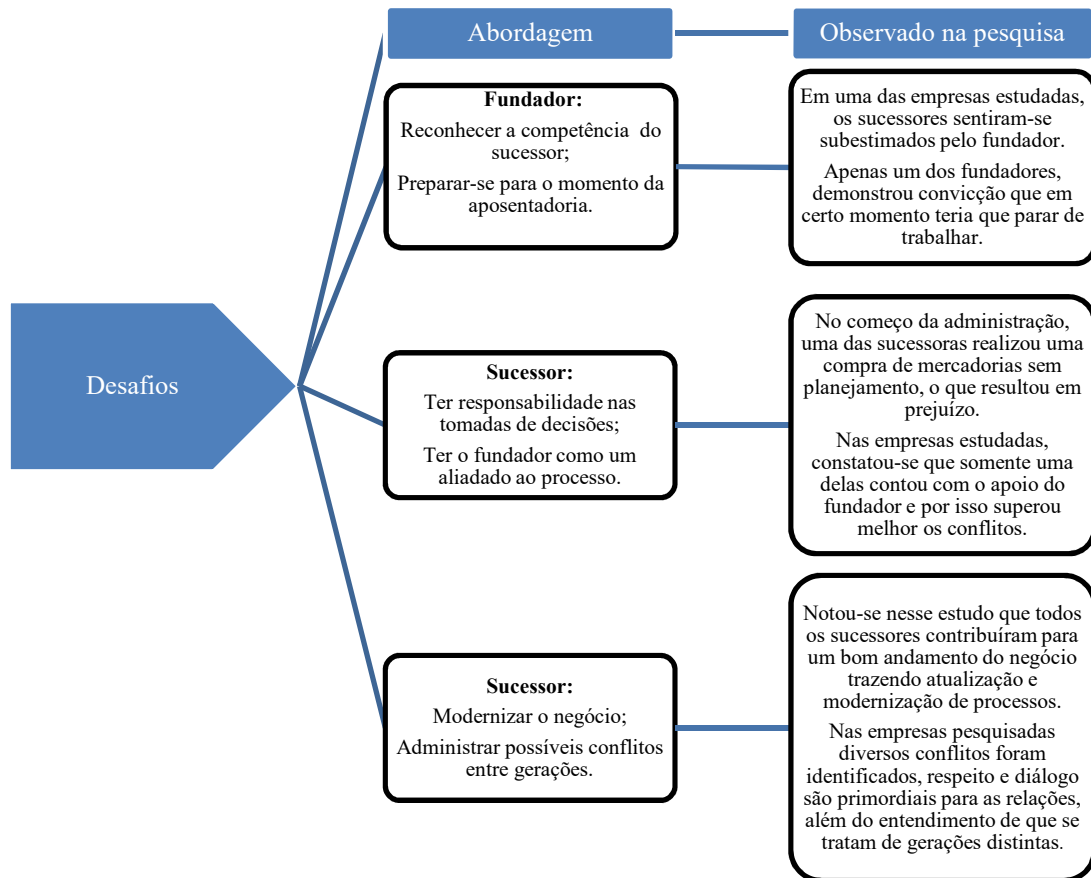


Figura 3. Framework Desafios

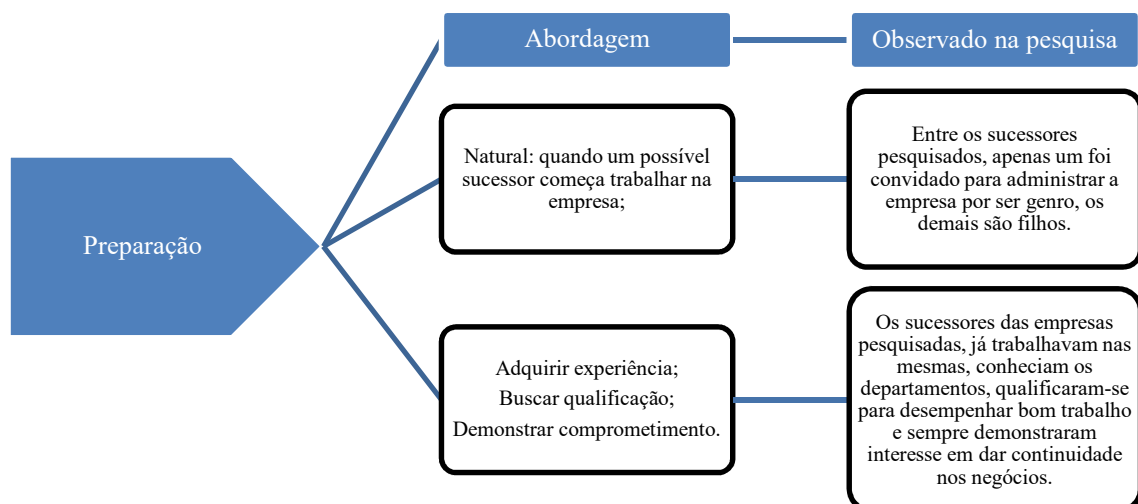


Figura 4. Framework Preparação

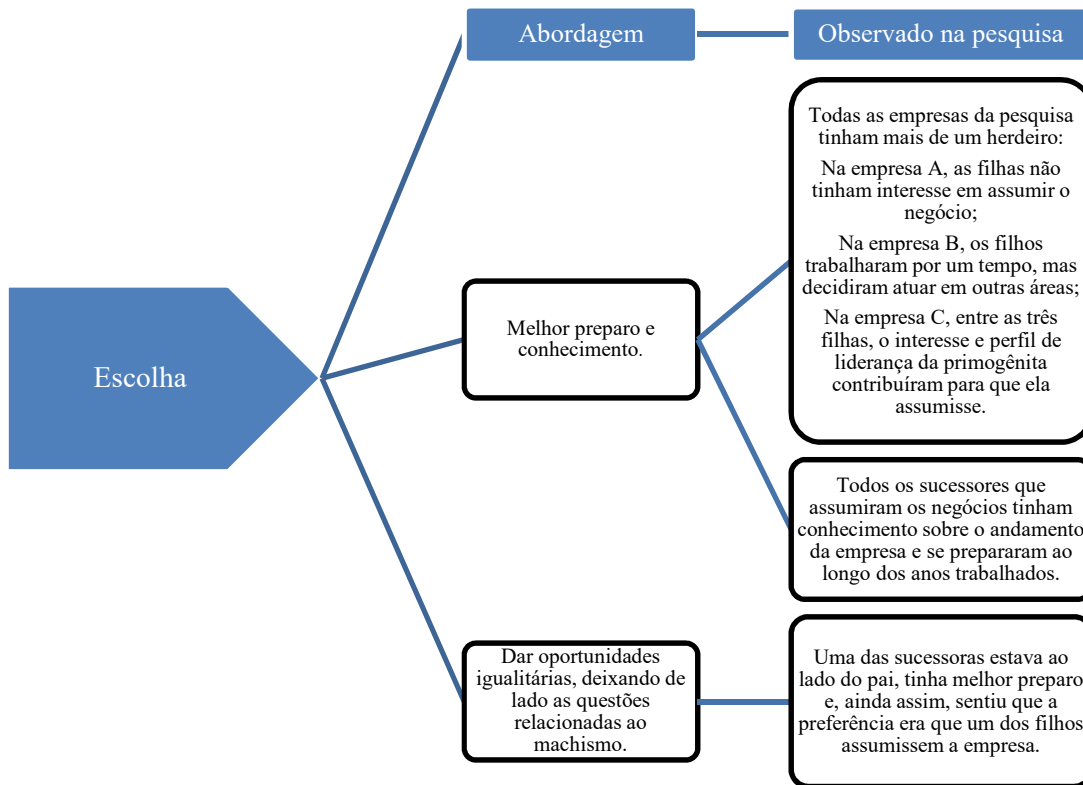


Figura 5. Framework Escolha

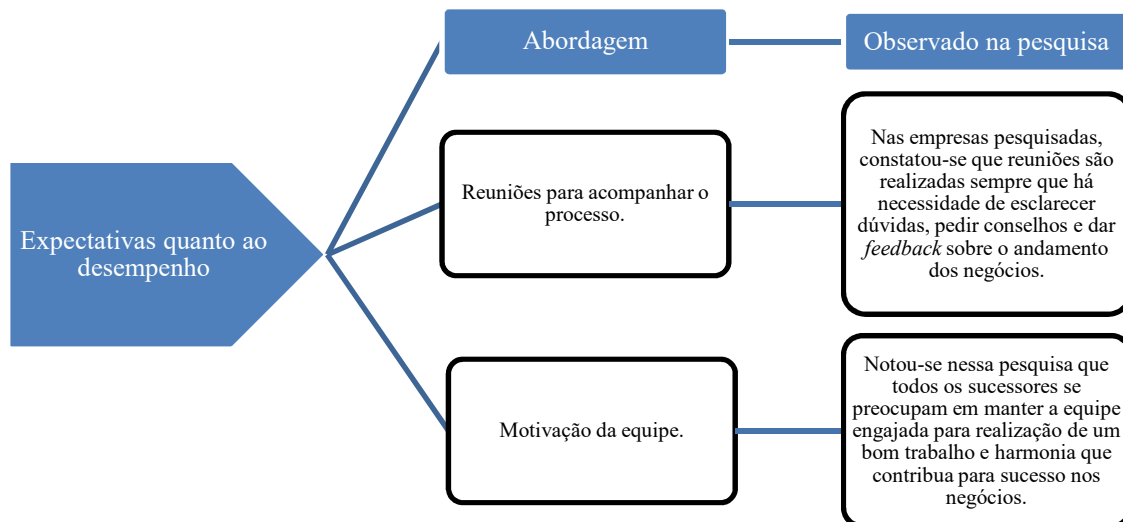


Figura 6. Framework Expectativas quanto ao desempenho

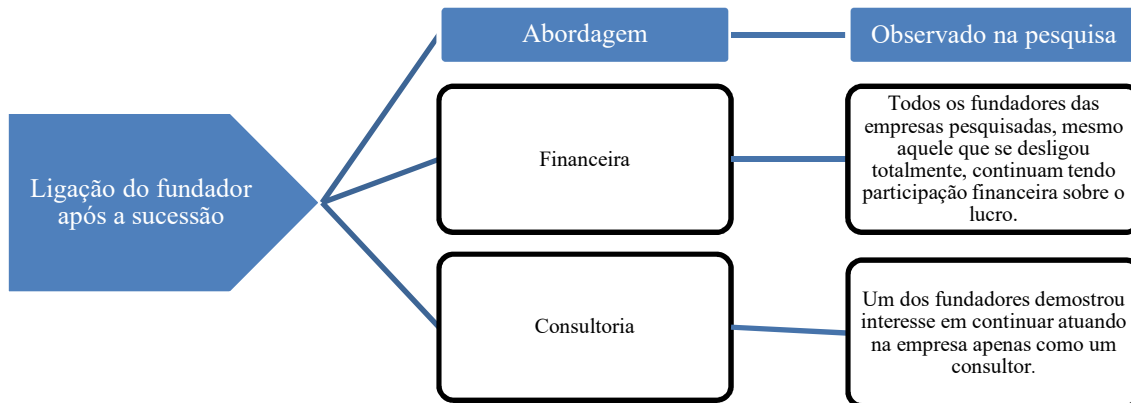


Figura 7. Framework ligação do fundador após a sucessão

7 Conclusão

Este artigo teve como objetivo identificar, descrever e analisar as etapas e os elementos que podem ser utilizados como uma abordagem para a redução de riscos em processos sucessórios.

As empresas pesquisadas confirmaram que a ausência de um planejamento formal da sucessão é uma realidade nas EPP's familiares, motivo pelo qual há indícios que as estratégias nascem da visão dos próprios fundadores. O incidente crítico que desencadeou os processos sucessórios nas empresas analisadas foram acontecimentos naturais, no ambiente familiar, no cotidiano da empresa e, também, o melhor preparo dos sucessores. É perceptível que, embora essas EPP's familiares não tenham estratégias formais quanto ao processo sucessório, a execução de um planejamento emergente e intuitivo acabaram gerando resultados positivos.

Este estudo identificou pessoas entusiasmadas com os seus negócios e otimistas em relação ao futuro. Constatou, também, que o planejamento sucessório ocorreu de forma emergente, quase por acaso, surgindo como um aprendizado, pois os fundadores levaram seus filhos e filhas para atuarem nas empresas desde muito cedo. Em duas empresas os fundadores permanecem ativos até os dias atuais, o que facilitou o processo de transição, mesmo sem o planejamento recomendado. Ou seja, se não houvesse esse processo emergente e os fundadores tivessem um impedimento de atuar por problemas de saúde grave ou acidente, poderia ter criado grandes perturbações ao processo de sucessão. Recomenda-se que as empresas usem os seus tempos de calma para se preparar para as possíveis turbulências que podem estar à frente, principalmente quando tudo está dando certo.

Quanto aos fundadores, notou-se que, apesar dos conflitos, a sua relação com os sucessores é pautada no respeito. Contudo, na Empresa A, o fundador demonstrou não acreditar na capacidade dos sucessores em administrar o negócio. Os principais conflitos parecem emergir de estilos diferentes, muitos deles podem advir das percepções das gerações às quais pertencem. As pessoas evoluem com o mundo e nas organizações o fenômeno da renovação contraria o mundo natural. Felizmente, como fenômenos sociais, as organizações podem se reinventar e se perpetuar.

Na Empresa B, ocorreram conflitos em relação a questão de gênero, já que o fundador demonstrou preferência por ter os filhos à frente dos negócios, ainda que a filha estivesse mais bem preparada e conhecesse todo o andamento da empresa. Na Empresa C, o conflito de gerações ficou evidente, pois a sucessora encarou dificuldades para implementar sua administração e modernização, visto que seu pai não aceitava esses novos processos.

Geralmente, são poucos fundadores que se atentam a conclusão do ciclo sucessório com o seu desligamento total. Segundo os autores pesquisados, esse fator também pode tornar-se um entrave ao sucesso das empresas familiares. Nas empresas pesquisadas, é perceptível que o fundador da Empresa B tem um sentimento de tristeza por constatar que a empresa independe da sua presença para um bom funcionamento. Os fundadores, mesmo exercendo algumas funções na empresa, tem consciência de que a administração e as decisões cabem aos sucessores, e que eles, enquanto estiverem na empresa, deverão ocupar cargos como consultores ou conselheiros, sem intervenção direta no comando geral e nas atividades cotidianas. Desse modo, os sucessores aprovam a presença dos pais para lhes aconselhar e, assim, a harmonia no ambiente é mantida.

Embora não tenha havido um planejamento formal, ao incorporar os sucessores às empresas, os fundadores foram capazes de formar sucessores. Desse modo, os fundadores levaram em conta a experiência, o comprometimento, o perfil e as aptidões necessárias para dar continuidade aos negócios.

Complementando a literatura, os conflitos que surgiram foram solucionados de forma criativa, como por exemplo, a sucessora da Empresa B realizava mudanças nos processos sem consultar o pai e só mostrava a ele os bons resultados; na Empresa C, a sucessora, sentindo não ter o respeito dos funcionários que estavam acostumados com a administração antiga, precisou demiti-los e formar uma nova equipe. Outro aspecto observado consiste no fato que, nas empresas pesquisadas, na maioria dos casos a família nuclear foi preservada, apenas em uma delas o genro foi incorporado na administração.

O processo sucessório, além de dar continuidade ao negócio, possibilita novas oportunidades para as empresas familiares, pois a entrada dos filhos e genro nas empresas pesquisadas representou melhorias, modernização e implementação de novos processos administrativos. De maneira geral, percebeu-se que o processo sucessório ocorreu de forma emergente e intuitiva, sem um processo formal.

Nos casos estudados, a estrutura das empresas é simples, sem processos formais e número limitado de membros da família. Isso contribui para que os conflitos intrafamiliares sejam solucionados mais facilmente, o que pode não acontecer nas grandes empresas familiares. Em EPP's familiares, os fundadores têm papel determinante na condução do processo sucessório, pois mesmo informalmente, baseados em sua intuição, eles demonstram adotar padrões que auxiliam o processo, por conhecerem o perfil dos sucessores.

Contudo, apesar de suas contribuições, este estudo possui limitações. Algumas delas são decorrentes do próprio método empregado, que pode ser rico em descobertas, que reforça um conhecimento teórico, mas não permite fazer generalizações. A pandemia grave enfrentada pelo Brasil e pelo mundo, no período da pesquisa, adicionou uma limitação, impedindo que fossem realizadas sessões de observação. Junto com a pandemia, o fato de a amostra ser formada por pequenas empresas, fez surgir mais uma limitação, decorrente da ausência de documentos que pudessem suplementar as informações e permitir a triangulação de fontes de dados. Outra limitação encontrada foi o impedimento da realização da entrevista com o fundador da Empresa A, utilizando as informações fornecidas pelo filho, o que não inviabilizou a pesquisa.

Mesmo que essa pesquisa não tenha a pretensão de preencher todas as lacunas teóricas e nem esgotar as discussões que envolvem o tema sucessão em EPP's familiares, contribuiu no sentido de identificar, descrever e analisar as etapas do processo sucessório, sugerindo uma abordagem para redução de riscos nesse processo. Uma descoberta da pesquisa que reforça o entendimento teórico do tema é que, embora as empresas não tenham realizado um processo formal de planejamento, todas as empresas participantes da amostra tiveram ações que contribuíram para a preparação dos sucessores. Essas ações foram emergentes em todas elas, com os sucessores sendo introduzidos na empresa desde muito jovens. Isso lança luz sobre um possível futuro menos sombrio para as organizações familiares.

Referências

- Altaf, J. G. & Troccoli, I. R. (2010). A Importância da gestão profissional em uma empresa familiar- Joalheria Meridiano Ltda. *Revista Economia e Gestão*, 10(23), 40-59.
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Bernhoeft, R. (1987). *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertucci, J. L. O., Silva, E. Á., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: Um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, 157–162.
- Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S. (2019). A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. *European Management Review*, 16(3), 579–596. <https://doi.org/10.1111/emre.12298>
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.
- Cole, P. M. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353–371. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82.
- Flores, J. E., Jr. (2010). *Sucessão em empresas familiares: Dilemas de pais e filhos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Flores, J. E., Jr., & Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, 47(2), 325-337.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: Ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio.
- Godoy, A. S. (1995). A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 80-89.
- Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG,

- Brasil. Recuperado de http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2940/2/TESE_Plataforma%20de%20conhecimentos%20e%20aprendizagem%20transgeracional%20em%20empresas%20familiares.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). *Governança da família empresária: Conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: Autor. Recuperado de: https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2020). *O que é governança corporativa*. São Paulo. Autor. Recuperado de: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lima, M. S. T. L. (2016). *O Processo Sucessório em Empresas Familiares: Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil. Recuperado de http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ElaineMoratti.pdf
- Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A. (2020). Qualitative data collection in an era of social Distancing. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–8. doi: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1609406920937875>
- Lodi, J.B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. (4a ed.) São Paulo: Pioneira.
- Machado, R., Grzybovski, D., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: Aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contexto e casos selecionados*. Rio de Janeiro: Bookman.
- Moreira, A. L., Jr. (2006). *Estratégias de governança na empresa familiar: Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php>.
- Nishitsuji, D. A. (2009). *O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/18546/Dissertacao%20Denny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Oliveira, D. (2010). *A empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo. Atlas.

- Oliveira, J. L., Álvares, E., Pinheiro, A. S., & Pimentel, T. D. (2011). A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Revista de Administração Faces Journal*, 11(3), 105-122.
- Passos, É., Bernhoeft, R., Bernhoeft, R., Teixeira, W. (2006). Família, família, negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente.
- Pereira, A. C. S., Vieira, A., Garcia, F. C., & Roscoe, M. T. A. (2013). Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518-535.
- Pianca, O., & Ferreira, A. (2017). Importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz ES. *Administração de Empresas em Revista*, 17(18), 29-51. doi: 10.6084/m9.figshare.5417473
- Ramos, É. N. P., & Heal, D. H. (2010), A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): *Um estudo de caso*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(2), 433-452. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000200009&script=sci_abstract&tlng=pt
- Ricca, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.
- Roth, L., Tissot, M. C. H., & Gonçalves, R. B. (2017). Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 96-107. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p96>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018). *Especialistas em pequenos negócios*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2015%2008%202018.pdf>
- Silva, F. A. S., Gonçalves, C. A. (2011) O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (3), 458-476. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2734/273421614010>
- Silva, V. F., Lozada, G., Vilani, P. M., Ferreira, A. G., & Xarão, J. C. (2019). *Gestão de Empresa Familiar*. Porto Alegre. SAGAH.
- Sinanis, M., Davis, J., & Collette, C. (2019). *Os segredos das famílias empreendedoras*. Rio de Janeiro. Alfa Books.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: Estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, 20(3), 345-366. doi: <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n3.p345-366>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A - Roteiro de entrevistas para os fundadores

Com o objetivo de obter informações e analisar o processo sucessório nas empresas familiares EPP's, o roteiro de perguntas a seguir foi formulado, baseado no referencial teórico. Possui como finalidade colaborar para a elaboração de um conjunto de boas práticas (*framework*), proposto neste artigo.

Quais são as etapas e os elementos que podem ser utilizados como guia para a condução bem-sucedida de processos de sucessão em empresas familiares?

- 1) Como surgiu a empresa? Senhor(a) poderia falar um pouco sobre a história da empresa? (explorar as motivações e/ou causas que levaram à criação da empresa?)

Lodi (1987) considera que empresa familiar é aquela com pelo menos duas gerações, porque enquanto o poder está na mão do fundador é apenas um negócio pessoal.

- 2) Qual foi o principal desafio que o senhor(a) enfrentou em sua empresa ao longo da sua história?

Para Bertucci et al. 2009 a empresa familiar passa por vários estágios até sua maturidade e, em cada uma dessas fases ocorrem desafios que evoluem e se modificam. Os entrevistados relataram quais os maiores desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias.

- 3) Quais são os valores que norteiam o comportamento da sua família? Como o(a) senhor(a) acredita que esses valores impactaram (ajudaram ou atrapalharam) o desenvolvimento da empresa?

Pereira, et al. (2013) consideram que na sucessão as famílias buscam manter na administração padrões e lembranças advindas do fundador com o objetivo de conservar os laços para que eles não se percam nas futuras gerações.

- 4) Como o(a) senhor(a) identificou o momento em que deveria iniciar o processo de preparação do sucessor? E o do início de seu desligamento da empresa? (se esse for o caso)

Flores (2010) considera que o processo sucessório entre planejamento, escolha, preparação e conclusão ocorra de forma branda em até quinze anos, porém ressalta que em cinco anos o sucessor já está apto para assumir a liderança.

- 5) Qual foi o maior desafio que o(a) senhor(a) enfrentou no processo de sucessão? Como o(a) senhor(a) lidou com esse desafio?

Leone (2005) acredita que encarar a sucessão com sensatez transforma o processo sucessório em parceria, entre o fundador e o sucessor evitando conflitos. Para Altaf e Troccoli (2010), pensar em processo sucessório é pensar em uma ação para que a empresa continue com sua essência, cultura e atividade.

- 6) Como o senhor se preparou para o processo de sucessão? Como se deu a preparação dos sucessores?

Bernhoeft (1987) considera a sucessão um momento crucial e deve haver um processo para que os sucessores se preparem.

Para Oliveira (2010) é necessário planejamento e preparação do futuro sucessor pois a sucessão mal planejada e sem profissionalização geram crise na empresa.

- 7) Como foi o processo de decisão sobre quem seria o sucessor? Quais critérios foram levados em consideração? (explorar critérios, valores, características, expectativas)

Segundo Ramos e Helal (2010) na empresa familiar o poder decisório é concedido de forma hereditária para um ou mais integrantes da família.

Pianca e Ferreira (2017) relatam que capacitar alguém para sucessão garante que empresa será administrada por membros da família realmente engajados e com legítimo preparo.

- 8) Para o senhor(a) quais foram os principais desafios do processo sucessório? Como foram superados? (explorar eventuais conflitos, como foram tratados/equacionados)?

Segundo Silva et al. (2019) a sucessão está relacionada com mudanças estratégicas, culturais e estruturais na empresa e não somente com a transferência da liderança, portanto, é necessário estabelecer procedimentos estratégicos para essa transição proporcionando segurança e motivando todos os envolvidos, além de auxiliar a próxima geração que assumirá o negócio.

- 9) Para o senhor(a) quais são as suas expectativas em relação ao desempenho do seu sucessor?

Segundo Ricca (1998) a forma como o fundador criou e educou seus filhos é determinante na sucessão da empresa, pois os possíveis sucessores serão preparados com base na educação e nos princípios que aprenderam em casa.

- 10) Para o senhor(a) quais serão as suas ligações com a empresa após a passagem do bastão? (explorar emoções, afetos etc.) Dependência financeira da empresa
De acordo com Pianca e Ferreira (2017) a continuidade da empresa é um fator determinante que acontece por meio da sucessão e deve ser considerada uma evolução que oferece várias possibilidades ao fundador, dando um cenário com diversos benefícios preparando-a melhor financeira, estratégica e emocionalmente.
- 11) Como o senhor(a) descreveria os principais passos percorridos no processo de sucessão?
Costa et al., (2015) destacam que propiciar sucessores competentes para perpetuar o negócio da família é uma tarefa complexa.
Machado et al. (2013) apontam que dentre os desafios da governança familiar estão incluídos alinhamento da evolução familiar com a evolução empresarial equilíbrio de interesses e preparo dos futuros sucessores.
- 12) Na opinião do senhor(a) qual será o principal desafio para os próximos anos?
As empresas familiares costumam organizar um patrimônio sólido para dar continuidade ao negócio nas gerações futuras. Bons administradores reinvestem em sua empresa, fazendo retiradas financeiras sustentáveis (Sinanis et al.).
- 13) Com as informações que tem hoje, o senhor(a) faria algo diferente? (explorar o que, como e por que)
- 14) Há alguma questão que não foi perguntada e que o senhor(a) gostaria de comentar?

Apêndice B - Roteiro de Entrevistas para os sucessores

- 1) Sobre a empresa, o(a) senhor(a) sabe como ela surgiu? Poderia me contar o que sabe sobre a história dela?
Lodi (1987) considera que empresa familiar é aquela com pelo menos duas gerações, porque enquanto o poder está na mão do fundador é apenas um negócio pessoal.
- 2) Qual foi o principal desafio que o(a) senhor(a) enfrentou ao assumir a empresa?
Para Bertucci et al. 2009 a empresa familiar passa por vários estágios até sua maturidade e, em cada uma dessas fases ocorrem desafios que evoluem e se modificam. Os entrevistados relataram quais os maiores desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias

- 3) Quais são os valores que norteiam o comportamento da sua família? Como o(a) senhor(a) acredita que esses valores impactam (ajudam ou atrapalham) o desenvolvimento da empresa?

Pereira et al. (2013) consideram que na sucessão as famílias buscam manter na administração padrões e lembranças advindas do fundador com o objetivo de conservar os laços para que eles não se percam nas futuras gerações.

- 4) O senhor(a) passou por algum tipo de planejamento para o processo sucessório? Como foi esse planejamento? Houve o desligamento do fundador devido ao processo sucessório?

Flores (2010) considera que o processo sucessório entre planejamento, escolha, preparação e conclusão ocorra de forma branda em até quinze anos, porém ressalta que em cinco anos o sucessor já está apto para assumir a liderança.

- 5) Qual foi o maior desafio que o senhor(a) enfrentou no processo de sucessão? Como o senhor(a) lidou com esse desafio?

Leone (2005) acredita que encarar a sucessão com sensatez transforma o processo sucessório em parceria, entre o fundador e o sucessor evitando conflitos. Para Altaf e Troccoli (2010), pensar em processo sucessório é pensar em uma ação para que a empresa continue com sua essência, cultura e atividade.

- 6) Como o(a) senhor(a) se preparou para assumir a empresa? Como se deu a preparação dos sucessores?

Bernhoeft (1987) considera a sucessão um momento crucial e deve haver um processo para que os sucessores se preparem.

Para Oliveira (2010) é necessário planejamento e preparação do futuro sucessor pois a sucessão mal planejada e sem profissionalização geram crise na empresa.

- 7) Como foi decidido que o senhor(a) seria o sucessor? Quais critérios foram levados em consideração que resultaram na sua escolha?

Segundo Ramos e Helal (2010) na empresa familiar o poder decisório é concedido de forma hereditária para um ou mais integrantes da família.

Pianca e Ferreira (2017) relatam que capacitar alguém para sucessão garante que empresa será administrada por membros da família realmente engajados e com legítimo preparo.

- 8) Para o senhor(a) quais foram os principais desafios do processo sucessório? Como foram superados?

Segundo Silva et al. (2019) a sucessão está relacionada com mudanças estratégicas, culturais e estruturais na empresa e não somente com a transferência da liderança, portanto, é necessário estabelecer procedimentos estratégicos para essa transição proporcionando segurança e motivando todos os envolvidos, além de auxiliar a próxima geração que assumirá o negócio.

- 9) Para o senhor(a) quais são as suas expectativas em relação ao seu desempenho como gestor?

Segundo Ricca (1998) a forma como o fundador criou e educou seus filhos é determinante na sucessão da empresa, pois os possíveis sucessores serão preparados com base na educação e nos princípios que aprenderam em casa.

- 10) Para o senhor(a) ainda existe alguma ligação do fundador após a assumir a empresa?

De acordo com Pianca e Ferreira (2017) a continuidade da empresa é um fator determinante que acontece por meio da sucessão e deve ser considerada uma evolução que oferece várias possibilidades ao fundador, dando um cenário com diversos benefícios preparando-a melhor financeira, estratégica e emocionalmente.

- 11) Como o(a) senhor(a) descreveria os principais passos percorridos até assumir a empresa?

Costa et al., (2015) destacam que propiciar sucessores competentes para perpetuar o negócio da família é uma tarefa complexa.

Machado et al. (2013) apontam que dentre os desafios da governança familiar estão incluídos alinhamento da evolução familiar com a evolução empresarial equilíbrio de interesses e preparo dos futuros sucessores.

- 12) Na opinião do senhor(a) qual será o principal desafio para os próximos anos?

As empresas familiares costumam organizar um patrimônio sólido para dar continuidade ao negócio nas gerações futuras. Bons administradores reinvestem em sua empresa, fazendo retiradas financeiras sustentáveis (Sinanis et al., 2019).

- 13) Com as informações que tem hoje, o senhor(a) faria algo diferente? (explorar o que, como e por que)

- 14) Há alguma questão que não foi perguntada e que o senhor(a) gostaria de comentar?

¹Vice-presidente EUA – Não encontrado * esse provérbio africano foi citado pelo senador americano Cory Booker

²Leandro Karnal é um historiador e professor brasileiro.