

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

DENISE FALEIRO WELTER

**O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO
DE SANTA ROSA – RS**

SANTO ANGELO/RS

2018

DENISE FALEIRO WELTER

O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO DE
SANTA ROSA – RS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional, sob a linha de pesquisa Inovação, Organização Social e Desenvolvimento como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo/RS.

Orientador: Professor Dr. Vilmar Antônio Boff

Santo Ângelo/RS
2018

W464p

Welter, Denise Faleiro

O processo de sucessão nas empresas do setor metal mecânico de Santa Rosa - RS / Denise Faleiro Welter. – Santo Ângelo : URI, 2018.
106 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Empresa familiar 2. Planejamento sucessório. 3. Empresa familiar - Sucessão. I. Título.

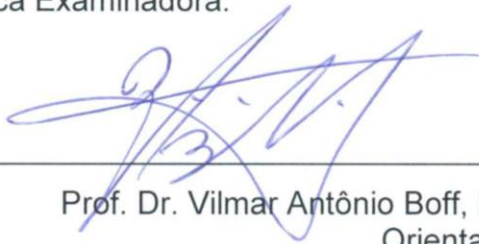
CDU: 658.114:392.3

DENISE FALEIRO WELTER

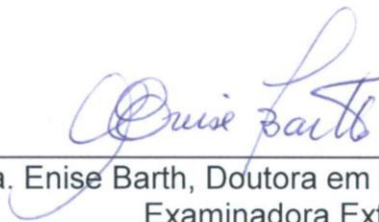
O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO
DE SANTA ROSA – RS

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Enise Barth, Doutora em Engenharia de Produção
Examinadora Externa



Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Goncalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis
e Administração
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 31 de Agosto de 2018.

*Dedico este trabalho ao meu
esposo Ricardo Henrique e a
minha filha Gabriela, minha
pequena família que tanto amo.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai Ricardo, meu maior exemplo de empreendedor, que me possibilitou conhecer e vivenciar uma empresa familiar, fazendo com que eu pudesse vivenciar na prática muito do que aprendi nos livros, ou reconhecer nos livros muito do que eu já havia vivenciado na prática.

Ao meu esposo Ricardo, minha filha Gabriela, minha mãe Diva, meu irmão Roberto e minha cunhada Cíntia, por me entenderem, apoiarem e estarem ao meu lado.

A Rosa Arend, que, ao me indicar como professora do curso técnico em Comércio da FEMA, acreditou no meu potencial, me apresentando uma nova oportunidade, me fazendo perceber a importância de dar continuidade aos meus estudos.

A Professora Dra. Enise Barth Teixeira, que me orientou na elaboração do projeto de pesquisa que resultou neste estudo, por sua dedicação, atenção e conhecimento do assunto, que sem dúvida foram fundamentais para que eu conseguisse estruturar no papel o que eu tinha em mente.

Ao Professor Dr. Vilmar Antônio Boff, que não mediu esforços para me orientar na condução desta dissertação, por estar sempre disponível, pela sua dedicação, ética e comprometimento.

A Gabriella Feix Suski, secretária do Programa, que esteve sempre presente e pronta para me auxiliar e orientar no que fosse necessário.

À turma do mestrado fica minha gratidão pelos momentos de companheirismo ao longo desta caminhada e da angústia de ter que conciliar vida pessoal e profissional com aulas.

A Bianca Letzow Junges, colega, amiga e comadre, que junto com o Luciano Junges além de terem me dado os melhores presentes que um curso de mestrado poderia me trazer (amigos/compadres e um afilhado), não se cansou em me dizer que eu sou capaz, que acredita em mim, e me deu um “puxão de orelha” com a profunda frase “Agora faz Cabeção”, que me fez perder o sono e encarar esta encrenca.

Aos entrevistados, por tornarem este trabalho possível, por atenderem meu pedido e se mostrarem disponíveis de imediato. Vocês tornaram tudo mais fácil, ou, menos difícil!

“As pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se
para serem cada vez mais elas mesmas.”

(João Bosco Lodi)

RESUMO

A relevância social e econômica das empresas familiares constitui um aspecto amplamente referenciado pela literatura da área, tendo destaque especial ao momento da sucessão, no qual em sua grande maioria estas empresas não passam para a segunda geração. Os impactos negativos que este momento pode causar na vida das organizações podem ser amenizados com um planejamento do processo sucessório. A proposta central deste estudo é analisar como a sucessão vem sendo tratada em empresas familiares do setor metal mecânico de Santa Rosa –RS, buscando verificar até que ponto estas empresas estão preparadas para o processo sucessório a fim de maximizar o sucesso destas organizações na contemporaneidade. Assim efetuou-se um estudo multicase sendo a pesquisa realizada em duas empresas, tendo como sujeitos de pesquisa dois fundadores e dois possíveis sucessores que responderam a uma entrevista semiestruturada. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, apresentados de forma estruturada e analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. A parte empírica possibilitou evidenciar como o processo de sucessão vem sendo conduzido nas empresas familiares pesquisadas, revelando de fundamental importância estas empresas buscarem um planejamento sucessório em tempo hábil, para que o sucessor tenha tempo de ser preparado antes da retirada do fundador, aumentando assim as chances destas empresas se perpetuarem. Sendo de vital importância que este planejamento também contemple o preparo do sucedido para sua retirada da empresa. Foi apresentado um quadro síntese com a situação identificada na preparação da sucessão nas empresas estudadas em comparativo com as diretrizes identificadas a luz das teorias. E por fim foram apresentadas diretrizes para a condução do processo sucessório nas empresas familiares.

Palavras-chaves: Empresa familiar. Sucessão em empresa familiar. Planejamento sucessório.

ABSTRACT

The social and economical relevance of family companies is extensively referenced by the literature of the area and special attention is given to succession which in most of the companies, do not pass to the second generation. The negative impacts which this moment can cause in the life of organizations can be softened by succession process planning. The main proposal of this paper is to analyze how succession has been treated in family companies in metal-mechanical sector in Santa Rosa, state of Rio Grande do Sul, verifying how prepared these companies are in order to face succession process aiming maximize their success nowadays. A multi-purpose study was carried out in two family businesses whose sample was composed by two founders and two potential successors who attended a semi-structured interview. Collected data were qualitatively treated, presented in a structured way and underwent a content analysis technique. The empirical part showed how the succession process has been performed in the studied family companies and revealed being of ultimate importance the search for a succession plan in due course so that there will be time to prepare the successor before replacing the founder increasing the chance for these companies keep on operating. It is of ultimate importance that this plan prepares the founder to leave the company. Finally, a synthesis matrix is presented with the identified situation in preparation for the succession in the studied companies comparing the identified guidelines in the light of the theories.

Keywords: Family business. Succession in a family business. Succession planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar.....	26
Figura 2: Espiral da sucessão e da continuidade.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos positivos e negativos para traçar o perfil do sucessor.....	40
Quadro 2. Vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional.....	44
Quadro 3: Entrevistados.....	60
Quadro 4: Síntese comparativa teoria x prática.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1 Características das empresas familiares	19
2.1.2 Desafios das empresas familiares	23
2.1.3 Os três subsistemas: família, patrimônio e empresa	26
2.1.4 A profissionalização da empresa familiar	27
2.2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	31
2.2.1 O processo de sucessão	33
2.2.2 As dificuldades e desafios da sucessão	37
2.2.3 A preparação do processo sucessório.....	38
2.2.3.1 A escolha do sucessor	40
2.2.3.2 O preparo do sucedido	44
2.2.3.3 O preparo do sucessor	46
2.2.4 Relação de poder no processo sucessório	50
2.2.5 Planejamento do processo sucessório	53
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 TIPO DE PESQUISA	57
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE	57
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	58
3.4 COLETA DE DADOS	58
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 METALÚRGICA X	60
4.1.1 Breve histórico	60
4.1.2 A trajetória do fundador.....	61
4.1.3 A trajetória do possível sucessor	65
4.1.4 A empresa familiar	68
4.1.5 A preparação do processo sucessório.....	72
4.2 METALÚRGICA Y	82
4.2.1 Breve histórico	82
4.2.2 Trajetória do fundador	82
4.2.3 Trajetória do possível sucessor.....	87
4.2.4 A empresa familiar	89
4.2.5 A preparação do processo sucessório.....	93
4.3 A CONDUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES ANALISADA A LUZ DAS TEORIAS	103
5 DIRETRIZES PARA A CONDUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112

7 REFERÊNCIAS	114
APENDICÊS	117
ANEXOS	122

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre empresas familiares tomam um volume tão grande, segundo Leone (2005), que já não pode haver dúvida quanto à sua predominância e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular, e para a sociedade em geral. Cada vez mais, no posicionamento de Vidigal (1999), os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso destas empresas.

O processo de terceirização que ocorreu em meados de 1993, motivado pela necessidade de geração de empregos no município de Santa Rosa - RS levou ao crescimento de algumas indústrias já existentes e também ao surgimento de novas empresas com a produção voltada principalmente para peças e componentes de máquinas agrícolas.

Diversas empresas familiares que se fortaleceram ou surgiram no momento da terceirização, permanecem até os dias atuais operando no município. Atualmente, o alto nível tecnológico das terceirizadas permite a fabricação de peças para tratores, colheitadeiras, implementos agrícolas e até mesmo o atendimento de setores diferentes da agricultura como o automotivo e o de energias renováveis.

As empresas familiares são uma realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que concerne a gestão e a maneira pela qual a sucessão de cargos e direção se configura. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população (RICCA, 2007).

Representando significativa importância para a economia, segundo Leone (2005), as estatísticas nos mostram que 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes.

Santa Rosa / RS é uma cidade de empreendedores, que constroem suas histórias a cada dia, que em sua maioria iniciaram suas empresas enfrentando diversas dificuldades, e alavancam o sucesso destas com muito trabalho e dedicação. Empresários que muitas vezes se ausentam das famílias para se dedicar ao seu empreendimento, e fazer seu sonho se tornar cada dia mais real.

Diante da necessidade de constante desenvolvimento e adaptação ao mercado globalizado as empresas do setor metal mecânico de Santa Rosa vem se firmando no mercado diante de empreendedores que “dão o sangue” pela sua criação.

Um estudo feito pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Santa Rosa estima que estejam instaladas na cidade de Santa Rosa-RS em janeiro de 2016 cento e vinte empresas do setor metal mecânico, que geraram, em média, 3.280 empregos diretos nos últimos três anos.

É importante para o desenvolvimento local e regional que estas empresas continuem competitivas e lucrativas, o que demonstra a necessidade de sucessões bem planejadas, para a permanência por muitas gerações. Há vários estudos já realizados no campo da sucessão em empresas familiares, mas não encontramos nada nesta cidade, o que nos faz acreditar na importância do tema para o auxílio no processo sucessório destas empresas.

Com base neste contexto, este estudo, cujo tema é: “O processo sucessório nas empresas familiares”, envolveu duas organizações regidas por uma administração familiar do setor metal mecânico, situadas na cidade de Santa Rosa, estado do Rio Grande do Sul, vinculado à Linha de Pesquisa, “Inovação, Organização Social e Desenvolvimento”. Dessa forma, buscou-se no campo teórico, ampliar e aprimorar os conhecimentos acerca de sucessão em empresas familiares, pela busca de informações primárias e secundárias; e no campo prático, voltou-se para a busca de dados primários obtidos através de estudos de casos múltiplos que englobaram estas duas organizações, acerca da realidade das empresas, no que se refere ao tema estudado.

Em sua maioria, as empresas do setor metal mecânico de Santa Rosa - RS ainda estão sendo administradas pelo sócio fundador, o que nos leva a questionar a forma como será o processo de passagem do bastão nestas empresas, que não possuem experiência ou poucos modelos regionais a serem seguidos.

Por ser o processo sucessório um momento delicado na vida da empresa, do sucessor e do sucedido, espera-se que as organizações estejam preparadas, e alinhem seus esforços no sentido de minimizar as consequências negativas que podem surgir neste momento. Considerando tais informações, faz-se necessário responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma o processo sucessório vem sendo tratado em empresas familiares do setor metal mecânico de Santa Rosa para garantir sobrevivência no mercado competitivo?

Buscando-se respostas a esse questionamento foram delineados os objetivos para esse trabalho, tendo-se como objetivo geral “Analisar de que forma o processo sucessório vem sendo tratado em empresas familiares do setor metal mecânico de Santa Rosa - RS”, e como objetivos específicos: construir um quadro teórico de referências sobre governança familiar e sucessão na empresa familiar; verificar a percepção de proprietários e possíveis

sucessores sobre o processo sucessório nas empresas em estudo e traçar diretrizes para a condução do processo sucessório nas empresas familiares.

A estrutura do presente estudo compreende seis capítulos, iniciando-se pela introdução. A contextualização apresenta informações referentes ao tema, oferecendo consistência ao assunto proposto, expõe o problema de pesquisa e destacando os objetivos do estudo. Apresenta também a justificativa, evidenciando os argumentos que retratam a importância desta dissertação. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico acerca das empresas familiares e da sucessão nas empresas familiares. O terceiro capítulo compreende a metodologia de pesquisa, a qual corresponde ao delineamento da pesquisa, sujeitos, coleta, análise e interpretação de dados. O quarto capítulo corresponde a apresentação e análise dos resultados, dividido em duas partes, cada uma abordando uma das empresas estudadas. Em seguida, é apresentado um quadro teórico que apresenta a situação identificada na preparação da sucessão nas empresas estudadas em comparativo com os conceitos identificados a luz das teorias. O quinto capítulo apresenta diretrizes para a condução do processo sucessório nas empresas familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para nortear este trabalho fez-se necessária a apresentação de alguns conceitos que permeiam o campo dos estudos sobre Empresas Familiares e Sucessão em Empresas Familiares, onde foram apresentados os seguintes itens: Características e Desafios das Empresas Familiares, os Três Subsistemas: família, patrimônio e empresa, a Profissionalização da Empresa Familiar, o Processo de Sucessão, as Dificuldades e Desafios da Sucessão, a Preparação do Processo Sucessório, a Escolha do Sucessor, o Preparo do Sucedido, o Preparo do Sucessor, a Relação de Poder no Processo Sucessório e por fim o Planejamento do Processo Sucessório.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram, no Brasil, com as capitâneas hereditárias, no início do século XVI, logo após o país ser descoberto por Portugal. Essas capitâneas, por serem hereditárias, podiam ser transferidas aos sucessores dos capitães que administravam as terras brasileiras. Posteriormente, alguns grupos de imigrantes portugueses, italianos, alemães, judeus, árabes, gregos, russos, ucranianos, e franceses imprimem o perfil dos indicadores do processo de industrialização brasileira, utilizando-se da tecnologia e do conhecimento do mercado e adquirindo empresas nacionais que, em sua maioria, tornaram-se familiares (FREITAS, 2006, p. 16).

Conforme Vidigal (1999), as duas únicas capitâneas que prosperaram e criaram uma base de atividade econômica permanente foram as de Pernambuco e São Vicente, consideradas pelo autor as primeiras empresas familiares do país, onde prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

As pesquisas sobre empresas familiares tomam um volume tão grande, segundo Leone (2005), que já não pode haver dúvida quanto à sua predominância e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular, e para a sociedade em geral. A autora considera que a significação estatística de estudos abordando esse tema nos permite desenvolver pesquisas, tendo o assunto como interesse primário.

Dada a importância do tema, ao estudar a empresa familiar, buscamos defini-la adequadamente, pois para Lazana e Constanzi (1999) ao contrário do que poderia ser à

primeira vista, esta não é uma tarefa trivial. Encontramos na literatura a definição de Lodi (1978), onde o autor sugere que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Seguindo a mesma linha, Ricca (1998), considera empresas familiares aquelas em que a família deteve o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesse mútuo tanto em termos de políticas estabelecidas como em relações aos propósitos da família.

Por sua vez, Lazana e Constanzi (1999) afirmam que o mais adequado para esta definição se encontra na relação propriedade e controle, onde define empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros da família exerce (m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Para os autores, é difícil definir a priori qual seria este grau mínimo de concentração da propriedade (5%, 10% ou 51%), pois ele irá depender da distribuição do restante do capital (se está dividido entre muitas ou poucas pessoas). De qualquer forma, sugere que, quanto maior a concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, maior será a autoridade desta para exercer o controle.

Dizer que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, para Bernhoeft (1989), pode ser exageradamente simplista. Para tanto, o autor considera importante analisar algumas características que tornam uma empresa familiar, onde uma das mais relevantes refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa. A partir deste dado, acredita que a visão de empresa familiar necessita ser revista, pois poderíamos dizer que a confiança mútua independe dos vínculos familiares. Existem muitas organizações, tidas como profissionais, onde esta variável tem uma grande importância, tanto nas relações entre as pessoas, quanto na ênfase que se lhe dá na obtenção de resultados, na seleção de pessoas, nas promoções, na concessão de autoridade etc. Ou seja, caracterizar a empresa familiar como sendo apenas aquela que tem membros da família parece muito pouco para configurá-la.

Na opinião de Leone (2005) é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes:

1ª vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

3ª vertente: no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente (Leone, 2005, p. 8).

Isso mostra que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família.

Ao estudar vários conceitos de empresa familiar, Macedo (2009) pondera que mesmo variando de autor para autor, todos se fundamentam em quatro características básicas:

Origem na família – uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento.

Controle acionário – ocorre quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto e desse modo detém o controle acionário da organização.

Gestão familiar – dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir.

Sucessão familiar – a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento. Pode dar-se também da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.

Ricca (2007) afirma que as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo, elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nos se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola.

Ao falar da origem da empresa familiar, Amendolara (1995) supõe que esta pode ser encontrada sob três formas básicas:

a) Um empreendedor audaz e trabalhador, detentor de certa tecnologia, inicia a empresa, em geral com o auxílio da própria família e alguns subalternos. Essa primeira fase apresenta as seguintes características: Extrema coesão entre o empreendedor e seus auxiliares próximos; trabalho intenso; grande dedicação à produção e venda; menor atenção a controles financeiros e administração; nenhuma profissionalização.

b) Compra de uma pequena empresa já existente e decadente que o gênio do empreendedor vai transformar numa empresa grande. Às vezes um genro herda ou assume um

negócio do sogro, sem grande expressão, mas sua capacidade de trabalho e competência farão com que se transforme num poderoso grupo.

c) Um grupo de técnicos, colegas de faculdade, tem um projeto, arranja capital e, com trabalho e tecnologia, gera uma grande empresa.

No entendimento de Macedo (2009), de forma geral, a empresa familiar surge do sucesso de um empreendedor cujas principais características são a capacidade de correr riscos, a dedicação, a persistência e a independência superiores à média das demais pessoas. Complementando esta ideia, Bernhoeft (1989) sugere existir, no entanto, algo que considera da mais alta importância para identificar uma empresa como “familiar” e este ponto está na sua própria história. De maneira geral, a origem destas empresas tem um ponto em comum: poderíamos afirmar que uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo. No passado de cada organização, seja ela pequena, média ou grande, houve um momento em que seu fundador teve uma ideia. A maior probabilidade é que tenha tido, de fato, apenas uma ideia. Nem sempre havia recursos facilmente disponíveis; mas o que houve foi um comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para viabilizar aquela ideia, na qual, provavelmente, apenas ele, solitariamente, acreditava.

Hoje, há no País, de acordo com Ricca (2007), empresas familiares de todos os portes, predominando as pequenas e micro, responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB nacional. Contudo, para Lazana e Constanzi (1999), parece claro, que as empresas familiares vêm perdendo “espaço” entre as firmas de maior porte (grandes e médias quase grandes) no processo de inserção da economia brasileira na globalização. Por outro lado, várias empresas ou grupos familiares dão claros sinais de solidez, eficiência e vão se expandindo, comprando outras grandes.

Para Lazana e Constanzi (1999), existem empresas familiares, assim como todas as outras firmas, ineficientes e eficientes. Estas últimas continuam em expansão, enquanto, como um todo, as empresas familiares perdem importância relativa entre as unidades produtivas de maior porte, porém mesmo perdendo “espaço” ainda terão “espaço” entre as maiores empresas, mas certamente com perfil e mentalidade totalmente alteradas: com capital aberto, gestão profissionalizada etc.

Segundo Lodi (1986), quem mais emprega brasileiros, quem reage menos diante da crise, quem desemprega menos na recessão, quem alimenta, veste e emprega dezenas de milhões de brasileiros é a pequena e média empresa familiar. Bernhoeft (1999) sugere que o bambu é um excelente símbolo para as empresas familiares, pois perpetuá-las envolve

flexibilidade para mudar, mas firmeza de valores e princípios. Nenhum futuro está totalmente desvinculado do passado e do presente. Mas, ao mesmo tempo, estes não devem tornar-se obstáculos para as mudanças.

2.1.1 Características das empresas familiares

Via de regra, no entendimento de Ricca (2007), uma empresa familiar se caracteriza por ter o controle na mão de uma ou mais famílias: pais, irmão, filhos, sobrinhos, netos e agregados em geral. A maioria dos familiares nela trabalha e participa da gestão, ou pior, possui cargo como forma de perceber a mesada como título de “remuneração”. Em vista disso, estatisticamente o que se nota é que grande parte das empresas familiares com essas características acaba por desaparecer, boa parte não sobrevive a segunda geração e apenas um pequeno número sobrevive a terceira geração.

No entendimento de Lazana e Constanzi (1999), uma análise mais detalhada mostra que estas empresas não são um grupo tão homogêneo, considerando necessária e útil uma divisão em dois grupos: O primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma. O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão e busca de maior centralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração. Esta última característica ocorre até porque, por serem de maior tamanho, se torna impossível conseguir na família a quantidade de administradores com a qualidade desejada para ocupar todos os cargos administrativos importantes.

Embora a condição de empresa familiar não esteja necessariamente ligada ao porte da empresa na visão de Leone (2005), a utilização em larga escala da mão de obra familiar é uma das principais características destas pequenas e médias empresas familiares. Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha papel fundamental, o que não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional.

Diante deste contexto, a autora destaca as características comuns às pequenas e médias empresas familiares:

- a) a importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) o papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente. Essa atitude não é, necessariamente, passiva, tampouco reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) a natureza da organização: de fato, a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas; indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc* mais sofisticadas;
- d) a natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoiam sobre competências distintas e muito específicas.

Bernhoeft (1989) relaciona ainda alguns pontos importantes nesta caracterização:

1. Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”).
2. Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
3. Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
4. Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
5. Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
6. Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
7. Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
8. Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. (p. 37 e 38).

As pequenas e médias empresas familiares são, segundo Leone (2005), na maioria das vezes, ágeis, inventivas, com empregados esforçados e leais, não precisando de estruturas hierárquicas duras porque naquelas o princípio da autoridade é menos importante que o da iniciativa individual. Assim, decisões cruciais para a vida do negócio são tomadas com uma rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes.

Para a autora, o poder costuma ser dividido entre os que comandam a empresa, isso dá maior liberdade para a discussão dos problemas, diminui a burocracia interna no processo de tomada de decisão e dificilmente se chega a um impasse. Outra vantagem é a acomodação dos interesses de cada um, diferente do que ocorre nas grandes empresas, os descontentes não precisam necessariamente abandonar o cargo para buscar melhor sorte em outra empresa.

Complementando ainda, Ricca (2007), destaca que quando trabalham em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento de longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. Reforçando esta afirmação Vidigal (1999) afirma que o grau de envolvimento e entusiasmo de membros de uma empresa familiar é muito maior do que o de executivos profissionais.

Devido aos papéis críticos desempenhados por pessoas chave em períodos prolongados, Ricca (2007) considera que, as empresas familiares são especialmente afetadas pelo inevitável envelhecimento de pessoas em cada um dos setores. Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

Porém, o autor também afirma que enquanto os profissionais algumas vezes estarão pensando na possibilidade de trocar de emprego, ou estarão se empenhando no resultado de curto prazo em detrimento do longo, os executivos que também são donos do empreendimento darão sempre prioridade ao longo prazo, sendo esta a visão que tende a manter seu patrimônio.

Lazana e Constanzi (1999) ressaltam que um dos problemas mais notórios da empresa familiar, é o nepotismo ou a promoção de parentes mais por causa da relação de parentesco do que por mérito. O fundador de uma empresa familiar pode se sentir obrigado a empregar parentes em altos cargos para os quais eles não possuem competência, também pode desejar colocar seus filhos em importantes cargos administrativos, mesmo que não tenham aptidão ou interesse. “A empresa familiar apresenta características específicas e relativamente complexas, justamente por ter influência da família e de necessidades empresariais simultaneamente” (GUERRA; OLIVEIRA; SOUZA, 2010, p. 30).

Lodi (1978) explica que a empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes quando é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais:

1. Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.

5. Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (p. 4).

O autor, reforça ainda algumas forças que considera inerentes da empresa familiar:

1. A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.

2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília.

3. A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.

4. A união entre os acionistas e dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.

5. O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.

6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.

7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais (p. 4).

A maioria dos empreendedores que inicia um negócio, seja ele individualmente ou em conjunto com outros, cria uma sociedade que tem por base o envolvimento de cada um com o trabalho para consolidar e desenvolver a empresa. De maneira geral nesta fase eles não conseguem fazer nenhuma separação entre propriedade e gestão do empreendimento. Suas decisões e ações misturam risco do capital com capacidade de gerenciar o próprio negócio. Alguns, inclusive, não aportam grande volume de capital. Sua contribuição maior é a capacidade de trabalhar e gerar oportunidades de negócios. À medida que estas empresas evoluem, os controladores passam a envolver-se, de forma mais intensa, com decisões estratégicas, mas ainda fortemente voltadas para o negócio (BERNHOF, 1999).

Embora tenha muitos méritos, Ricca (1998) salienta que esse tipo de empresa padece muitas vezes de falta de previsibilidade pela interferência de sentimentos e emoções nas decisões administrativas. Estas organizações parecem ser incertas e fracas, tendem a não aceitar ideias e práticas modernas. Porém, o orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso das referidas empresas.

2.1.2 Desafios das empresas familiares

Na empresa familiar, a família detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância para poder estabelecer o comando e os objetivos da firma, podendo estabelecer diretrizes que não coincidam com os interesses da empresa, embora satisfaça os desejos da família (Lazana e Constanzi, 1999, p. 46).

Estas organizações são uma realidade no mundo todo, afirma Ricca (2007), porém sofrem de grandes problemas no que tange à gestão e à maneira pela qual a sucessão de cargos de direção se configura. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem gerar conflitos no relacionamento dos negócios.

O autor complementa ainda que pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. É possível surgirem níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

O grande desafio da empresa familiar, segundo Lodi (1986), está na família representada nos momentos da sucessão e da profissionalização. Para Amendolara (2005), ao falar sobre a questão do poder na empresa familiar, fica implícito que a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência, começam a afrouxar, e o conflito entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito.

Neste sentido, Ricca (2007) alerta que a condição essencial para qualquer família, empresa, sociedade ou qualquer tipo de relacionamento, é que haja respeito e aceitação das diferenças. É contrabalançar opiniões, desejos e acharem juntos o melhor caminho.

A empresa familiar apresenta peculiaridades, muitas vezes, não encontradas nas empresas não familiares, sinaliza Leone (2010). Por essa razão, na maioria das situações, são estigmatizadas e analisadas sob a ótica da suposta incompetência e como mau exemplo de modelo de gestão empresarial. Porém, embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura administrativa e gerencial.

Uma deficiência destas empresas na visão de Lazana e Constanzi (1999), reside na morosidade na reformulação de diretrizes mercadológicas. Uma empresa familiar pode ter excessivo envolvimento emocional ou sentimental com um determinado tipo de produto, por razões de tradição, fato este que pode ser fatal em momentos de modificações dos mercados.

A empresa tende a se prender a um produto que fabrica há muito tempo e o qual foi responsável por sua ascensão, mesmo que a realidade de mercado indique demanda declinante para ele.

É perfeitamente possível uma empresa familiar sobreviver como tal, desde que se estruture no sentido de buscar uma clara definição entre os valores familiares e os empresariais, objetivando uma nítida separação entre família e empresa. Com isso, haverá a delimitação da propriedade, da família e da gestão, implicando no convencimento da necessidade de se implementar a institucionalização, adotando sistemas de governança e o planejamento de formação da sucessão dos líderes (Ricca, 2007).

O autor defende ainda que deveria ser possível melhorar as chances de sucesso de uma empresa familiar no mínimo até igualá-las às da empresa profissionalizada. Afirma também, em teoria, que seria possível melhorar até tornar as chances da empresa familiar melhores do que as da empresa profissionalizada – isso porque se for possível dar à gestão familiar eficiência igual à da profissional é possível ter, na empresa onde esses eficientes executivos são também donos, um empenho e interesse maior, além da maior agilidade na tomada de decisão.

Lazana e Constanzi (1999) chamam a atenção ao fato que o respeito à tradição pode levar a certa acomodação tecnológica destas empresas, que estabelecidas na atual conjuntura de alteração setorial da estrutura produtiva podem gerar prejuízos em termos de falta de visão sobre o futuro. É possível constatar ainda que fora de épocas de sucessão, o conflito familiar pode ocorrer por fatores aparentemente simples, como por exemplo, inveja, brigas para utilizar ativos ou funcionários da empresa etc. Estes conflitos podem afetar a qualidade da gestão da empresa.

O processo da reengenharia e a robotização, no entendimento de Ricca (2007), implicaram a melhoria da produção, rapidez e inovação. Todavia, desencadearam um universo de micro e pequenas empresas, oriundas deste processo, fundadas pelos ex-empregados, desenvolvendo através das suas competências técnicas a prestação de serviços às empresas de origem ou criando outras formas de negócio, normalmente colocando em prática antigos sonhos de propriedade.

Essas empresas tiveram um crescimento desordenado, afastando-se da administração sistêmica e profissional, muitas vezes sem o aproveitamento dos seus recursos e/ou uma análise mais específica das possibilidades externas. O modelo principal dessas empresas era efetivamente técnico e operativo, pouco explorando os processos institucionais e estratégicos. Seus fundadores têm um forte perfil emocional e resistente as transformações, além de não

possuir planejamento estratégico estruturado. As decisões estão baseadas em laços afetivos, superando efetivamente a real competência do empregado, prevalecendo a antiguidade e a confiança mútua, muitas vezes do trabalhador que iniciou as atividades junto ao fundador. Percebe-se a grande dificuldade de identificar o modelo emocional do racional, predominando o autoritarismo e o perfil centralizador do proprietário, com tentativa de neutralizar essas reações, mediante posturas paternalistas.

O autor considera a transição da gestão familiar para a gestão profissional inevitável. A empresa familiar que não optou pela sucessão profissional, mantendo a sua estrutura emocional e não racional, com raízes no paternalismo e em modelos antiquados, está fadada a falência. Em média, essa falência ocorre após vinte anos de existência, normalmente durante a transição da primeira para a segunda geração, quando a resistência às mudanças é mais forte e os vínculos de antiguidade são mais comprometidos com a afetividade, superando a competência.

Leone (2010) explica que é inegável a existência de características negativas deste tipo essencial de empresa, principalmente pela distorcida influência da esfera familiar nas decisões estratégicas e na gestão da empresa. Entretanto, esta mesma influência pode trazer consequências benéficas, desde que adequadamente gerenciadas.

Para a maior parte das pessoas, na visão de Ricca (2007) as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. Porém, quando se misturam as relações afetivas de família com a gestão da empresa isso leva a decisões erradas. Os princípios familiares são, por definição, conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir metas relativas a conquista de mercados e lucro.

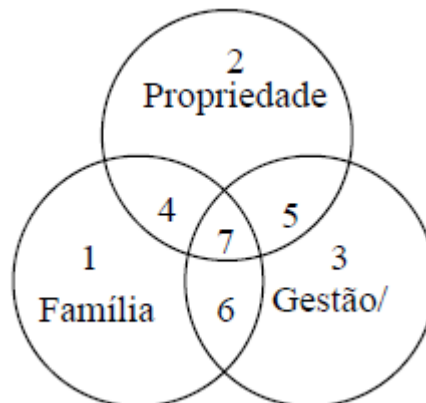
Assim, é comum identificar em empresas familiares a sobreposição de papéis, o favoritismo, o excesso de controle, de confiança e de segredos, envolvendo tanto os diversos grupos familiares quanto os profissionais que com eles trabalham mais diretamente. Como resultado, tem-se a ausência de qualquer conceito de governança corporativa, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial.

2.1.3 Os três subsistemas: família, patrimônio e empresa

A complexidade da gestão na empresa familiar é considerada por Macedo (2009), muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares. Para o autor, deve-se considerar uma variável marcante nessas empresas, inexistente nas não familiares, que é a relação empresa – família - patrimônio. Essa relação interna faz com que a governança na empresa familiar seja mais complexa do que na não familiar, criando maiores dificuldades na sua gestão.

O modelo dos três círculos, desenvolvido por Gersick et al (2006) descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas.

Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et al, 2006.

Neste sistema, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de ma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo, e por quê? (GERSICK et al, 2006).

A coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – faz com que a dinâmica das sociedades familiares envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial. Cada uma dessas dimensões tem sua própria influência sobre os membros da família. Da mesma forma, cada dimensão

relaciona-se com as demais, formando um todo que muitas vezes determina o desenvolvimento e a perpetuação da família empresária (PASSOS et al, 2006).

2.1.4 A profissionalização da empresa familiar

Encaminhar a continuidade da empresa, na visão de Bernhoeft (1989), pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: Família, Propriedade e Administração. Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. Isto não significa a perda do controle acionário pela família, mas o único caminho para viabilizar o sucesso como estado duradouro.

Bernhoeft (1989) pondera que o processo de profissionalização deve iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa, e considera que o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos, que para melhor compreensão, aponta alguns indicadores que devem ser considerados em cada caso:

FAMÍLIA – envolve questões emocionais e afetivas que, quando não resolvidas, poderão comprometer o futuro dos negócios. Exemplos recentes de grandes empresas brasileiras evidenciam este ponto. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se escolhe apenas um componente. Os demais poderão ou não ser aceitos. A ilusória ideia de que a família deve se entender, pelo simples fato de ser família, é um equívoco que continua decepcionando muitos patriarcas. Disputas afetivas e irracionais permeiam ainda a família ao lado de patologias que se tornam crônicas e perigosas. Outra característica forte da família, no caso brasileiro, é sua origem de imigrante, muitas vezes reforçada ainda por uma forte ligação religiosa. Estas crenças poderão transformar-se mais tarde em alguns dos valores básicos da empresa. Além de todos esses pontos, é ainda natural que a família aumente, causando com isso ampliação de divergências de interesses.

PROPRIEDADE – é o que dá prestígio. Afinal, ser “dono”, ou utilizar o chavão “sabe com quem está falando...”, implica em estabelecer diferenças de caráter social que são comuns nas colunas sociais da nossa imprensa. A riqueza fácil e rápida tem produzido, em muitos membros da segunda geração, uma disputa acirrada pelos símbolos de ostentação que podem comprometer toda uma história de esforços e sacrifícios. Sempre é bom lembrar que o que tem destruído muitas empresas não são os grandes problemas, mas os mesquinhos iates, viagens à Europa, jatinhos, Mercedes Benz etc. Confundir sucessão com herança é muito comum. Apenas que, no primeiro caso, existe uma dose de responsabilidade empresarial e social que não pode ser relegada. A herança poderá ser desfrutada de maneira irresponsável pela falta de algum compromisso com sua origem e, mais ainda, com seu futuro.

ADMINISTRAÇÃO – aqui está, de fato, o poder. É na administração que as pessoas se protegem em função de que podem influir sobre o destino de pessoas e empresas. Embora não seja totalmente lógica, a administração exige maior dose de racionalidade. Por esta razão, nem todo bom administrador profissional obtém sucesso em empresas familiares. Substituir a gradativa “confiança mútua” por competência é um desafio para o administrador. Ele deverá ter a habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiriam o sucesso até aquele momento da empresa. Será necessário formalizar e divulgar o sistema de

valores básicos da empresa. Por fim, deverá administrar o processo de transição para nova fase de negócios. Tudo isso sem esquecer os itens mencionados anteriormente. O que podemos concluir, após enumerar todos esses pontos, é que a profissionalização da empresa familiar deve ser preparada em todas as frentes (BERNHOEFT, 1989, p. 20, 21 e 22).

Conforme Lodi (1986), o meio mais seguro de evitar que a continuidade de uma companhia familiar fique totalmente ao sabor das sucessões é profissionalizar a sua administração, tendo bem claro a distinção entre a propriedade e a gestão. Mas não há uma receita única: cada empresa comporta uma combinação específica entre medidas de profissionalização e participação da família na administração.

Em alguns casos bem-sucedidos, a profissionalização chega a atingir o centro do poder: a presidência da empresa. E é perfeitamente possível recrutar um presidente entre executivos que não fazem parte da família, na própria companhia ou fora dela, sem que isso provoque o mínimo arranhão à estrutura de propriedade. Outorgar a presidência para um executivo profissional pode ser importante, tanto para grandes grupos, como para empresas de menor porte.

A administração de qualquer tipo de organização familiar pode ser integralmente terceirizada às pessoas de fora da família proprietária e que não possuem qualquer participação societária. Contudo, só gestão profissionalizada não ameniza os problemas na gestão. A empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna (GRZYBOVSKI et al, 2010).

O primeiro erro da profissionalização consiste em “massificar” ou em apressar o processo. Importante é começar com poucos e bons (LODI, 1978, p. 26). Vale dizer que constatamos que, quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será seu risco de sucumbir e desaparecer (RICCA, 2007, p. 85).

O administrador profissional pode ser definido, segundo Ricca (1998), – diferentemente do administrador membro da família e do administrador político – como um administrador pago por suas funções e que tem esta como sua fonte de renda, de poder e habilidade técnica. Um administrador não é julgado somente pelo que sabe de sua função ou por sua especialização, mas principalmente pela forma como executa seu trabalho. Não existe uma formula com a qual o administrador pode agir ou administrar. O que existe é a forma correta de se realizar algumas tarefas em algumas empresas, em condições específicas, por administradores agindo da maneira que acreditam ser a melhor. Ricca (1998, p. 66-67) traz ainda algumas recomendações descritas na sequência:

- É necessário definir corretamente quais são as tarefas que cabem aos profissionais. Tentar explicar claramente o que é esperado dos resultados do trabalho profissional.
- Preparar previamente os temas de trabalho para o profissional, evitando colocá-los em uma área de conflito, onde as possibilidades de sucesso são reduzidas.
- A administração familiar deve pensar bem antes de decidir pela contratação de um profissional para administrar a empresa. Isso pode afetar o poder da família nas operações da empresa.
- A empresa deve definir responsabilidades e delegar autoridade de acordo com o que cada funcionário possa trazer de resultados.
- A família controladora do negócio não pode estar envolvida em assuntos que são de responsabilidade exclusiva dos profissionais contratados. Quando isso ocorre, o julgamento imparcial do administrador é prejudicado.
- É importante que a administração familiar esteja conjuntamente com o profissional durante a integração à empresa para que sua identidade profissional e os valores da organização sejam preservados.

Lodi (1978) chama atenção ao fato de que ao resistir à profissionalização de sua firma, o empresário poderá destruí-la e autodestruir-se. Na empresa familiar, a profissionalização implica em três pontos básicos: O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa; o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

O autor explica que a empresa familiar precisa saber usar consultoria. A necessidade de profissionalização do “management” e a reorganização administrativa conduzem diretamente à busca de consultores e assessores externos. Porém, adverte que consultoria se torna um problema para a empresa familiar em três momentos: quando se contrata o consultor errado, quando a direção transfere ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas e quando a implantação dos programas não conta com plena responsabilidade e acompanhamento por parte da alta administração da firma. Destaca ainda que em consultoria existem dois axiomas muito conhecidos: a) É o cliente quem deve definir o problema; b) Geralmente o problema principal é o “chief executive”.

Complementando a ideia, Ricca (2007), afirma que o termo profissionalização requer a intervenção de um profissional externo experiente, que saiba conduzir o processo com credibilidade e persuasão, condição que desmistifique a “insegurança” dessas pessoas envolvidas na cadeia de sucessão. A insegurança é representada na demonstração do poder pelo patriarca, como forma de não perder o status da identidade do grupo; na falta de informação ou a sua deficiência, que levam as pessoas às “fantasias”, traduzidas em formulação de respostas não reais, elaboradas conforme o estado de espírito.

O processo de mudança de uma empresa familiar para uma empresa administrada profissionalmente é complexo, muitas vezes ocorre após a morte do fundador ou de seus filhos e que, se não for bem conduzido, pode até levar ao fim da empresa. Sendo importante destacar que para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza na orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis.

Uma pesquisa realizada com executivos profissionais, em empresas familiares de primeira linha, deixou claro que a presença de membros da família como concorrentes na obtenção de novos cargos ou promoções é vista como uma injustiça difícil de aceitar. A convicção de que membros da família são promovidos sem qualquer crédito de mérito, passando por cima dos profissionais, é onipresente (e, infelizmente, geralmente verdadeira).

A família, por maior que seja e por mais competente que sejam seus membros, precisa de profissionais em todos os níveis. Porém, gerentes e diretores profissionais tendem a ficar altamente desestimulados se perceberem que suas chances de crescimento são prejudicadas em função do protecionismo familiar (RICCA, 1998).

No entendimento de Bernhoeft (1989, p. 19 e 20),

“Profissionalizar-se” possui várias conotações. Inicia-se por uma postura do próprio empresário, que precisa entender os riscos decorrentes de um processo de crescimento desordenado. Muitas empresas brasileiras têm desaparecido, após um rápido crescimento, porque não estabelecem claramente sua vocação, o que permitiria fixar os limites do seu crescimento que não viesse comprometer sua sobrevivência e seu futuro.

A capacidade intuitiva e empreendedora do empresário, de acordo com Bernhoeft (1989), é, muitas vezes, o que o impede de cuidar da perenização do seu negócio. O crescimento e a diversificação sem limites e a clara visão da sua vocação são um dos erros mais comuns que encontramos em nossa empresa nacional. As características necessárias para manter o sucesso como estado permanente são bem diferentes daquelas que foram utilizadas na criação de novos negócios. Não é sem razão que muitas vezes se ouve a expressão “é mais fácil criar uma empresa que preservá-la com desenvolvimento”. Porém, fica evidente que também é fundamental a profissionalização daqueles que deverão conduzir os negócios. Eles precisam entender que um negócio familiar tem características próprias. E este preparo só poderá ser feito dentro da empresa, no dia-a-dia.

Sem dúvida a empresa familiar precisa ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador. Mas profissionalização não é o termo contrário à sucessão familiar. São conceitos complementares. Uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa. Porém uma profissionalização não é duradoura se, por cima dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança, com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é só um complemento, é o feliz acabamento do processo de profissionalização (LODI, 1987).

O processo de profissionalização da empresa familiar e as etapas de transição muitas vezes necessárias devem ser planejados com cuidado, prestando-se especial atenção aos seguintes aspectos:

- Contratar um profissional não somente pensando em sua eficiência técnica, mas também na sua sensibilidade política, para assegurar que ele possa inovar e preservar os valores da organização.
- Definir claramente o que se espera de um profissional, considerando a performance profissional e as expectativas em relação a ele e suas atividades.
- Preparar previamente a área em que os profissionais irão trabalhar. Não transferir para o profissional as responsabilidades e problemas que devem ser de responsabilidade da família que detém o controle do negócio.
- Acompanhar de perto o processo de integração do profissional à empresa, porque sempre existe o risco de rejeição pelos funcionários, especialmente os mais antigos.
- Delegar autoridade para que o profissional possa obter os resultados desejados.
- Definir sistemas de controle e aferição de desempenho dos profissionais contratados que possam embasar a avaliação da família proprietária do negócio.
- Evitar, sempre que possível, que o processo de profissionalização se transforme num conflito entre os membros da família (RICCA, 1998, p. 70 e 71).

2.2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Na época da formação de Portugal, a hereditariedade era já costumeira. A tradição de os reis elegerem seus sucessores constituía uma regra não escrita e a coroa passava, normalmente, de pais para filhos, ou, em ausência ou menoridade destes, para irmãos ou outros parentes próximos. Os reinos eram considerados propriedades familiares e, como tais, às vezes, divididos entre os diversos filhos. A Coroa do novo reino, quase invariavelmente, limitava-se a indicar como herdeiros os respectivos primogênitos. Essa “tradição” foi trazida para o Brasil à época de seu descobrimento (LEONE, 2005, p. 19).

Cada vez mais, no posicionamento de Vidigal (1999), os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez

crescer. Infelizmente a verdade mais comum é o fundador que tem medo de enfrentar essa terrível realidade, de que todos vamos morrer um dia. Tipicamente a família acabará em conflito, e a empresa, acaba quebrando ou sendo vendida.

Para Amendolara (2005), a análise das questões pertinentes à sucessão e profissionalização de empresas familiares é delicada, porque não envolvem apenas problemas financeiros ou de gestão, mas mexem com a alma humana, que nenhum computador de qualquer geração pode detectar as, milhares, de combinações de sentimentos que fazem do homem um ser complexo e imprevisível. Por se tratar de questão tão delicada, Lodi (1987) afirma que deveria ser conduzida com muita habilidade pelo fundador enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física. Sucessão empresarial não é para ser decidida na partilha do inventário.

Muitos empresários não se preocupam com o processo sucessório, pois pensam que permanecerão eternamente no comando, mas, quando se incapacitam por qualquer motivo, a transição se efetua de maneira drástica e tumultuada. Neste caso a empresa é assumida normalmente por um familiar que, na maioria das vezes, não está preparado para o cargo. Daí a razão de a transição ocorrer com dificuldade, propiciando a mortalidade precoce de muitas empresas (MACEDO, 2009).

O que pode ser comprovado com as estatísticas apresentadas por Leone (2005) que mostram que 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes.

Contudo, a participação da família na gestão das empresas costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de separação daquilo que pertence à família e daquilo que pertence à empresa. Tais conflitos costumam vir à tona nos períodos que envolvem a consolidação da sucessão na gestão, especialmente naqueles momentos em que o idealizador do empreendimento retira-se do cargo que confere poder de decisão e entrega-o ao seu sucessor, que geralmente é um de seus herdeiros ou membro de algum dos ramos da família proprietária. Quando o fundador percebe que o negócio é uma extensão de si mesmo e não aceita a velhice, acaba por criar empecilhos para a efetividade da sucessão da gestão à segunda geração. Esta, no entanto, se julga apta e competente para assumir o empreendimento, o que pode não ser real. Quando se acrescenta a tudo isso o fato de que a segunda geração geralmente é responsável pela modificação no modelo de gestão, envolvendo profissionalização administrativa, a resistência em transmitir o cargo é ainda maior (GRZYBOVSKI et al, 2010).

Para Leone et al (2010), sucessão é o “passar a tocha”, porém, o processo sucessório está além de um simples ritual de transferência de poder. Ele envolve também insegurança, conflitos e tensões por parte dos envolvidos (sucedido e sucessor). Isso porque o que está em jogo são a vida e o suor de uma pessoa que deu tudo pelo “seu sonho” e que, na hora da “passagem do bastão”, se encontra cercada de incertezas quanto ao que vai acontecer no futuro.

2.2.1 O processo de sucessão

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Por esta razão, considera-se que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra “processo” tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio (BERNHOEFT, 1989).

Essa transferência de poder, no entendimento de Lodi (1978), geralmente conduzida em períodos de 3 a 5 anos, é preparada ao longo de uma geração, no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou a sua família para o poder e a riqueza. Amendolara (2005) pondera que a perda de confiança em si e certo cansaço físico vão sinalizar ao sucedido a hora de passar o bastão. Isto ocorreria entre 65 e 70 anos. Como três anos de preparação é um tempo adequado para encaminhar a sucessão, conclui-se que a idade será em torno de 65 a 68 anos para iniciar o processo, terminando quando estiver com 70 ou 71 anos.

“Sem sombra de dúvida, processos de sucessão sem planejamento e malconduzidos são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares” (Ricca, 2007, p. 87). Nestas questões em que o normal é o conflito, com pressões e contrapressões, interesses de toda ordem, a participação do consultor é importante ou mesmo decisiva para o bom êxito da manutenção da empresa dentro da família (AMENDOLARA, 2005, p. 29).

Bernhoeft (1995) estabelece algumas recomendações e prioridades para perpetuar uma sociedade familiar, que se baseiam na separação que se deve fazer entre família,

propriedade e gestão. Recomendações que precisam ser avaliadas em cada caso, mas que podem ser usadas aleatoriamente: devendo-se levar em consideração a realidade dos grupos familiares e empresariais:

1 Os sócios devem partir do princípio de que nunca é cedo para falar do assunto sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais.

2 É preciso que quem for substituído participe do processo de sucessão, mas, caso não seja possível, o seu aval é importante.

3 É imprescindível desenvolver um clima propício ao diálogo, que permita tratar tanto dos conflitos já existentes como dos potenciais.

4 Todos os membros da família – não apenas os homens ou herdeiros diretos – que, de forma direta ou indireta, possam exercer alguma influência no andamento e nas soluções devem estar envolvidos no processo de sucessão.

5 Após o desaparecimento do(s) fundador(es), o comportamento dos familiares pode se alterar. A experiência tem demonstrado isto com muito realismo e crueldade.

6 Não se deve confundir profissionalização da gestão – organogramas, descrições de cargos, manuais etc. - com profissionalização da sociedade (criar uma consciência societária entre os herdeiros). Profissionalizar a sociedade deve vir em primeiro lugar ou, quando muito, paralelamente.

7 Os herdeiros devem estar conscientes de que não vão herdar uma empresa e que não serão “donos”, mas receberão uma sociedade composta de pessoas que não se escolheram. A empresa só continuará se a sociedade se viabilizar (p. 49 e 50).

São apresentadas a seguir algumas ideias, que na visão de Ricca (2007), bem implementadas, concorrerão para o bom êxito de um processo de sucessão, corroborando também com a ideia de que não existe uma fórmula geral de tratar este assunto, uma vez que cada caso requer uma solução específica:

O primeiro passo é definir se a empresa continuará com a família nas gerações seguintes ou se deverá ser vendida. Em muitos casos, a venda da empresa, se não é a melhor, é a única solução. Ao decidir que a empresa continuará com a família, não se deve deixar de elaborar um bom planejamento estratégico de longo prazo. Isso facilitará o entendimento do negócio pelo sucessor e será de grande utilidade para que ele conduza melhor a empresa.

O processo de sucessão sempre provoca conflitos dentro da família. Em adição a esses conflitos existem ainda aqueles entre a empresa e a família, em função das diferenças de finalidades. Enquanto a finalidade da família é cuidar e sustentar seus membros, a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços com lucro. Um bom instrumento para lidar com esses conflitos é o Conselho de Família, cujo funcionamento é diferente do Conselho de Administração, embora tenha algumas coisas em comum, tais como reuniões formais, muitas vezes com a presença de consultores de confiança da família.

O processo de seleção do sucessor é complexo e em alguns casos não é definitivo, uma vez que alguns sucessores selecionados, ao serem treinados e testados, não correspondem

às expectativas. Um sucessor sem treinamento adequado tem uma grande chance de falhar ao assumir o comando dos negócios. Se a sucessão por si só já é complexa, pode-se imaginar os problemas que aparecem durante o processo, se conduzido por sucessores que não estão preparados e motivados para as novas responsabilidades.

Um bom programa de treinamento começa no berço, através de uma boa educação familiar, passa por uma sólida formação universitária e deve ser complementado com uma experiência de trabalho fora da empresa. A partir daí o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família que irá comandar, começando sempre pela operação para depois subir na hierarquia da empresa. Finalmente, deve-se criar condições favoráveis à carreira do sucessor e proceder modificações societárias, se necessário, para facilitar o poder dele sobre a empresa.

A delegação de poder é um dos processos mais complexos dentro de uma empresa porque ela implica risco para os negócios. No entanto, sem delegação de poder não há sucessão. Ela também é a única forma de avaliar, treinar e motivar o sucessor. A melhor forma de conduzir esse processo é gradual e iniciando-se por decisões de menor risco.

Embora qualquer empresa deva viver em processo de mutação constante, a forma de tratar sua cultura é fator determinante para a sua sobrevivência a longo prazo. Além disso, uma sucessão com bom êxito depende do apoio dos empregados - chave, que poderão ser de grande valia para o sucessor pela confiança adquirida, lealdade à empresa e conhecimento dos negócios, e das qualidades de liderança do sucessor selecionado.

A empresa bem-sucedida e lucrativa representa, muitas vezes, a melhor opção de investimento que o acionista tem. Além de conhecer bem o seu negócio, raramente dispõe de tempo para dedicar a outras oportunidades de investimento. Portanto, durante o processo da sucessão, o acionista constata muitas vezes que a empresa é sua única fonte de renda. Nesse caso, ele deve estabelecer a forma de receber rendas da empresa, através de um adequado balanceamento entre honorários, participação nos lucros e dividendos.

Implantar ou modernizar o Conselho de Administração pode ser a medida mais importante para o bom êxito de um processo de sucessão. Um Conselho de Administração eficiente e leal facilita o processo de sucessão, protege melhor a empresa diante da concorrência e cria as condições necessárias para o crescimento seguro dos negócios. A eficiência de um Conselho atuante e não apenas estatutário é consequência direta dos aspectos que foram considerados na formulação de sua estrutura básica, na proposta para seu funcionamento e na atuação de seus membros.

Na visão de Lodi (1986), tão difícil quanto assegurar uma tranquila transição de poder entre duas gerações de uma empresa familiar, é reorganizar uma empresa cujo fundador

não tem herdeiros, ou cujos herdeiros não estão vocacionados ou capacitados para dirigir. A percepção do problema deve vir antes de a empresa (seus funcionários, clientes e fornecedores) ser tomada por um sentimento de crepúsculo, de encerramento de atividade. O empresário começa a revelar uma queda de motivação pessoal, voltando-se para outros interesses ou escapismos, e a empresa perde o ímpeto de desenvolvimento. Para melhor análise, pode-se dividir o problema em duas categorias: A empresa em que o fundador não tem herdeiros familiares; e a empresa em que o fundador tem herdeiros, porém estes não são vocacionados, estão desinteressados ou são incapacitados para dirigi-la.

O empresário sem herdeiros está diante de algumas alternativas de decisão:

1. Transferir o poder acionário para uma Fundação (tipo Zerrer ou Rubem Berta), com um contrato social onde o regimento do Conselho de Administração e a forma de eleição de Diretoria sejam cuidadosamente elaborados.
2. Vender o controle a um acionista minoritário que já esteja na direção e tenha revelado talento empresarial.
3. Vender aos funcionários, combinando a fórmula da Fundação com a co-gestão, através da criação gradual de condomínios acionários.
4. Vender a um grupo selecionado de funcionários que constituam uma holding, para a aquisição e manutenção do controle acionário.
5. Procurar um comprador de fora. Estudar uma fusão, incorporação ou “joint-venture”, que evolua para a transferência do poder acionário para um outro grupo.
6. Liquidar ou fechar a empresa, total ou parcialmente, isto é, fazendo cisões societárias que levem a sucessivas liquidações.
7. Deixar cair, deixar como está, levando a empresa até o fim de sua resistência e legando-a, finalmente, a quem quer que seja seu herdeiro. (LODI, 1986, p. 50).

As duas últimas hipóteses podem ser práticas, porém são as mais melancólicas e não se ajustam à imagem de quem queira deixar uma memória de si mesmo para a posteridade. As cinco primeiras hipóteses dão mais trabalho, sendo que a primeira é aquela que mais perpetua a obra do fundador, mantendo o seu nome por muitos anos.

A segunda modalidade de sucessão é a dos empresários com herdeiros apenas acionários e não gerenciais, ou seja, sucessores incapacitados, ou não vocacionados, ou não interessados, de qualquer modo sucessores que não exercerão cargos administrativos de gestão. Sem entrar no mérito da incapacitação ou do porque algumas pessoas preferem não trabalhar na empresa da família, mesmo quando capacitadas, a decisão tomada pelo presidente representa um traçado de linha entre o nível da propriedade e da gestão.

Ao decidir por uma sucessão fora da linha hereditária, o presidente deve assegurar a seus herdeiros o desfrute continuado de seus dividendos, através de uma solução administrativa competente, evitando, de um lado, interferências na administração e, de outro

lado, a insuficiência da gestão da empresa, que se traduz em perda do patrimônio ou em queda de ganhos (LODI, 1986).

Na visão do mercado, considerado uma das partes envolvidas no processo sucessório, é extremamente positivo o encaminhamento previsível da sucessão, preferencialmente tendo à frente o próprio fundador, ou líder da atual geração, sinaliza que a transição acontecerá de forma natural, sem sobressaltos. E isso, por sua vez, facilita o relacionamento futuro da empresa, do novo gestor e da nova composição societária com instituições financeiras e fornecedores, para citar apenas dois exemplos. Por outro lado, se a sucessão for percebida como resultado da imposição da atual liderança, o mercado estará atento, pois não sentirá que existe a legitimidade necessária de todos os familiares (PASSOS et al, 2006).

É possível compreender que a sucessão é um processo que deve ser realizado de forma planejada e gradual, respeitando a individualidade de cada negócio e efetuando-se adequadamente para que não seja comprometida a continuidade da empresa. Dentro deste contexto, sugere-se aos dirigentes das empresas familiares que realizem este processo com antecedência, criando a possibilidade de o sucessor ser preparado, recebendo treinamento e adquirindo conhecimentos adequados para gerir os negócios, como também trabalhar o aspecto da comunicação, além de fazer uma análise crítica e rigorosa avaliando as habilidades, comportamentos e perspectivas dos candidatos à sucessão, minimizando possíveis conflitos e traumas (LEONE et al, 2010).

2.2.2 As dificuldades e desafios da sucessão

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, analisado por Lodi (1978), o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás, quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como os de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos sacrificados por essa “drenagem de talento” não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente. Alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida.

A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-os para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um “etos” familiar

favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

Os outros membros da família, apontados por Bernhoeft (1989), não devem esquecer que a complexidade do relacionamento familiar aumenta em função do fato de que não é o sucessor que escolhe seus parentes. A estrutura familiar exige convivência forçada com novas pessoas que não foram escolhidas, mas foram ali incluídas através de critérios de seleção de outros.

Toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de palco para o drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto, seja longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Todo fundador e pai é autocrata por definição (LODI, 1978).

Empresas nacionais, em sua grande maioria, nascem e se desenvolvem sob a forma de empresas familiares, sendo que várias têm herdeiros que se sentem efetivamente “sucessores” do negócio (RICCA, 2007). Para evitar o conflito durante o processo sucessório, Leone (2005) considera necessário que os pais se dediquem mais aos filhos, visando conhecer sua vida e suas aspirações para o futuro. O que importa, neste caso, não é a quantidade de tempo que passam juntos, mas a qualidade. “Não importa o quanto se fantasie o futuro, ele será a expressão exata de nossas ações no presente” (RICCA, 2007, p. 26).

“O grande desafio com que se deparam os fundadores é assegurar a continuidade da sua obra por meio de uma gradativa separação entre capital e gestão” (BERNHOF, 1999, p. 58).

2.2.3 A preparação do processo sucessório

Um correto processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência e implementado de forma gradual. A rigor, quanto mais cedo um acionista iniciar o planejamento de sua sucessão, maiores serão suas chances de êxito. O processo de sucessão, em muitos casos, torna-se mais difícil porque tem que ser implementado de repente, com a morte prematura e inesperada de um acionista (RICCA, 2007).

A orientação de Lodi (1986) é que o presidente transfira o poder enquanto está em pleno vigor físico e mental, para criar novas coisas com o seu tempo livre e para orientar os que ficarem em seu lugar na operação. Sair jovem (pelo menos de coração), enquanto há

condições para começar uma nova carreira, uma segunda vocação, uma nova profissão. Escolher o momento certo para sair é importante para a imagem que permanece além do retrato na parede, para o carisma com que o presidente continuará galvanizando os seus sucessores.

A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia, Leone (2005) salienta que é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo; por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando à família os detalhes de como ele está encaminhando a escolha. Macedo (2009) corrobora com este pensamento, alegando que além da motivação dos colaboradores, o ponto fundamental da transição de liderança está no treinamento do empresário e de seu sucessor para que o processo ocorra de forma efetiva. Recomenda ainda que seja contratada uma consultoria especializada em transição de liderança em empresas familiares para auxiliar no processo.

A questão que se coloca de início é saber se a velha geração e a mais jovem desejam que a empresa continue na família. Uma vez obtida uma resposta afirmativa, a segunda proposição é saber se existe um projeto coerente, um plano para a sucessão de modo ordenado. Em geral, o primeiro entrave é a vontade de manutenção do poder, a todo custo, do fundador ou patriarca. Essa vontade fundamenta-se em pelo menos duas posições míticas: apego à empresa como se fosse sua própria vida e falta de confiança nos sucessores (AMENOLARA, 2005).

Ao ser consultado por empreendedores de sucesso, Bernhoef (1999) afirma realizar a seguinte pergunta: Quando imagina o futuro dos seus descendentes, sua preocupação é mais intensa como pai ou como empresário? Caso ela seja característica de pai o autor entende que o assunto deverá ser discutido muito mais numa perspectiva patrimonial que assegure aos herdeiros, de forma independente, uma sobrevivência adequada com o que cada um possa fazer com os recursos herdados.

Mas na hipótese de empresário é importante compreender que a continuidade da empresa deve ser analisada tanto na perspectiva de ela continuar quanto na de não continuar sob o controle dos herdeiros. Na eventualidade destes se mostrarem desinteressados, ou incapazes, é muito melhor pensar em alternativas que satisfaçam os dois lados. Ou seja, a empresa naquilo que ela requer para ter continuidade e os herdeiros no atendimento de seus interesses e preocupações futuras. E neste campo existem numerosas alternativas.

No entendimento de Amenolara (2005), desenhar o perfil correto do sucessor, preparando-o ao longo do tempo, é tarefa que se impõe como premissa para a sucessão. Seria

bastante simples afirmar que o sucessor deve ser o mais capaz e o mais inteligente. Estaria resolvida a questão. Na verdade, nem sempre essas qualidades serão suficientes, tendo em vista que, nesse terreno, outros fatores entram no jogo sucessório. Esses fatores são sentimentais, políticos e financeiros. O quadro a seguir procura mostrar os pontos positivos e negativos para traçar o perfil do sucessor.

Quadro 1: Pontos positivos e negativos para traçar o perfil do sucessor

POSITIVO	NEGATIVO
Conhecer a fundo o negócio que vai dirigir.	Entrou no negócio há pouco tempo em razão da necessidade de promover-se a sucessão.
Gostar da atividade e do negócio.	Não tem nítida vocação para o negócio.
Capacidade de empreendedor.	É apenas um bom executivo, u tocador de obras.
Sólida formação acadêmica, nível de graduação e pós-graduação ligado quanto possível a atividade da empresa.	Formação acadêmica fora da área.
Capacidade de liderança.	Pouca capacidade para liderar pessoas.
Sólida formação moral e caráter firme.	Gosta de vida social; é um colunável.
Vida familiar estável.	Tendência a sérios desequilíbrios familiares.
Capacidade política para acomodar eventuais problemas sucessórios.	Encontra dificuldades nessa área.

Fonte: Amendolara (2005).

A autora pondera que não se trata de criarmos um estereótipo com o quadro proposto, em que uma pessoa teria só os itens positivos ou só os negativos. Porém, destaca como qualidades positivas básicas necessárias: conhecer a fundo o negócio; gostar da atividade; capacidade de empreender – liderança. E como qualidades negativas que não aconselham a escolha de um sucessor: não tem nítida vocação para o negócio; é apenas um bom executivo e não um empreendedor; possui pouca capacidade de liderança.

O comportamento gerencial do fundador/sucedido identifica uma cultura organizacional baseada na confiança no homem, condição prévia para a prática da delegação e descentralização, gerando maior identificação de objetivos entre a organização e seus membros. A empresa familiar, assim, dá preferência à técnica de formar líderes dentro da própria empresa, enfatizando o desenvolvimento de características presentes no executivo fundador ou que representem algum nível de ligação com o estilo de vida da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000).

2.2.3.1 A escolha do sucessor

O fundador, de alguma forma, tem que perceber o momento de começar o a se preocupar com a busca daquele que será o sucessor. Quanto mais cedo melhor, pois quem age mais rápido tem tempo suficiente para efetuar eventuais correções de rumo que possam se

fazer necessárias (Dalla Costa, 2006). A sucessão na empresa familiar pode ser distinguida pela origem do sucessor, ou seja, ela pode ser familiar ou profissional. Na primeira alternativa, o controlador escolhe um membro da família para lhe suceder e, na segunda, admite uma administração profissional (VILLARINHO, 2011).

Leone et al (2010) destaca que dentre as principais características do processo sucessório familiar, destaca-se o envolvimento de toda família, em caráter especial para o fundador e sucessor, sendo eles os principais personagens envolvidos. Este último deve ser obrigatoriamente um membro da família: irmão (a), filho (a), cunhado (a), esposa, etc. Apesar das divergências entre a visão de alguns autores, todos concordam que o fortalecimento da cultura organizacional, o espírito familiar e a continuidade do negócio são a essência das vantagens da sucessão familiar.

A sucessão familiar é preferível e recebe maior ênfase nas empresas, no entanto, quando observados a incompetência e o desinteresse do herdeiro natural, o gestor faz a escolha pela sucessão profissional. A profissionalização da gestão provém da implantação de um profissional de fora da família para exercer a função de direção, quando na família inexitem membros aptos e capazes para desenvolver tal função. As principais características dessa sucessão é a falta de conscientização dos membros da família em dar oportunidades a “estranhos” para assumir a gestão e o receio por parte do fundador de perder o controle da administração e de ter que se adaptar a um novo estilo de gestão.

Não tendo encontrando o sucessor em um membro da família, uma decisão a ser tomada pelo proprietário da empresa familiar é a contratação de um executivo qualificado e empenhado a trazer novas experiências, estilos e conhecimentos administrativos para a continuidade e sobrevivência do negócio. A sucessão profissional é encarada com receio pelos fundadores, pois eles preferem que a responsabilidade e obrigações de sua empresa recaiam sobre seus herdeiros, temendo a perda do controle do negócio.

A escolha do sucessor é um processo muito difícil. O sucedido se defronta com uma série de opções e, na maioria das vezes, sofre porque não tem certeza de qual será a melhor delas. É fundamental, segundo Leone (2005), que esta escolha ocorra o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição, podendo-se testar pessoas em diferentes papéis, avaliando sua maturidade, compromisso etc. e permitindo ao sucedido guiar este processo ainda em vida.

Em primeiro lugar, é necessário diferenciar o que é um herdeiro e o que é um sucessor. Herdeiro é todo membro da família. Ele não precisa envolver-se, diretamente, com o

negócio da família, podendo ocupar posições no Conselho de Administração. O sucessor é diferente. É um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel.

Na avaliação do herdeiro candidato a sucessor, o autor considera que três elementos devem ser observados: Habilidades; Conhecimentos e Características pessoais. No que diz respeito às habilidades, estas se confundem com as vocações individuais, o que não determina se o indivíduo é bom ou ruim, mas, sim, que se mostra adequado ao cargo que pretende ocupar. É necessário procurar adequar as habilidades do herdeiro com os desafios que terá pela frente.

Quanto ao elemento conhecimento, é fácil ser superado porque se adquire em sala de aula ou em treinamento. As características pessoais, por sua vez, são as mais importantes na avaliação do herdeiro sucessor. São observados a postura e os valores do herdeiro em relação aos da organização da pequena e média empresa. Se há identidade dos valores pessoais com os da empresa, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior. Esses valores incluem uma postura de servir, de trabalhar em equipe, de ser útil e de contribuir, aspectos que se percebem mais na pessoa do que no profissional.

No contato de muitos anos com herdeiros e herdeiras, aprendemos que o primeiro sentimento que emerge é a sensação de ter de lidar com um problema imposto. O problema, dito de outro modo, é receber algo que não se escolheu ou construiu. Nessa condição, o herdeiro se vê impelido a seguir em frente com um sonho que não é necessariamente seu – e aí não importa se diretamente envolvido na gestão dos negócios ou no papel de sócio. Portanto, é fundamental estabelecer seu grau de identidade com esse projeto e assim definir seu papel futuro. Envolver-se intensamente com um negócio apenas por obrigação não trará benefícios de longo prazo para ninguém (PASSOS et al, 2006, p. 44).

O que Leone (2005) verifica na grande maioria das sucessões familiares nas empresas é que o processo da transmissão costuma ser traumático e, não raro, o mais absoluto fracasso. O prejuízo costuma ser duplo, perde-se dinheiro e a empresa, além de gerar a maior infelicidade nas pessoas. Portanto, será sempre recomendável que a escolha da profissão dos filhos siga principalmente a questão vocacional. Fazer aquilo que dá prazer, até porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade, índole ou com a habilidade inata de cada indivíduo. Ganhar dinheiro, exclusivamente, não é sinônimo de felicidade em nenhum lugar. Afinal, o que todos desejam é que seus sucessores, antes de tudo, sejam pessoas completas, realizadas e principalmente felizes com o que fazem.

Filhos homens e filhas mulheres costumam relacionar-se de forma diferente com o peso da herança e da sucessão segundo Passos et al (2006). Os homens possuem margem menor para tomar decisões independentes em relação ao desejo paterno. Além disso, os filhos

são, muitas vezes, educados para ter um emprego na empresa da família, o que gera um conforto perigoso e inibe iniciativas próprias. As mulheres costumam contar com maior grau de liberdade para fazer o que quiserem. Nesse caso sobra mais espaço para a realização pessoal e até mesmo para iniciativas empresariais próprias: sem tanta pressão, elas podem se preparar melhor e exercer seu empreendedorismo com mais autonomia. Por fim, também se observa casos em que há expectativa de que filhas correspondam a parâmetros masculinos de comportamento.

A sucessão deve ser olhada também do ponto de vista do pai. Uma das perguntas é: você empregaria o seu filho? Essa questão deve ser levantada muito tempo antes quando ele está na universidade e ainda não ingressou na firma. Ao procurar uma universidade o seu filho foi orientado para uma profissão compatível com o perfil vocacional dele e não necessariamente com o perfil de sua empresa. A congruência de interesses entre o filho e a firma é procurada depois que ele se definiu por uma profissão. Não é importante que o seu filho estude administração, mas sim que seja ele mesmo, médico, arquiteto ou advogado (LODI, 1978).

A medida que a empresa evolui, e com ela a família empresaria, consolida-se o conceito de que a propriedade familiar é garantida por meio de controle acionário, assegurados os mecanismos de governança. Nesse caso, a gestão pode ser mista (com familiares e profissionais do mercado) ou até mesmo inteiramente composta por executivos externos. A tendência majoritária atualmente, no Brasil e no mundo, aponta para a gestão mista: a maioria dos grandes grupos familiares do planeta manteve o controle nas mãos da família e adotou uma gestão mista. E este parece ser o modelo de maior probabilidade de sucesso (PASSOS et al, 2006).

É cada vez mais frequente a contratação de executivos, não membros da família para assumir a Direção Executiva em grandes companhias. Em geral, nestes casos, os herdeiros ocupam cargos importantes no Conselho de Administração. Mesmo que optem pela profissionalização, os herdeiros têm de saber que ela não se resume a entregar a gestão a um executivo (DALLA COSTA, 2006).

Villarinho (2011) apresenta algumas vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional que estão descritas no quadro apresentado a seguir.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional

Sucessão familiar		Sucessão profissional	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
1. Continuidade do comando familiar na empresa.	1. Disputa de poder entre os membros da família.	1. Maior renovação dos estilos e filosofias gerenciais.	1. Maior probabilidade de perder o executivo (sucessor).
2. Conhecimento do sucessor pelo sucedido.	2. Dificuldades na gestão das relações familiares e profissionais.	2. Maior facilidade no recrutamento do executivo (o sucessor) em relação ao perfil desejado e maior agilidade para mudanças dos administradores.	2. Perda da cultura familiar.
3. Possibilidade para treinamento mais intenso.	3. Dificuldade para eventual demissão do sucessor.	3. Assimilação mais rápida das experiências e dos conhecimentos do profissional.	
4. Maior alinhamento entre sócios e administradores.			
5. Otimização do sistema de remuneração.			
6. Maior poder de comando do sucedido sobre o sucessor.			

Fonte: VILLARINHO, 2011. Adaptado a partir de OLIVEIRA, 1999.

2.2.3.2 O preparo do sucedido

É bem possível que esse homem de 70 anos sinta um forte aperto no coração quando essas ideias surgem na sua mente. Afinal, foram 40 anos de trabalho duro; não é fácil largar tudo e ir pescar, passear ou mofar numa sala (AMENDOLARA, 2005, p. 19).

Bernhoeft (1989) afirmar que uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo. Esta observação tem significativa relevância. No passado de cada organização, seja ela pequena, média ou grande, houve um momento em que seu fundador teve uma ideia. A maior probabilidade é que tenha tido, de fato, apenas uma ideia. Nem sempre havia recursos facilmente disponíveis; mas o que houve foi um comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para viabilizar aquela ideia, na qual, provavelmente, apenas ele, solitariamente, acreditava.

Embora nem sempre este ponto mereça importância, por parte das pessoas que lidam com empresas familiares, aí reside uma das maiores dificuldades para o encaminhamento dos processos de sucessão ou profissionalização dessas empresas.

É importante imaginar por alguns instantes o que pode sentir o fundador de uma empresa, quando olha suas conquistas (prédios, equipamentos, empregos, imagem, status etc.) e relembra os momentos de dúvida, luta e incerteza que viveu no passado. Este conjunto de emoções e sentimentos cria um vínculo tão imenso entre a sua própria vida e a vida da

empresa, que é difícil separá-las. Para muitos, a empresa é a sua própria razão de ser ou sua realização maior, mais intensa ainda que os filhos, a família etc.

Para Lodi (1986) afastar-se não é aposentar-se, tronar-se inativo, desocupado, inútil. Para uma pessoa de longa vida laboriosa, a condição de aposentado é até portadora de depressão, doença e morte. Afastar-se é deixar alguém em seu lugar na operação dos negócios já consolidados e voltar o seu interesse e energia para novos horizontes de empreendimento pessoal.

Uma das grandes causas que dificultam o afastamento gradativo do fundador/sucedido, segundo Bernhoeft (1989), é seu sistema de valores. De maneira geral, seu sucesso decorre de uma forte capacidade de trabalho, através da qual ele tanto se auto-avalia como avalia os outros. Entretanto, seu grande dilema provém da dificuldade de administrar uma dicotomia muito característica de nossa sociedade, que reside na incapacidade de desfrutar as suas próprias conquistas.

Desta maneira, é apresentado o primeiro e indispensável passo para que o processo de sucessão possa ser iniciado, ou seja: o auto-convencimento do fundador / sucedido. A grandeza desta decisão por parte do empresário é que vai determinar o seu verdadeiro perfil empresarial. Esta é a hora que exige dele “ver grande” e antever uma contribuição que ultrapasse sua própria existência. A decisão de iniciar um processo de afastamento gradativo, que em hipótese alguma significa parar de ter alguma atividade desafiadora, mas implica em permanecer disponível para intervenções esclarecedoras ou para administrar conflitos de interesse, é dura e penosa para muitos fundadores / sucedidos, porque estes têm raízes profundas, que começam a ser abaladas ou revistas.

Uma das razões que levam as pessoas a tentarem se perpetuar é o medo de ficar sem nada para fazer. Supondo uma expectativa de vida até os 80, um executivo que se aposente aos 60 ainda terá vinte anos de vida pela frente. É muito tempo sem uma ocupação. Um consultor especializado pode ajudar os futuros aposentados a planejar a aposentadoria, buscando um *hobby*, ou atividades comunitárias, ou ainda a criação de um pequeno novo negócio, que preencham o tempo e a necessidade de cada um de se sentir útil e produtivo (RICCA, 2007). Porém, Bernhoeft (1999), alerta que a proposta de muitas consultorias querendo transformar fundadores em conselheiros soa muito mais como “virar rainha da Inglaterra” do que algo que consegue ser absorvido com tranquilidade e confiança.

A arte de se aposentar é uma parte da arte de envelhecer, e esta uma parte da arte de viver e de morrer. Com este posicionamento, Lodi (1978, p. 24) traz algumas dicas aos velhos presidentes:

1. Desenvolva aquelas dimensões artísticas, culturais e religiosas que ficaram hipotrofiadas em sua vida.
2. Dedique-se a outros empreendimentos: agropecuários, comerciais e culturais.
3. Dê sentido de longo prazo ao processo sucessório.
4. Delegue com confiança mas mantenha firmeza ao leme para garantir a sucessão.
5. Fixe para si mesmo um prazo para sair e trabalhe para isso.
6. Afaste-se mais frequentemente e por períodos mais longos.
7. Use o seu carisma para reforçar a lealdade dos seus colaboradores.
8. Confie na natureza e no instinto dos mais jovens.

Lodi (1986) ressalta ainda sua orientação aos sucedidos: ausente-se com mais frequência para testar a sucessão. Caminhe pelo mundo, viaje, visite os clientes e fornecedores, assista seminários e congressos, visite os amigos e conselheiros, escreva as suas memórias; enfim, tire as férias mais frequentes e mais longas. Acostume a empresa a funcionar sem a sua presença física.

O filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está a seu favor. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai (LODI, 1978).

2.2.3.3 O preparo do sucessor

Uma maneira de definir com eficiência a transição de liderança é determinar claramente o que é imprescindível no perfil do sucessor para que ele atenda às expectativas de seu antecessor e as necessidades requeridas pela empresa para bem conduzi-la no processo de transição e após a transferência de comando (MACEDO, 2009).

Para Bernhoeft (1989) um ponto fundamental a ser considerado em relação ao sucessor é que o sucessor não é fundador. A importância desta constatação está em que muitas vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo. Este fato pode tornar-se um problema, pois exigências e o perfil de um sucessor são completamente diferentes dos de um fundador. Dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia um negócio.

Também tem sido muito comum o fundador/sucedido desejar que o sucessor tenha o mesmo “perfil” que ele. Na sua imaginação, entende que o negócio só poderá ter sucesso caso seu sucessor tenha características idênticas às suas. Começa aí um grave erro, que pode

comprometer a continuidade da organização. Existem diferenças substanciais entre o “perfil” de um fundador e o de um sucessor.

Para Lodi (1987), a sucessão começa quando os filhos ainda são pequenos, onde, ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas. São apresentados três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória: a formação de base dos sucessores; o seu plano de desenvolvimento e as medidas de carácter organizacional e jurídico.

A primeira fase de medidas, chamada de berço, se distingue por cinco principais componentes. A base do futuro sucessor é a educação que ele recebeu de sua família, a vocação despertada pelo legado de seus pais, o próprio comprometimento ético da família com a educação de seus filhos.

O carácter da família é, pois, o primeiro marco na viagem do futuro sucessor. Nessa transmissão da vocação da família, os filhos adquirem também uma metodologia de vida, aprendem a gerir os grandes momentos, as fases de transição: o respeito pelas pessoas, a devoção ao estudo, o cultivo dos mestres, as grandes amizades, o compromisso do amor, a atitude diante dos conflitos interpessoais, o valor do trabalho, o respeito pelos valores democráticos, o amor pela pátria, o compromisso com a verdade. Junto com a influência familiar e a visão do mundo é muito importante uma boa formação universitária.

Nesta primeira fase de formação do sucessor é importante ainda destacar a experiência de um trabalho fora da empresa familiar por um período de três a cinco anos. Trabalhar fora ajuda o jovem a encontrar um repertório de experiências que terão, no futuro, valor comparativo com as decisões de sua empresa. O trabalho fora é útil até para que os erros de aprendizado sejam feitos longe da empresa e não prejudiquem a imagem profissional. Os filhos deveriam trabalhar fora, até a aquisição de uma personalidade que os habilite a entrar na empresa familiar como verdadeiros profissionais maduros.

A segunda fase das medidas consiste no desenvolvimento dos sucessores e pode ser dividida em seis componentes básicos. O primeiro componente do sucessor é o seu conhecimento dos negócios que requer iniciar na empresa através de operações, começando pelo balcão, pelo depósito, pelas compras e vendas e pelo processo produtivo. O futuro presidente precisa começar o mais cedo possível pela operação, para depois subir pela hierarquia. O segundo componente é a educação continuada, ou seja, manter o contato com uma faculdade considera como alma máster, onde continuará fazendo cursos e para cujos bancos voltará periodicamente para reciclagem. Outro aspecto importante do futuro presidente é a pessoa com quem viverá. A formação e o convívio do jovem casal são uma base

importante para o desenvolvimento do caráter e a atitude diante da vida. Há três componentes importantes no desenvolvimento do sucessor fora do trabalho: o seu ambiente social (as pessoas com quem se vive), o desenvolvimento cultural e o político. Os jovens precisam de modelos de vida, ou seja, de conhecer gente realizada em várias profissões, saber como desenvolveram o seu metier e a sua ética profissional e como obtiveram sucesso. A educação humanística é importante para uma adequada visão de vida: as leituras, as viagens, o debate das grandes ideias, o gosto pela arte, a educação através da música, a arte de ver as artes plásticas, o convívio com artistas, intelectuais, jornalistas. O terceiro componente importante é a educação política, a experiência com as relações de governo, as atividades nas associações de classe, a representatividade dos interesses através de um lobby profissional e ético.

A terceira fase de medidas diz respeito a modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder sobre a organização. Refere-se a diversas medidas de caráter societário que fortalecerão a posição dos sucessores no vértice da empresa: a criação da holding para o controle do grupo, a transferência de ações dos pais para os filhos, o entendimento entre os grupos acionários através de acordos de acionistas visando a tranquila sucessão. Neste momento é importante assegurar que o sucesso terá o respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputa, que os irmãos e parentes conflitantes tenham sido afastados e tenham levado um compensador patrimônio para não entrarem em novos conflitos de sucessão. Esta fase final de sucessão precisa ter um bom aconselhamento jurídico e contábil de modo que a casa esteja pronta para o sucessor assumir sem contestação. Nada pior de que uma sucessão decidida sobre o inventário, quando o conflito familiar acentua as forças centrífugas dos interesses pessoais imediatistas, os ódios e a luta pelo poder.

Bernhoeft (1989) por sua vez, também cita algumas etapas importantes que envolvem o preparo do sucessor:

a) **Motivação para o negócio:** Esta é uma fase fundamental. Da mesma maneira como o auto-convencimento é indispensável no caso do fundador/sucedido, para o sucessor é imprescindível gostar do negócio no qual vai se envolver. Este processo de motivação do sucessor deve ser iniciado com bastante antecedência, mas sem rigidez. Não podemos esquecer de que ele é algo basicamente interior, embora possa ser despertado por estímulos externos. Estes podem envolver períodos de férias escolares, saídas com o fundador “para ver as coisas de perto”, visitas a empresas similares, relacionamento com pessoas envolvidas no fornecimento de matérias-primas ou com clientes significativos etc.

b) **Conquistar seu espaço (na família e na empresa):** Um dos erros muito comuns no processo da sucessão em empresas familiares é considerar que o conceito de “príncipe

herdeiro” é suficiente; ou seja, que o pai (fundador/sucedido) escolhe ou determina quem será o sucessor. Em geral, esse procedimento é inadequado, porque então o sucessor pode não se preocupar em apresentar méritos para conseguir seus resultados. O uso do título de “filho do patrão” pode conter ao mesmo tempo enorme força ou fraqueza moral.

c) Desenvolvimento do sucessor: É importante não esquecer de aliar o processo formal de ensino à prática de administração de um negócio. Lamentavelmente, ainda temos que administrar este desacordo entre a escola e a realidade. Mas o autor da, destaque ao fato de que a formação de um sucessor não se restringe a um processo acadêmico. Aliás, este é um cuidado que se deve ser mantido, pois muitas vezes o fundador/sucedido, excessivamente preocupado pela falta de um “título superior”, confere grande ênfase (o que pode ser também uma forma de compensação) à formação exclusivamente superior do sucessor, para depois sentir-se incomodado com o “choque cultural” produzido pelas ideias do filho, que veio com modelos prontos da escola, as quais não se enquadram com a realidade empresarial.

Conquanto não é possível eliminar a lacuna entre a formação acadêmica e o aprendizado empírico do dia-a-dia, é importante que o processo de formação de sucessão seja caracterizado, basicamente, como um processo de auto-desenvolvimento, o que significa encontrar um equilíbrio entre conceito e prática, através de uma postura de autodesenvolvimento.

Vidigal (1999) chama a atenção ao fato de que se os empresários brasileiros dessem maior importância à boa formação de seus filhos (é impressionante contatar que nas boas escolas de MBA dos Estados Unidos existe uma presença proporcionalmente muito maior de argentinos, mexicanos e venezuelanos do que de brasileiros), e pensassem mais, e com antecedência, no processo de escolha de seu sucessor, e nossas empresas familiares teriam melhores chances de sobrevivência.

Transformar alguém em um grande líder de uma empresa familiar exige uma formação complexa, onde os conceitos não podem ser apenas ensinados, mas vivenciados (RICCA, 2007). Na mesma linha de pensamento, Grzybovski et al (2010) afirma que nada impede que a empresa contrate ou forme sucessores na família, desde que se estabeleçam critérios para tal ação, como: formação profissional do herdeiro pela realização de um curso universitário; trabalhar em outra empresa não da família, com objetivo de adquirir experiência profissional; exigir comportamento exemplar, o qual envolve ausência de problemas pessoais de integridade pessoal e conduta ética; apresentar uma boa avaliação positiva de desempenho na empresa onde trabalhou anteriormente.

No entanto, os autores ressaltam que só esses critérios não bastam. É fundamental que a contratação inicial do herdeiro seja acordada em caráter de experiência, com tempo determinado. Assim, se uma das partes estiver descontente, no ato do encerramento do acordo cada um segue seu caminho como melhor lhe convier. Daí a importância de a empresa familiar ter sempre em mente mais de uma alternativa de sucessor e não apostar todas suas cartas em uma única pessoa.

Lodi (1986, p. 112-113), ao tratar do preparo do sucessor, apresenta em seu livro uma receita para os herdeiros:

- Trabalhar fora da empresa por dois ou três anos, em grupo altamente profissionalizado, de preferência multinacional.
- Fazer estágios anuais em empresas internacionais ou nacionais mais avançadas.
- Procurar participar de Conselhos de Administração em outras empresas de alto nível.
- Cultivar a companhia e aproveitar a experiência dos empresários mais velhos e bem-sucedidos.
- Dominar um ou mais idiomas.
- Cursar pós-graduação em boas universidades do exterior, ou pelo menos, cursos de extensão nessas escolas.
- Desenvolver contatos e familiaridade com o ambiente de Poder na área federal.
- Participar de associações de classe.
- Relacionar-se com pessoas de sua geração que são, ou vão ser, do Governo. Estreitar o relacionamento com líderes do setor financeiro, oficial e privado. Participar ativamente do chamado lobby setorial.
- Envolver-se mais diretamente nas atividades de assessoria de imprensa e relações públicas. Desenvolver relacionamento com jornalistas e construir uma imagem pessoal externa.
- Participar de movimentos de cunho social e humanitário.
- Participar ativamente em comitês de direção do grupo. Assumir mais profissionalmente o seu papel no processo de decisão do grupo como um todo.
- Desenvolver um programa de leituras técnicas e de interesse geral. Revisar e enriquecer seu acervo de livros, discos e videocassetes.
- Desenvolver um programa de educação artística. Participar de eventos significativos no teatro, na música e nas artes plásticas. Fazer viagens culturais e aproximar-se de escritores, artistas e críticos.
- Patrocinar, dirigir ou participar de eventos culturais.

2.2.4 Relação de poder no processo sucessório

A transmissão do cargo gerencial do fundador, de acordo com os mitos existentes, sempre ocorreu por critérios patrilineares. Nesse sentido, observa-se que as empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de ideias, pensamentos, patrimônio, com filhos desestruturados emocionalmente (rebeldes, alguns até mesmo drogados ou prostituídos), tem dificuldades de lidar com o processo sucessório, confirmando o mito citado. Nas empresas que demonstram uma estrutura familiar mais elaborada, com diretrizes

claras sob a direção da família e da empresa, com relacionamentos afetivos estáveis, as dificuldades sucessórias são superáveis. Nessas, os sucessores, na sua grande maioria, são mulheres, as quais tem o pai-fundador como herói (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000).

Um dos problemas relacionados com a transição de liderança é que o empresário, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão (MACEDO, 2009). Nenhum herdeiro terá a “legitimidade” do fundador. Ele é “dono”, pai e o principal gestor dos negócios. Sua palavra tem um peso que ninguém mais terá nas próximas gerações (BERNHOF, 1999).

Macedo (2009) complementa ainda que quando a transição acontece de pai para filho outro problema verificado, estando o primeiro ainda nas suas atividades, é que o candidato a sucessor não é proprietário e sim herdeiro; como tal, lhe é exigida a responsabilidade de dono, mas ele ainda não tem todo o poder de um proprietário. Normalmente, o dirigente que está passando as atribuições para o novo líder por ocasião da transição de liderança não delega todo o poder requerido pelo sucessor; por outro lado, o sucessor toma decisões além de suas atribuições.

A falta de discernimento entre poder e autoridade cria um mal-estar no contato de sucedido e sucessor, causando um dos maiores problemas da transição de liderança. Então, começa a haver uma disputa velada que, se não for corrigida a tempo, poderá comprometer o clima organizacional, levando as pessoas da organização a ficarem confusas, sem saber a qual líder seguir. Essa intranquilidade inicia-se pela alta gerência e depois contamina toda a empresa. Além disso, o novo líder adota à sua maneira peculiar de liderar que, possivelmente, difere da maneira de lidar do seu antecessor, pois todo líder possui uma maneira diferente de lidar com as pessoas. Como a forma de liderar é diferente, o novo líder não se adapta a todos os gerentes existentes na organização; sendo assim, os gerentes mais próximos do antigo líder têm uma sensação de perda de poder e de privilégios, correndo o risco de ser substituídos.

Acerca deste assunto, Leone (2005) identifica como um duelo o conflito entre os sucessores, este conflito pode ser amenizado quando o processo sucessório é planejado e organizado, uma vez que foi desfeita a dúvida sobre quem deveria possuir a empresa e quem deveria administrá-la. Caso contrário, o que se vê são desencontros, desentendimentos e a falta de decisões claras que acarretam desestruturação da cultura empresarial, transformando a empresa familiar num verdadeiro barco sem rumo, conduzido por muitos comandantes.

As eternas brigas pelo poder, entre os herdeiros leva, conseqüentemente, ao começo da destruição de impérios, carregando consigo a união familiar, e deixando em seu lugar um rastro de brigas e discórdias, onde não se conhecem palavras como irmão ou primos. Cada um

por si e todos duelando pelo poder. Este é o resultado da falta de planejamento e organização do processo sucessório.

A formação dos filhos, vista por seus pais, é motivo de orgulho, mas é também, a principal fonte de dificuldade na coabitação. Enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se vêem neutros, objetivos, profissionais e inovadores. São duas visões que se opõem: os conflitos são inevitáveis. Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que na forma de administrar, são diferentes de seus pais ou da “velha geração”. Sua vantagem é uma formação acadêmica mais sólida e disposição para experimentar inovações e fazer se impor uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade (LEONE, 2005).

A estrutura de poder na empresa familiar, conforme Amendolara (2005), excluídas aquelas realmente profissionalizadas, pode ser classificada, conforme seu grau de concentração, em três categorias: a) poder absoluto do controlador, não compartilhado; b) poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com outros membros da família; c) poder semidelegado (profissionalização parcial).

Quando há o poder absoluto não compartilhado, as decisões estratégicas estão concentradas nas mãos do controlador. A empresa tem “a cara do dono”, com seus vícios e virtudes. Auxiliares (familiares ou não) não têm coragem de enfrentar o carisma do patrão, conseguindo, quando muito, atenuar algumas decisões sabiamente desastrosas. Há uma autoconfiança exagerada do controlador em relação a suas posições, levando-o a não perceber as mudanças do ambiente dos negócios, ou mesmo tecnológicas, gerando, em consequência, perda de competitividade em face de concorrentes novos que entram no mercado e buscam tomar-lhe o lugar.

Quando é aberta a sucessão nesse estágio, a continuidade da empresa na família estará seriamente ameaçada porque, na melhor das hipóteses, havendo um sucessor “potencialmente” definido e com capacidade, encontrará sérios obstáculos na estrutura necrosa da empresa para fazer rapidamente as mudanças necessárias. Em outra hipótese esse sucessor, em decorrência de sua posição subalterna, sempre à sombra do pai, não terá energia e capacidade suficientes para prosseguir com a empresa. Se houver, então, facções e disputas familiares, só um milagre poderá gerar a unidade para manter o edifício de pé. Esta é a pior situação para a abertura de uma sucessão.

Quando o poder é bastante concentrado, mas compartilhado em parte, o fundador introduziu os filhos ou parentes nos negócios, delegando-lhes poder decisório na execução da política da empresa, mas reserva para ele, porém, o poder absoluto para as grandes decisões.

A profissionalização é incipiente. Um funcionário antigo tem assento na diretoria mais como um “conselheiro” do que como um formulador de política ou gerador de ideias. Diz sempre “amém” ao velho companheiro. Admite mudanças dos mais jovens, debaixo de seu olhar vigilante e pensa na sucessão, mas acha que ainda é cedo. “Os meninos não estão preparados”.

Nesse estágio, a abertura abrupta da sucessão, embora menos traumática do que na anterior, com certeza será difícil porque não evitará conflitos entre os sucessores, ainda não suficientemente bem definidos.

Quando o poder é semidelegado, o fundador preside o Conselho de Administração, dividindo com membros da família ou com até alguns auxiliares de confiança as decisões estratégicas da empresa. Há uma diretoria em que participam acionistas da família e profissionais com razoável poder decisório. Aceita riscos com moderação, mas tem bastante peso na decisão final quando se trata de projetos novos, mudanças bruscas de políticas tradicionais da empresa etc. A sucessão está também semi-encaminhada. Todos na empresa sabem ou “sentem” que o “Dr. João vai assumir”.

Esta é a situação mais favorável antes da profissionalização completa. Nunca se sabe, “entretanto, se por baixo das cinzas não há uma brasa acesa que um assopro poderá produzir labaredas e depois um incêndio”.

2.2.5 Planejamento do processo sucessório

O processo sucessório na empresa familiar é um tema bastante discutido, conforme Leone (2005), pode-se observar que o empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna, e a falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de duelos familiares. Estes duelos já nascem junto com a empresa, estando adormecidos no período de vida jovem do empresário-dirigente, deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da empresa por questão cronológica.

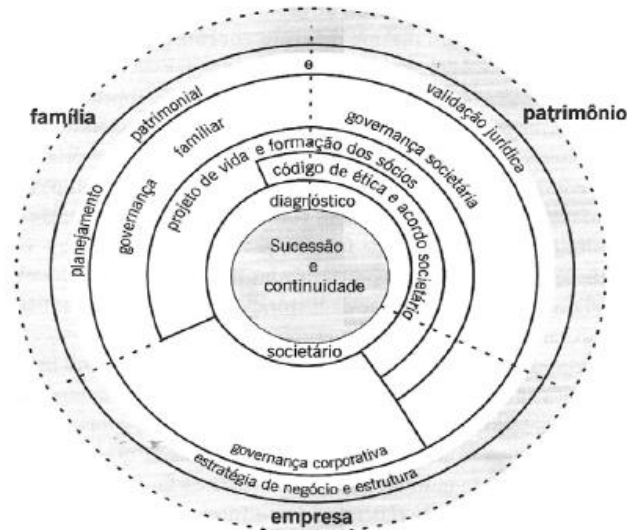
É indispensável que os dirigentes despertem esses duelos, a fim de que possam ter coragem e determinação para transformá-los em duetos, revertendo conflitos em parcerias. A sucessão não é algo que se resolve da noite para o dia, é um processo que pode levar vários anos encaminhando pessoas. Com o olhar no futuro, as empresas familiares se profissionalizam e planejam sua sucessão. No mundo dos negócios, o segredo para sobreviver é ser menos “família”.

O planejamento para a transição deve ser elaborado com antecipação, tendo em vista que ela ocorra da forma menos traumática. Embora existam ferramentas que auxiliem nessa travessia, é importante que haja o envolvimento das pessoas, o desejo de que isso aconteça com disciplina e perseverança, apercebendo-se os envolvidos no processo das mudanças que devem ocorrer em função da transição. Num cenário em que a rotatividade de presidente na organização é crescente, torna-se imperativo aprofundar o estudo dos impactos das mudanças na cultura organizacional (MACEDO, 2009).

Os ocupantes de cargos-chave dentro da organização precisam ser envolvidos em algum momento, e da forma mais adequada possível, no processo sucessório. Devem ser informados e chamados a contribuir com o andamento das coisas para não ficar com a sensação de que “são sempre os últimos a saber”. É importante que se sintam valorizados em suas expertises sobre a companhia, o mercado e o setor do negócio. (PASSOS et al, 2006).

O planejamento da sucessão e da continuidade da família empresaria compreende, momentos distintos, diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas que estão apresentados por Passos et al (2006) na figura a seguir.

Figura 2: Espiral da sucessão e da continuidade



Fonte: Passos et al. (2006).

Leone e Angeloni (2010) entendem que os conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas, encontram-se tanto em mídias como sistemas de informação, manuais, arquivos etc. (conhecimento explícito) como na cabeça dos indivíduos organizacionais (conhecimento tácito). No caso específico de empresas familiares e, principalmente, das de pequeno e médio porte, uma grande parte dos conhecimentos estratégicos e tácito encontram-se na cabeça dos fundadores. Os gestores criadores das

empresas familiares devem definir estratégias de transferência do conhecimento para herdeiros candidatos a sucessores, criando um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento de competências individuais e, conseqüentemente, organizacionais.

As questões relacionadas com a transferência de conhecimento encontram-se entre os potenciais problemas que os empresários mais receiam, sobretudo os proprietários atuais. Além disso, a transmissão de redes ou de contatos, a relutância em partilhar o controle da gestão e a pressão exercida no sentido de se continuar a gerir a empresa com êxito são muitas vezes consideradas como potenciais problemas em uma situação de transição.

Para a entrada da segunda geração na empresa familiar, Lodi (1978, p. 22-23) considera que devem ser levadas em conta algumas diretrizes:

1. É aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa à empresa da família.
2. É importante começar por baixo, aprendendo nas áreas-chave da empresa, porém não perdendo muito tempo no caminho para chegar cedo a posições de comando.
3. Se até os 35 anos um familiar não assumiu um cargo de direção geral numa empresa do Grupo, mesmo que pequena, é pouco provável que tenha sucesso como generalista dessa idade em diante.
4. O pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo está a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência.
5. É prudente evitar a coincidência de uma crise da firma com o momento da sucessão. Esse acasalamento de problemas não é aconselhável, a ponto de se poder dizer que a prioridade é sempre a estabilização da empresa.
6. É preciso começar pela linha de operações, passar algum tempo no purgatório das funções de staff e voltar para a linha, se o filho visa a sucessão da presidência.
7. Os filhos que entram para ser “assistente” do pai e passam a viver logo diretamente ao lado da sala da presidência não têm condição de conhecer a empresa e nem têm meios de se identificar com os camaradas de trabalho, a fim de desenvolver lealdades pessoais.
8. Logo cedo, com os filhos perto de si, um presidente deve descobrir se a melhor fórmula é a complementaridade entre os filhos na direção de um grupo integrado ou se é o individualismo que leva cada um a trabalhar em separado numa firma independente. Em algumas famílias a “desunião faz a força”. Cada filho é melhor longe do outro. O pai precisa descobrir isso logo e criar condições para que essa “harmoniosa separação” não seja produzida com sofrimento durante a partilha do inventário.
9. Uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho até que ele suceda ao presidente. Não é de se esperar que os velhos empregados, companheiros do pai, constituam por muito tempo a equipe do futuro presidente. O jovem deve buscar outros jovens para uma equipe de longa duração.

Embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, Grzybovski et al (2010) alerta que ela poderá tornar-se traumática se não for conduzida de forma racional e eficaz. Essa afirmação demonstra a necessidade de que o processo sucessório se desenvolva através do planejamento

cuidadoso e racional de cada momento da família empresária e da empresa familiar, ou seja, que os dirigentes considerem e definam metas e objetivos e, principalmente que levem em conta todos os fatores subjetivos que podem afetar ou interferir na condução racional do mesmo.

Em algumas empresas familiares, a sucessão é um processo relativamente curto (entre um e dois anos para efetivação), mas a preparação para a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo do período entre a preparação do herdeiro e a consolidação da transição do cargo de gestão (entre a infância do herdeiro e a transferência do cargo), muitas medidas devem ser tomadas. Em contrapartida, no estágio final do processo de sucessão a empresa precisa estar bem amparada juridicamente e contabilmente, para que o sucessor assuma a empresa bem estruturada, em dia com suas obrigações e sem contestações por parte dos demais membros da família empresaria, fornecedores, cliente, outros.

Para tanto, o planejamento é fundamental quando se fala em sucessão na gestão da empresa familiar, devendo conter objetivos claros e bem definidos, enfatizando a preservação da harmonia entre os membros da família empresaria. Se o planejamento da sucessão atingir o objetivo de não gerar conflitos na família empresária, o processo sucessório já pode ser considerado como bem encaminhado. Isto porque, sem a implosão de disputas por poder e a instalação de discórdia entre os parentes, tudo fica mais fácil (GRZYBOVSKI et al, 2010).

O planejamento da sucessão e da continuidade deve necessariamente contemplar a situação do sucedido. Inclui-se aí a preparação emocional para o momento da saída, o planejamento financeiro e idealmente um projeto de pós-carreira, que ofereça um novo foco de interesse real. Nesse aspecto, não podemos esquecer que esse empresário detém poder considerável. Portanto, um projeto de futuro que realmente possa atender as suas expectativas deve incluir fontes alternativas de poder (PASSOS et al, 2006).

Todas as empresas onde o fundador ocupa a posição-chave, explica Leone (2005), serão um dia ou outro, confrontadas com os problemas de sucessão. A mudança de gestão deve ser preparada, planejada e implantada com cautela, a fim de que a mudança de geração não coloque em perigo a continuação da empresa. Cada empresa sendo única, não existirão jamais duas soluções idênticas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são expostos os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa. Em um primeiro momento são apresentados e discutidos o tipo de pesquisa, em seguida são realizadas descrições sobre as unidades de análise e os sujeitos de pesquisa, bem como os planos de coleta de dados e de análise e interpretação de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A fim de atender o objetivo declarado, este estudo efetuou uma pesquisa de abordagem qualitativa, voltada para compreender as empresas familiares e o processo de sucessão nestas organizações. Dessa forma, torna-se relevante entender quais são os elementos e as particularidades que constituem esse tipo qualitativo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é apropriada, conforme Roesch (2010) para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. Neste tipo de pesquisa, afirma Creswell (2007), o pesquisador tenta estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes.

Tendo em vista a abordagem qualitativa desta investigação, este estudo fundamentou-se no estudo multicase, que conforme Yin (2001) representa a opção escolhida a partir da ponderação de vários fatores como quando há a procura de respostas de como e por quê ou quando se examinam acontecimentos contemporâneos e não se podem manipular comportamentos relevantes. Ademais, o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada do fenômeno estudado, abrangendo a totalidade, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas a sua análise. Yin (2001) assinala como uma das principais vantagens da consecução do estudo de casos múltiplos o fato de as evidências resultantes serem, geralmente, consideradas mais convincentes e o estudo como um todo tido como mais robusto em comparação com os estudos de caso único.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Tendo em vista a profundidade que se pretende alcançar por meio do estudo de caso e devido ao tempo disponível para a realização da pesquisa, optou-se pela realização de estudos de caso em duas organizações familiares. Diante do problema de pesquisa

apresentado, as organizações deveriam atender alguns critérios que nortearam a seleção dos casos estudados: estar sob o comando do fundador, ter mais de 25 (vinte e cinco) anos de existência, estar localizada na cidade de Santa Rosa-RS, ser uma indústria do ramo metal mecânico e ter disponibilidade de participar da pesquisa.

O fato das empresas estudadas estarem ainda sob o comando do fundador nos remete ao fato de que estas ainda irão passar pelo primeiro processo de sucessão, considerado pela literatura um dos momentos mais delicados na vida das empresas, e tendo mais de 25 anos de existência estas empresas tem grande chance de estarem se preparando para a sucessão.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a obtenção de informações relevantes a pesquisa, foram entrevistados o fundador que se encontra no comando da organização, e o possível sucessor que foi indicado pelo primeiro entrevistado.

Diante do acima exposto, foram realizadas quatro entrevistas: foram entrevistados dois fundadores e dois possíveis sucessores (um filho e um profissional), totalizando 229 (duzentos e vinte e nove) minutos de entrevistas, o que resultou em 45 (quarenta e cinco) páginas de transcrição para análise.

3.4 COLETA DE DADOS

Para alcançar os resultados propostos, o principal instrumento de coleta de dados utilizados foi a entrevista semiestruturada, visando uma compreensão ampla da preparação do processo sucessório nas empresas familiares. Utilizou-se um roteiro semiestruturado, que está apresentado no apêndice, constituído de questões abertas resultantes da investigação teórica anteriormente realizada como sugere Goldenberg (2005). Para Roesch (2010), as questões abertas permitem ao pesquisador apreender as percepções dos sujeitos de pesquisa acerca do fenômeno e, ao sujeito, se expressar livremente a partir de estímulos do entrevistador.

Consta em anexo o parecer consubstanciado emitido pelo Comitê de Ética, sob número 2.772.576 emitido no dia 16 de julho de 2018.

Além das pesquisas, foram coletados dados secundários relacionados às empresas, dentre eles, recortes de jornais, informações disponibilizadas nos *sites* das organizações, artigos e dissertações. De acordo com Laville e Dionne (1999), esses documentos podem oferecer uma ampla fonte de informação acerca da organização estudada.

O emprego dessa técnica multicasos e desses instrumentos de coleta de dados possibilitou uma interpretação em profundidade do fenômeno, uma vez que permitiu ao pesquisador captar os fenômenos relevantes para a pesquisa, tornando-se possível uma densa exploração das complexas relações entre empresa familiar e processo sucessório.

Ressalte-se que as duas organizações estudadas não foram analisadas como fenômenos homogêneos. Apesar da possibilidade de apresentarem semelhanças, acredita-se que os sentimentos e interesses que norteiam as ações dos membros da empresa são constituintes dessas organizações bem como podem interferir na trajetória de cada sucessão.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, apresentados de forma estruturada e analisados. Para a análise destes dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, onde Bardin (2004) explica que esta não é mais identificada exclusivamente com seu caráter descritivo, mas que, na realidade, o seu objetivo é a inferência. Assim, a análise de conteúdo possui uma função heurística ao enriquecer a leitura e elevar a propensão a descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o significado das mensagens.

Considerando as várias modalidades de análise de conteúdo (MINAYO, 2008), foi adotada neste estudo a análise categorial ou temática. A análise temática, operacionalmente, compreendeu três etapas apresentadas por Bardin (2004): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo do estudo apresenta-se a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo apontando conclusões acerca dos objetivos propostos pela investigação. Serão apresentadas as histórias e características das empresas estudadas, bem como informações sobre seus proprietários/fundadores e seus possíveis sucessores, resultando em uma análise da preparação do processo sucessório que está sendo realizada nestas organizações.

A fim de manter a confidencialidade da pesquisa, é válido salientar que detalhes como nomes das empresas, dos entrevistados ou qualquer dado que comprometa este sigilo foram suprimidos ou substituídos por nomes fictícios.

Foram pesquisadas duas organizações, a Metalúrgica X e a Metalúrgica Y. Na Metalúrgica X, foi entrevistado o Sr. Arthur, fundador – gestor da empresa e seu filho Carlos, possível sucessor, e na Metalúrgica Y foi entrevistado o Sr. Affonso, fundador – gestor da empresa e seu funcionário Paulo, possível sucessor. Para melhor compreensão, é apresentado o quadro abaixo com dados obtidos nas entrevistas referente a cada entrevistado.

Quadro 3: Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Posição Ocupada	Idade
Arthur (F01)	Metalúrgica X	Fundador - Gestor	60 anos
Carlos (R01)	Metalúrgica X	Responsável da Manufatura	36 anos
Affonso (F02)	Metalúrgica Y	Fundador - Gestor	66 anos
Paulo (R02)	Metalúrgica Y	Gerente de Operações	34 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 METALÚRGICA X

4.1.1 Breve histórico

Em meados do ano de 1993, a empresa em estudo originou-se impulsionada por um processo de terceirização oriundo de uma parceria entre IOCHPE MAXION S.A. (hoje AGCO do Brasil Ltda.), empresa produtora de máquinas agrícolas estabelecida em Santa Rosa – RS, e o poder público municipal devido a necessidade do município de geração de empregos. Tal processo visava o fortalecimento de empresas já existentes, fornecedoras de peças para máquinas agrícolas, e oportunizava a criação de novas empresas.

Recebendo em comodato (da IOCHPE MAXION S.A.) máquinas para serem utilizadas na produção das peças, a empresa começa suas atividades, tendo como cliente a

própria produtora de máquinas agrícolas. Composta inicialmente por dois sócios, colegas de trabalho, em aproximadamente 30 dias após sua fundação a empresa já contava com 80 funcionários.

Após dez anos de atividades, os sócios, naquele momento com mais de 200 colaboradores, resolvem fazer uma cisão, que dividiu a empresa em duas partes, ficando cada proprietário com metade dos funcionários e seguindo duas empresas distintas, cada sócio agora passa a ser proprietário de uma das partes.

Surge então em 1º de janeiro de 2004 a Metalúrgica X (nome fictício que será utilizado para fazer referência a empresa no decorrer deste estudo), contando hoje com aproximadamente 50 funcionários, a organização é comandada por seu fundador, Sr. Arthur (nome fictício que será utilizado para fazer referência ao proprietário no decorrer deste estudo), estabelecida em sede própria desde abril de 2018, integrante do Polo Metal Mecânico de Santa Rosa – RS, sistemista para linha agrícola e automotiva, produz peças a partir de aços planificados, perfilados, trefilados, fundidos e outros.

4.1.2 A trajetória do fundador

O Senhor Arthur, fundador da Metalúrgica X, hoje com 60 anos, é formado em Administração de Empresas e tem em sua formação básica o curso Técnico em Mecânica, é casado e pai de três filhos (um homem e duas mulheres). Começou a trabalhar muito cedo, conforme afirma em sua fala:

Comecei a trabalhar com 15 anos, ainda na época que 15 anos se podia trabalhar dentro de empresa, eu já comecei a trabalhar desde novo no setor metal mecânico [...], numa empresa de serralheria, depois desta serralheria passei para uma empresa de máquinas agrícolas, então este início de carreira nesta área já me levou a gostar deste setor, acabei fazendo então, me formando em técnico em mecânica [...], e a partir daí trabalhei como torneiro [...] (F01)

[...] trabalhei na área de processo e depois na área de ferramentaria, então fui ferramenteiro mesmo, na época se trabalhava nas máquinas lá fui ferramenteiro, e isso sempre foi me dando gosto por este setor [...] (F01)

[...] eu trabalhei como supervisor de usinagem, supervisor de corte, estamparia e depois por fim supervisor de montagem, então sempre ligado diretamente na fábrica, e isso, digamos assim, foi o que me deu talvez um conhecimento do setor [...] (F01)

A criação da empresa foi viabilizada pelo aproveitamento de conhecimentos e experiências práticas adquiridas pelo fundador durante sua atuação em empresas que laborou como funcionário, período que atuou em diferentes funções, executando cargos operacionais e de supervisão, contemplando aproximadamente vinte e um anos de formação prática. Motivado pelo ideal de começar um negócio, já tendo na família um histórico de

empreendedores, o fundador aproveitou o surgimento de uma oportunidade para iniciar sua empresa.

O processo da reengenharia e a robotização, no entendimento de Ricca (2007), implicaram a melhoria da produção, rapidez e inovação. Todavia, desencadearam um universo de micro e pequenas empresas, oriundas deste processo, fundadas pelos ex-empregados, desenvolvendo através das suas competências técnicas a prestação de serviços às empresas de origem ou criando outras formas de negócio, normalmente colocando em pratica antigos sonhos de propriedade.

Essas empresas tiveram um crescimento desordenado, afastando-se da administração sistêmica e profissional, muitas vezes sem o aproveitamento dos seus recursos e/ou uma análise mais específica das possibilidades externas. O modelo principal dessas empresas era efetivamente técnico e operativo, pouco explorando os processos institucionais e estratégicos.

Eu já tinha idealizado para mim, antes mesmo desse processo de terceirização, para mim começar uma empresa, começar um negócio por minha conta e eu imaginava naquela oportunidade começar alguma coisa na área de ferramentaria, que era uma área que dominava bastante, eu achava que dominava bastante, então o meu foco estava sempre voltado para isso. Como surgiu aquela oportunidade de montar a empresa eu não pensei outra coisa, não pensei mais na ferramentaria, digo, “pô é a minha chance”, aí foi que me coloquei a disposição, e recebemos na época lá, as máquinas, recebemos o trabalho [...] recebemos um empurrão para começar o negócio. Então foi por aí que eu acabei me transformando em empresário, empreendedor não sei. [...] (F01)

[...] aí se eu olhar na família, e isso eu digo porque eu já fiz esse raciocínio para mim, se eu olhasse na família entre tios, primos e coisa, ninguém trabalha de empregado, [...] todo mundo é por conta, ou são caminhoneiro, tem uma lá que é arquiteta e trabalha por conta e assim vai indo, uma tem posto de combustível [...] empregado assim de cartão ponto, de cumprir acho que o que mais trabalhou fui eu que teve mais tempo dentro de uma industria, de carteira assinada e tal. [...] (F01)

Com a abertura da empresa, o Sr. Arthur se depara com uma realidade um tanto diferente daquela imaginada enquanto da idealização do negócio, sua função é necessariamente gerencial e funcionários são contratados para a execução do trabalho produtivo.

[...] mas sempre pensando, quando eu pensava nisso **eu pensava eu trabalhando**, e quando digo eu trabalhando era **eu metendo a mão na massa**. (F01 – grifos da autora)

[...] quando eu falo trabalhar por conta **era trabalhar mesmo**, não foi bem o que aconteceu, mas enfim [...] eu achava que ali era mais folgado sabe, vai ali trabalha na freza, trabalha no torn, vai lá e tal e faz as coisas e ta pronto, aqui é bem mais trabalhoso [...]. (F01- grifos da autora)

[...] **nós já começamos atropelado**, [...] aquele projeto inicial de usar a mão de obra familiar, nós já começamos atropelado, o que eu digo atropelado, digo assim, começamos na administração, para conduzir o negócio, digamos, os dois casais, e para produzir, para trabalhar nós já começamos a contratar, dentro de um mês, um mês e pouco nós já tínhamos 80 funcionários [...]. (F01)

Impulsionada pelo processo de terceirização, a abertura da empresa se torna possível devido ao incentivo dado pela montadora de máquinas agrícolas, que repassou em forma de comodato, num primeiro momento, máquinas a serem utilizadas no processo produtivo. Esta situação fez com que a empresa já começasse grande, pois era exigência da montadora que todas as máquinas disponibilizadas naquele momento fossem absorvidas por uma única terceirizada. Este início contou também com o dinheiro recebido pelo fundador no momento de sua demissão, único capital investido na empresa.

De maneira geral, a origem destas empresas tem um ponto em comum: poderíamos afirmar que uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo. No passado de cada organização, seja ela pequena, média ou grande, houve um momento em que seu fundador teve uma ideia. A maior probabilidade é que tenha tido, de fato, apenas uma ideia. Nem sempre havia recursos facilmente disponíveis; mas o que houve foi um comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para viabilizar aquela ideia, na qual, provavelmente, apenas ele, solitariamente, acreditava (BENHOEFT, 1989).

Não tem, não tem origem, não tem nem capital, [...], para não dizer que não teve capital, o início teve a indenização, minha como funcionário, o famoso acordo [...]. (F01)

[...] então foi muito rápido, foi assim que começou a empresa, ela não foi assim crescendo ao longo do tempo, ela nasceu grande [...]. (F01)

Passados 25 anos desde os primeiros passos para a abertura da empresa, o fundador se sente realizado profissionalmente, considera ter tido um grande crescimento profissional, mas ressalta todas as dificuldades encontradas para empreender no Brasil, que chama como um desafio, destacando a necessidade de contratação de terceiros para suprir algumas áreas onde um conhecimento geral não é o suficiente para resolver determinados assuntos.

[...] se eu voltar assim como eu te falei que desde sempre eu pensei em trabalhar por conta, eu posso dizer que eu me sinto realizado de uma certa forma [...] então completa um desejo [...] (F01)

[...] então por este aspecto eu sinto, eu acho que profissionalmente, depois de ter passado por aqui, me parece assim que o desafio para um empreendedor ou para um empresário no Brasil, [...] ele é muito grande, o nível de exigência que requer de uma empresa é muito maior do que a minha [...] capacidade de atender em todos os aspectos, [...] é muito complexo isso tudo, então isso requer o que, que uma empresa para se sustentar ou tenha alguém que consiga dar conta de todas estas áreas que eu acho que é muito difícil, ou tem que se cercar de consultoria, assessoria ou profissionais que entendam desta área e isso começa a tornar muito caro, então qualquer coisa que vá se mexer, tem que se ter um conhecimento muito aprofundado, porque senão se faz coisas erradas [...]. (F01)

O Sr. Arthur destaca ainda os desafios encontrados com o passar dos anos e o crescimento da empresa, considera “penosa” a jornada de conduzir uma empresa sem capital, considerando que isso não traz alegrias, sonhos, que isso traz desafios.

Quando o fundador declara seu início como “produzir aquilo que se dispõe a fazer, a ter um resultado e deu, vendi, sobrou, deu lucro não deu lucro”, buscamos a fala de Amendolara (1995) sobre a origem da empresa familiar, onde supõe que uma das formas encontradas é quando um empreendedor audaz e trabalhador, detentor de certa tecnologia, inicia a empresa, em geral com o auxílio da própria família e alguns subalternos. Essa primeira fase apresenta as seguintes características: Extrema coesão entre o empreendedor e seus auxiliares próximos; trabalho intenso; grande dedicação à produção e venda; menor atenção a controles financeiros e administração; nenhuma profissionalização.

[...] quando começa uma empresa lá atrás, [...] o único foco que se tem quando se começa é a produção, é **produzir aquilo que se dispõe a fazer, a ter um resultado e deu, vendi, sobrou, deu lucro não deu lucro** é por aí. Quando a empresa começa a criar uma maturidade, criar um tempo é que começa a aparecer esse passivo [...] e então isso tudo vai formando um passivo, [...] então a exposição é muito grande [...] (F01 - grifos da autora)

[...] essa dificuldade para quem vai conduzir uma empresa sem capital, sem dinheiro, de forma sozinha ela é penosa, isso não traz alegria, sonho, isso traz desafios, isso daqui a pouco vai formar um profissional, mas o que adianta eu hoje, pensar assim que eu consigo falar um pouquinho sobre esses assuntos, [...] isso não serve para nada mais, para mim resolver os meus problemas eu preciso contratar um advogado, eu preciso contratar um consultor eu preciso contratar um contador, eu preciso contratar tudo, então eu tenho que pagar tudo [...] esse crescimento profissional ele só me permitiu para mim ter uma noção que eu preciso ir atrás das pessoas, atrás dos meios [...] (F01)

Sobre sua participação em entidades de classe, podemos perceber que ela ocorre desde o início da empresa, envolvendo-se em diversas atividades o empresário sempre foi atuante, sendo até mesmo presidente de algumas entidades, porém, fica evidente seu descontentamento com o passar dos anos, onde algumas dificuldades encontradas geram um desgaste e fazem com que diminua sua participação.

[...] participo do SIMMMSR, eu sempre participei desde sempre, da Associação Comercial, fui presidente da Associação Comercial, do nosso sindicato do SIMMMSR, fui presidente já duas vezes e estou sempre envolvido, da FIERGS, da Agência de Desenvolvimento, [...] do Rotary [...] (F01)

[...] essas coisas aí tava sempre envolvido, [...] agora tô começando a me afastar um pouquinho, a diminuir a intensidade porque às vezes a gente também começa a bater e achar que tem que resolver os problemas da sociedade, resolver os problemas de todos e não é bem assim, quem deveria fazer não faz e a gente acaba se desgastando com isso ao longo do tempo. [...] Mas continuo, por exemplo no nosso setor, no SIMMMSR esse continuo participando sempre, sai da presidência agora, [...] mês passado, [...] continuo na comissão de negociação da convenção coletiva, essas coisinhas aí que tem que continuar participando, pelo menos o essencial. (F01)

Ao mesmo tempo em que considera que a empresa está passando por dificuldades, o empresário tem como maior desafio, no momento, manter a empresa viva, e enfatiza que hoje está trabalhando para isso. Ao coincidir um momento de recessão na economia, com a necessidade de investimentos na empresa, para mudança de espaço físico, se faz necessária uma equalização da empresa para mantê-la no mercado. O que o Sr. Arthur demonstra através de sua fala, não estar sendo fácil.

Hoje o maior desafio da empresa, é ela se [...] manter viva, é a empresa não quebrar, [...] por que isso? Porque pelo que eu falei anteriormente de dizer assim que a transferência para cá foi onerosa no momento em que a produção baixou, no momento em que teve uma crise, isso foram duas coisas opostas, então aumenta um endividamento na transferência, e cai no outro lado o faturamento, [...] o desafio hoje, e é nisso que a gente está trabalhando, é fazer a [...] equalização da empresa, para que ela se mantenha no mercado. E não é fácil, não ta fácil [...] (F01)

Mesmo com todas as dificuldades e desafios que o empreendedor vem enfrentando, se mostra muito otimista ao evidenciar querer perpetuar a empresa enquanto estiver na administração, se sentindo responsável pelos empregos que gera, acredita ser necessário manter seu negócio em atividade. Porém, se mostra receoso quanto a continuidade da empresa nas mãos da família, ficando em dúvidas de qual a melhor opção pelo futuro, a venda da empresa ou sua passagem aos membros da família.

[...] eu quero e é para isso que eu estou trabalhando nesse momento, manter a empresa, perpetuar a empresa, perpetuar pelo menos comigo, eu tenho momentos que eu me pergunto, eu tenho um desafio, queira ou não queira tem 50 funcionários, são 50 famílias, e com possibilidade de crescimento pode ampliar, pode chegar a 100. Alguém tem que gerar emprego, não é eu, não tenho obrigação de gerar emprego, mas eu estou na ciranda, então eu me sinto um pouco responsável em manter esse negócio, para que isso continue acontecendo esse é o primeiro foco [...] (F01)

[...] e o segundo foco [...] é o seguinte, aparentemente a gente começa o negócio, tem no primeiro momento em deixar uma herança, e aí vem aquele questionamento, não sei se eventualmente a gente deixou uma herança, ou um problema, é uma herança de urso, [...] porque as vezes tu não está deixando um patrimônio, tu está deixando um passivo impagável, mas enfim, de qualquer forma isso é uma conclusão futura, eu no momento, eu ainda penso em manter a empresa, quem sabe não é um pensamento que é fluente, mas quem sabe uma empresa estabilizada possa surgir uma oportunidade de negócio, de venda, e aí vai fazer o que, não sei, eu estou em fim de carreira, para quem vem atrás de mim fazer, o que fazer? Não sei, mas enfim é uma possibilidade, mas primeiro foco é manter a empresa, porque? Talvez seja por isso que eu te falei, mas talvez nem sei porquê [...] (F01)

4.1.3 A trajetória do possível sucessor

O Senhor Carlos (nome fictício que será utilizado para fazer referência ao possível sucessor no decorrer deste estudo) é o filho mais velho do fundador da Metalúrgica X, tem 36

anos, é formado em Engenharia Mecânica, Pós-graduado em Gestão de Processos, casado e pai de uma filha de 17 anos. Começou a trabalhar na empresa quando ainda tinha 17 anos, sendo este seu primeiro e único emprego, hoje desempenha a função de responsável pela manufatura. Sua inserção na empresa foi encaminhada pela família, ainda jovem, não aspirava outra profissão, começou auxiliando no que era pedido, sem muito interesse pelo trabalho no primeiro momento, passou por diversos setores da empresa até conquistar a posição ocupada hoje.

[Risos] [...], não tive escolha, não, foi encaminhado, meu pai abriu o negócio e a oportunidade do primeiro emprego surgiu com ele e entramos e nunca mais saímos. Comecei ainda na [primeira empresa], eu trabalhava meio turno, estudava, não queria nada com nada, estudava de manhã e fazia bico de tarde na empresa. E aí passei por todas as áreas, comecei pagando conta em banco, o tempo que pegava a pastinha amarela, pegava o ônibus e ia para o banco e voltava, e depois fui tapando furo de férias, de financeiro, de fábrica, de produção e fui conhecendo de tudo um pouco. (R01)

[...] então fui passando em todos os processos, para dizer eu só não opero máquina de usinagem e solda, o resto eu aprendi a operar, quando veio a primeiro lazer eu recebi o treinamento, fui um tempo operador, programador, estamparia também conheço um pouco, na pratica mecho um pouco e aí passei por tudo, fui pegando o conhecimento. (R01)

A chegada da filha trouxe mais responsabilidades, que fizeram com que o respondente levasse o trabalho mais a sério e permanecesse na empresa, pois teria uma família a sustentar. A partir daí iniciou a busca por uma qualificação adequada a sua atuação na organização, que lhe permitisse assumir outros cargos, e fez com que começasse a se sentir parte da empresa, desertando nele o interesse em comandar a empresa.

Casei bem novo, com 18 anos estava casado, esperando uma filha, as obrigações chegando, aí também mais um motivo para levar a coisa mais a sério. Casamos, fomos morar junto e aí não tem mais muita brincadeira. (R01)

Na verdade, a minha vida profissional era só na empresa, começou sempre na empresa, todo meu conhecimento, a qualificação eu busquei em função da empresa, a engenharia mecânica surgiu em função da empresa também, depois fiz pós-graduação também em função da empresa, tudo que eu fiz e os cursos de qualificação e essa parte toda, cursos técnicos aí foi tudo em função da empresa [...] (R01)

Hoje eu sou o engenheiro responsável da empresa, então me formei em engenharia, me qualifiquei, o objetivo era esse mesmo, de tocar a empresa, então o cara vai se qualificando, vai buscando, vai fazendo curso, vai correndo atrás, até uns meses atrás fiz mais uma qualificação ali na Setrem, desses cursinhos curtos, agora e-social, o cara vai se aperfeiçoando, tem que ir tocando o barco, tem que ir buscando. (R01)

O conflito entre duas gerações aparece nas conversas de pai e filho, um com larga experiência pratica, o outro em busca de uma constante qualificação. Há um desafio presente nas conversas que permite aos dois discutirem assuntos do dia a dia e buscarem um entendimento na tomada de decisões.

Para Amendolara (2005), ao falar sobre a questão do poder na empresa familiar, fica implícito que a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência, começam a afrouxar, e o conflito entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito.

Neste sentido, Ricca (2007) alerta que a condição essencial para qualquer família, empresa, sociedade ou qualquer tipo de relacionamento, é que haja respeito e aceitação das diferenças. É contrabalançar opiniões, desejos e acharem juntos o melhor caminho.

As vezes o pai briga como cara: ‘Há, mas no meu tempo eu comandava cinquenta homens, ‘sim, no teu tempo tu tinha uma prancheta e ia para dentro da fábrica trabalhar, hoje tu tens trezentas coisas mais para cuidar, [...] há, no teu tempo não tinha sistema, no teu tempo não tinha preocupação com o estoque, o negócio era pegar e fazer’. Hoje quase que não se produz, virou um emaranhado em volta que praticamente [...] não se produz, se administra a produção, a produção é o resultado final do negócio [...] (R01)

[...] antigamente o cara ia para a fábrica e fazia a peça, depois se tinha que preencher OF, se tinha estoque para tirar nota, se não tinha, se a peça estava certa, se estava errada não interessava, o que interessava é se fazia a peça, hoje é ao contrário, hoje tu tens tudo isso para depois fazer a peça. As vezes ele diz ‘Eu desço lá embaixo e comando’, ‘Então desce, vamos trocar uma semana eu e tu de papel, aí vamos ver se tu vais aguentar o tranco’. Ele fica brabo. Claro que ele tem conhecimento, não estou questionando o conhecimento dele, mas o tempo que os nossos pais trabalhavam em chão de fábrica era fazer peça, era maquina engraxada, roupa engraxada, hoje se o operador está com a mão suja já não pode, [...] então é complicado, a administração da produção da área que eu trabalho é diferente do tempo que ele trabalhava e as vezes o cara se pega um pouco, mas faz parte. (R01)

Ao falar na sua perspectiva para o futuro, o Sr. Carlos demonstra seu interesse em continuar na empresa, e ainda, passa - lá para a próxima geração. “Passar a empresa para a próxima geração. Se eu conseguir passar para a próxima já estou satisfeito (R01)”. Onde fica evidente sua legitimidade na empresa, sentindo-se parte dela, tendo uma expectativa em dar continuidade ao futuro da empresa. Essa construção de legitimidade se confirma pela participação em entidades representativas, como SIMMMSR, ACISAP e Rotary, as mesmas que contam com a participação do fundador.

O possível sucessor demonstra sua preocupação com o momento atual da empresa, citado também pelo proprietário, onde demonstram uma busca por um objetivo comum, pessoal, mas de pai e filho. Externa também sua visão para o futuro, se colocando como parte da empresa e demonstrando que seus objetivos são em comum com os do pai-proprietário.

Ser rentável, ser lucrativa, achar uma maneira que de tudo isso que nós falamos, desse sistema, desta cobrança, dessas leis, desse emaranhado todo que nos vivemos, tirar dinheiro disso, esse que é o difícil, só vai se dando o tombo. (R01)

Eu discuto as vezes com o pai [...], olha nós não pensamos em ser uma Guerra, uma Randon, nada extravagante, nós não precisamos isso, nós não queremos isso, nós queremos uma fábrica na mão, ter uma fabrica que de resultado, que o pessoal que esta aqui trabalhando viva bem e tenha condições, ganhe o salário deles,

tudo certinho, bem tranquilo, que de dinheiro para nós, que nós vivemos de dinheiro também, e que de condições de trabalho e salário digno para eles e continuamos tocando o barco. Então não penso em aumentar, expandir, falando em número de funcionários que não ultrapasse 100 funcionários. Quanto menos melhor. Nosso negócio não é crescer, crescer. Precisamos crescer, precisamos aumentar um pouco a venda, mas é chegar a um ponto de equilíbrio. (R01)

[...] e administrar pessoas não é fácil, então enquanto o cara tem na mão a empresa vai embora, ou tu tens dinheiro para tirar ela da tua mão e dar o tombo, para dizer assim “bom, eu sou o dono agora, agora vou fazer esse troço decolar” não vai mais depender tanto do homem, vai botar gente para trabalhar, daí tem que ter dinheiro, tem que ter cacife, ou fica com ela na mão enquanto consegue a família controlar. (R01)

4.1.4 A empresa familiar

A Metalúrgica X é vista por seu fundador e por seu filho como familiar, pois está sendo administrada pela família, tendo a família “dentro inserida”, sendo “regida pela família”, que tem a “identidade do dono”, com “sequência familiar”, com a “empresa trabalhando para família”. Momento em que é expressado o valor da família na empresa, onde há o destaque pelo fundador da participação do dono, “colocando a sua cara, o seu jeito no negócio”.

Lodi (1978) sugere que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Por sua vez, Lazana e Constanzi (1999) afirmam que o mais adequado para esta definição se encontra na relação propriedade e controle, onde define empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros da família exerce (m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

A empresa familiar ela pode ter os dois aspectos, [...] quando falar em empresa familiar no primeiro momento se pensa em família, se pensa pai, mãe, tio, filho, [...] ou os de primeiro grau, pai e filho, e entender ela bem como familiar, com administração familiar, com sequência familiar, com a empresa trabalhando para família, poderia ser um conceito, e o outro conceito que eu acho que a empresa familiar é essa em que, formada por várias pessoas que não fazem parte da família, mas que tem a família dentro inserida, [...] tendo a ligação direto com todos, diferente daquela empresa que por exemplo a administração ou as ordens estão fora da empresa, é um grupo de sócios, acionistas, ou investidores que estão lá vêem uma oportunidade de negócio aqui, vem aqui e compram, e aí colocam um CEO para administrar, e aí essa empresa perde essa característica familiar porque ela perde a identidade, ela não tem a identidade do dono, enquanto eu tiver aqui, ou o [filho], ou quem quer que seja da minha família que está aqui, a identidade deles, as ações que estão ali dentro são a minha cara. É isso que eu entendo mais como a empresa

familiar, é a participação do dono, colocando a sua cara, o seu jeito no negócio. (F01).

Uma empresa que a família toca, é basicamente isso, uma empresa regida pela família, uma empresa familiar, quem administra quem toca é a família [...] e aqui nós somos familiares, porque tem aí eu e meu pai que somos da família [...] (R01).

Os desafios encontrados na empresa são evidenciados pelos respondentes principalmente pela relação empresa e família, onde há uma dificuldade de separação das duas esferas, trazendo consequências tanto positivas quanto negativas.

Leone (2010) explica que é inegável a existência de características negativas deste tipo essencial de empresa, principalmente pela distorcida influência da esfera familiar nas decisões estratégicas e na gestão da empresa. Entretanto, esta mesma influencia pode trazer consequências benéficas, desde que adequadamente gerenciadas.

Para a maior parte das pessoas, na visão de Ricca (2007), as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. Porém, quando se misturam as relações afetivas de família com a gestão da empresa isso leva a decisões erradas. Os princípios familiares são, por definição, conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir metas relativas a conquista de mercados e lucro.

Assim, é comum identificar em empresas familiares a sobreposição de papéis, o favoritismo, o excesso de controle, de confiança e de segredos, envolvendo tanto os diversos grupos familiares quanto os profissionais que com eles trabalham mais diretamente. Como resultado, tem-se a ausência de qualquer conceito de governança corporativa, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial.

Eu acho que **o principal é a família está junto**, é tu estás junto aqui, até porque essa proximidade família [...] ela dá algumas liberdades que a família adquire, de responsabilidade, de falta de comprometimento, porque está ali tudo é da família e tal [...] (F01 – grifos da autora)

[...] e aí quando sai de família para família mas passa para família de trabalho como eu estou aqui é muito fácil por exemplo, [...] é muito fácil o cara quer tirar umas férias fora da época, vir aqui pedir para mim, e para mim é muito ruim dizer para ele que não dá, então está proximidade ela leva algumas regalias ou alguns descompassos da legislação, do que quer que seja por ter essa característica familiar, quando não for isso na comparação que está o CEO, que a administração é de fora, é ordem recebida é ordem cumprida, aí não tem quem faça o voto de minerva, e a família estando aqui, ou nessa característica familiar da decisão aqui, as vezes ela leva a tomar alguma decisão que não seria a correta, toma por ser família ou familiar. (F01)

Mas é, vamos dizer assim, o conflito, o desafio é administrar a empresa aqui e administrar a família em casa. Então é complicado, esta é a pior situação. Talvez uma empresa familiar, [...] enquanto ta discutindo pai e filho é diferente discutir o dono e o subordinado, então nós éramos mijado duas vezes, três vezes, ou então as vezes não concorda com a posição do pai e vai lá, que num chefe que não fosse o pai não iria fazer, iria obedecer, então, esse, **o maior desafio é este, é tentar achar um meio termo ai que não fique ruim nem na empresa nem na família.** As vezes sai, sai faísca, sai fogo, passa uns dias sem se falar, mas depois está de bem, mas é assim. E por exemplo se não é família o chefe manda e o cara as vezes nem discute, vai lá e faz. E também contraponto, as vezes tu vais vir aí com todo gás, toda força, tu queres discutir aí com teu pai numa empresa familiar ele vai te dar a opinião dele, ele não vai pensar, ele já vai convencido que tu não vais fazer, aí se vai, se contrata um cara de fora que vem e diz a mesma coisa para ele daqui a pouco ele vai dizer, “não, mas acho que vai dar certo”. **É a relação pai e filho na empresa familiar, não tem volta. E na família também, pai e filho, então o que acontece aqui reflete em casa, o que acontece em casa reflete aqui.** A família estando bem a empresa também vai indo, vice-versa, afeta não adianta, não consegue separar. (R01 – grifos da autora)

A tomada de decisões que dizem respeito ao “dia a dia” e ao funcionamento da empresa conta com a participação de todos envolvidos no processo gerencial, porém a palavra final é sempre dada pelo do fundador, e há momentos em que os demais não são consultados, a decisão é tomada e repassada pelo Sr. Arthur, apenas deve ser seguida.

A delegação de poder é um dos processos mais complexos dentro de uma empresa porque ela implica risco para os negócios. No entanto, sem delegação de poder não há sucessão. Ela também é a única forma de avaliar, treinar e motivar o sucessor. A melhor forma de conduzir esse processo é gradual e iniciando-se por decisões de menor risco (RICCA, 2007).

A capacidade intuitiva e empreendedora do empresário, é, muitas vezes, o que o impede de cuidar da perenização do seu negócio. O crescimento e a diversificação sem limites e a clara visão da sua vocação são um dos erros mais comuns que encontramos em nossa empresa nacional. As características necessárias para manter o sucesso como estado permanente são bem diferentes daquelas que foram utilizadas na criação de novos negócios. Não é sem razão que muitas vezes se ouve a expressão “é mais fácil criar uma empresa que preservá-la com desenvolvimento”. Porém, fica evidente que também é fundamental a profissionalização daqueles que deverão conduzir os negócios. Eles precisam entender que um negócio familiar tem características próprias. E este preparo só poderá ser feito dentro da empresa, no dia-a-dia (BERNHOEFT, 1989).

É bem compartilhada, desde que façam o que eu quero, (risos) esse grupo gestor, nós fizemos reunião semanal, [...], com assunto ou sem assunto, mas sempre tem assunto para essa reunião, **aquilo que diz respeito ao dia a dia da empresa ao funcionamento da empresa é tomado nesse grupo,** aqui se trata de produção, se trata de processo, se trata de desenvolvimento, de pessoas, de dinheiro, no que responde a esse nível, **agora a decisão mais macro,** decisão, vou mudar a empresa

para cá, não vou mudar empresa para lá, **essa eu tenho tomado praticamente sozinho**, compartilhada a nível de informação, de acompanhamento principalmente com o [filho]. Mas enfim a batida do martelo essa tem sido basicamente minha, até porque eu que vou responder lá na frente [...]. (F01- grifos da autora)

Em conjunto, a vezes, é 90% em conjunto, mas as vezes a lei do chefe, 90, 99% das situações, **as vezes alguma e outra coisa que ele diz que ele é dono, que ele que manda**, aí tem que pegar e fazer. (R01- grifos da atora).

A participação de pessoas de fora da família que participam da gestão da empresa é reafirmada pelos pesquisados, porém sempre ressaltando a limitação na participação na tomada das decisões. Na fala do fundador também se verifica a existência de conflitos com o filho.

Naquele nível que eu falei anteriormente, naquele nível que compõe as decisões aqui do dia a dia, das decisões operacionais aí da fábrica, [...] [filho] mais brigamos que nos acertamos [...] (F01)

Sim, seria o [] da parte de processo e a [...] da parte financeira e a [...] do RH, são esses, aí que regem a empresa. (R01)

Fica explícito na fala dos participantes que não há influência de familiares que não estão trabalhando na administração da empresa. Já os problemas na relação pai e filho são apresentados neste momento, o que pode comprometer alguma decisão a ser tomada dentro da empresa.

Eu posso dizer que não, [...] até talvez por característica, no caso a [esposa], ela não interfere, a participação que ela daqui na administração é quando tem que assinar [...] ela é sócia, por força de contrato, [...] então eu acho que não tem muita influência dos familiares que não estão aqui, as próprias gurias por exemplo [filhas], tem outra atividade fora, não interfere, quem ta fora, aceita. (F01).

[...] não interferem, ta na empresa, ta na empresa, não ta na empresa não tem interferência nenhuma. Não tem opinião, não expõe suas ideias, bem pelo contrário, se virem agora. Eu to dizendo empresa família, empresa os que estavam aqui, agora se nós pegar relação pai e filho aí é outra história, aí vem as bombas, aí vem aquela coisa que o cara não consegue separar, mas empresa dá para separar, não influencia, os outros filhos não influenciam, os que não trabalham aqui [...] (R01)

A separação do patrimônio dos sócios e do patrimônio da empresa é apresentada com convicção tanto pelo pai quanto pelo filho, que tem um salário e não fazem retiradas extras da empresa. O patrimônio pessoal é unicamente adquirido com o “salário” de cada um, cada um “vive com o que ganha”.

Eu acredito que sim, eu acho que eu digo isso com muita convicção, desde que eu comecei, ainda lá atrás na época da [início da empresa] com o [sócio] por exemplo, naquela época, e eu continuo até hoje, nós estipulamos um salário, eu trabalho aqui na [empresa], eu me considero que eu trabalho na [empresa], eu tenho um salário para trabalhar na [empresa], [...] é aquele salário, [...] desde o início eu sempre estipulei por exemplo um salário, para quem estava operando na sua função, tanto eu quanto o [sócio], quanto a [esposa], quanto a [esposa do sócio] e tal, e isso continua até hoje, por exemplo eu mantenho um salário para mim, o [filho] é funcionário, é CLT, a [nora] é CLT, são funcionários, tem seu salário. Então a partir daí nós temos o nosso patrimônio pessoal, **cada um adquire aquilo que consegue**

com seu salário, [...] Eu tenho uma cultura assim bem de trabalhar aqui, ganhar o salário daqui, e viver com o salário daqui. [...] (F01- grifos da autora)

Sim, isso já é, não sei se de berço, o pai desde o início ele não mistura as coisas. Então o que nós temos é com nosso dinheiro, do meu salário, se vira, [...], é bem dividido, **cada um vive com o que ganha** e como o que tem. Bem separada. (R01 – grifos da autora)

4.1.5 A preparação do processo sucessório

Ao descrever a sucessão na empresa, tanto o pai como o filho demonstram o interesse de que esta continue pertencendo a família, apresentam a possibilidade de um administrador profissional, mas apontam a preferência de que continue sendo administrada pela família. O fundador deixa claro em sua fala que não pretende deixar a empresa enquanto estiver “vivo”, apontando como seu provável sucessor o filho Carlos. Porém, não demonstra interesse em resolver a questão “empresa/herança” antes de sua morte, pretende deixar para os filhos resolverem após sua partida.

O filho considera que mesmo após sua administração, a empresa deva ainda ficar na família, vislumbra que a empresa possa passar para a terceira geração.

Para Amendolara (2005), a análise das questões pertinentes à sucessão e profissionalização de empresas familiares é delicada, porque não envolvem apenas problemas financeiros ou de gestão, mas mexem com a alma humana, que nenhum computador de qualquer geração pode detectar as, milhares de combinações de sentimentos que fazem do homem um ser complexo e imprevisível. Por se tratar de questão tão delicada, Lodi (1987) afirma que deveria ser conduzida com muita habilidade pelo fundador enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física. Sucessão empresarial não é para ser decidida na partilha do inventário.

A administração de qualquer tipo de organização familiar pode ser integralmente terceirizada às pessoas de fora da família proprietária e que não possuem qualquer participação societária. Contudo, só gestão profissionalizada não ameniza os problemas na gestão. A empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. (GRZYBOVSKI et al, 2010).

A sucessão na empresa familiar [...] **é que a família continue na empresa**. Ela poderia continuar de duas formas, ou dentro da empresa ou fora da empresa [...] na contratação do profissional, que seria uma decisão da família, nessa segunda, da sucessão familiar, **que é sucessão mesmo, eu morto, porque só morto que eu saio daqui, [...] eu morto, eu fora do negócio**, daí a decisão vai depender do que eles entenderem. Especificamente da minha família, eu acho que por parte das [filhas] elas não teriam vínculo, interesse nenhum em estar aqui, me parece. Por

mais que o [genro] já trabalhou aqui comigo anos, mas ele por livre espontânea vontade ele fez a opção de ser funcionário público, de fazer concurso e até o [neto] [...] vai fazer dez anos, acho que quando ele estava com uns sete anos por aí, “[neto], o que tu vai ser quando crescer?” “Vou estudar para concurso”. Ele só via o pai dele estudando para concurso. [...] Então, mesmo ele tendo trabalhado aqui eu acho que não voltaria para cá, até porque não é digamos o que gosta, e aí então teria a questão do [filho], que vamos sonhar, ou vamos imaginar que a empresa se mantenha saudável e existindo, eu acho que ele não se comportaria fora da empresa com um profissional aqui, então eu acho que a tendência seria óbvia de ele permanecer aqui, de ele continuar, de ele dar sequência nesse negócio, aí se a gente fosse pensar a nível de herança, eu não sei como é que se comportaria porquê de qualquer forma as gurias teriam parte aqui, **ai como eles iriam brigar eu não sei.** (F01- grifos da autora).

Passar o bastão, assumir a encrenca, é está preparado. A sucessão é **passar para a próxima geração.** E talvez dependendo do tamanho da empresa, da situação da empresa eu para mim é claro, a sucessão está beleza, o pai está aí, eu vou estar aí, daqui a pouco sei lá, a próxima geração não tem ninguém, **alguém vai ter que assumir da outra geração,** se vai estar aqui dentro trabalhando ou se vai expandir, vai ter um gerente, sei lá o que vai ter, mas a próxima geração vai ter que assumir, alguém vai ter que assumir, é da família. Ou daqui a pouco chegar ao ponto que realmente não tem, tu vendes o que sobrou, divide os cacos e toca a vida. Por enquanto está administrável, mas a escada vai aumentando, os filhos vão se dividindo, vão aumentando. (R01 – grifos da autora).

As conversas entre pai e filho não trazem o assunto sucessão como pauta, o tema pode estar implícito, mas não recebe a atenção necessária. Que a sucessão vá acontecer de pai para filho está clara para ambos, mas não está sendo preparada, nem recebendo a atenção necessária.

Talvez não numa conversa tão clara assim como essa que eu estou falando aqui contigo, e dizendo “ó tu vais continuar aqui”. **Claro que as conversas e as coisas todas se direcionam,** subentende-se, para esse sentido, mas em momento algum ainda eu fiz este, “ó senta aqui [filho]”, “ó estamos trabalhando aqui porque tu vais dar continuidade, tu queres ou não queres”? Não isso não foi feito, talvez até tenha errado em não ter feito ainda, enfim **se trabalha para isso, pensando de que isso vai acontecer [...]** (F01 – grifos da autora).

É, não muito, mas conversa, conversamos, vamos dizer assim, **talvez não com a abertura que merece, na preparação que precisa, mas no dia a dia nos vamos se conversando.** Não é uma coisa pragmática, certinha, [...] que tenha um planejamento de sucessão não, mas há uma visão. Não tem um planejamento, **mas há uma tendência.** (R01 – grifos da autora)

A respeito da sucessão acho que isso vai acontecer ao natural, no meu entendimento, natural entre nós aqui, entre pai e filho, agora a empresa vai sentir, os colaboradores diretos vão sentir, o chão de fábrica vai sentir, então nesse momento que vai caber os braços do sucessor aí aguentar o tranco, porque é uma troca, [...] para toda ação tem uma reação, aí vamos ver o que vai acontecer, [...] aí não tem mais *papi*. (R01).

O fundador considera importante o preparo de seu sucessor, porém este não vem sendo realizado de forma clara, até mesmo o Sr Arthur fica na dúvida se está realmente fazendo este preparo, mas acredita que o filho tenha qualificação teórica para assumir o cargo, porém, no momento da entrevista expressa sua dúvida se Carlos realmente quer assumir o comando da empresa.

A questão que se coloca de início é saber se a velha geração e a mais jovem desejam que a empresa continue na família. Uma vez obtida uma resposta afirmativa, a segunda proposição é saber se existe um projeto coerente, um plano para a sucessão de modo ordenado. Em geral, o primeiro entrave é a vontade de manutenção do poder, a todo custo, do fundador ou patriarca. Essa vontade fundamenta-se em pelo menos duas posições míticas: apego à empresa como se fosse sua própria vida e falta de confiança nos sucessores (AMENOLARA, 2005).

Essa transferência de poder, no entendimento de Lodi (1978), geralmente conduzida em períodos de 3 a 5 anos, é preparada ao longo de uma geração, no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou a sua família para o poder e a riqueza.

Eu acredito que sim [ser importante o preparo do sucessor], eu acredito e tenho convicção que sim, ai tu vai me dizer: “ por que não fez?”, **não fiz porque não fiz**, mas tecnicamente eu acho que seria fundamental, até essa conversa, o [filho] [...] é engenheiro mecânico, ele é formado então [...] ele tem um perfil para a área, ele tem uma pós em gestão de processos, [...] **ele tem qualificação teórica para este meio**, agora, “**de fato ele quer continuar?**”, ou ele está aqui neste momento porque eu estou aqui?, ele está comigo, [...] hoje ele está aqui, “to lá do lado do pai lá, to lá brigando junto”, **mas e se o pai não estiver mais ele quer? Não sei.** (F01- grifos da autora).

Eu acredito que sim [vem realizando o preparo], [...] porque todas as ações ou a função que ele desempenha aqui dentro que é uma função muito próxima de mim, com a responsabilidade da manufatura, esse acompanhamento que a gente falou anteriormente daquilo que eu vou tomando posicionamento, eu vou colocando ele a par, mesmo que não lá tudo detalhadinho um plano e tal, **vou fazendo, vou discutindo com ele algumas posições**, por exemplo, transferência, vamos pegar aquele centro, vamos trazer agora, não vamos trazer, vamos trazer a pintura vamos colocar lá, muita coisa ele participa, entoa eu acho isso é uma forma de ele sentir que a responsabilidade vem também [...]. (F01 – grifos da autora).

O filho está se preparando para assumir o comando da empresa, descreve a função que exerce no momento como passageira, está se empenhando em estruturar seu setor que deverá ser assumido por outro gestor quando este alcançar seu crescimento dentro da organização.

Vamos dizer assim [estar preparado para assumir o comando da empresa], uns 70%, se colocar uma porcentagem, que tem muita coisa ainda que tem que acontecer, **eu to me preparando**, vamos dizer assim. Então as brigas, muitas, minhas e dele é disso, eu to com a manufatura, e é um pé da empresa, manufatura e administração, então eu estou tentando estruturar esse negócio, essa encrenca aqui [manufatura], porque eu vou ter que sair daqui isso aqui não me pertence, **isso aqui é passageiro**, então eu tenho que dar um jeito de estruturar [...]. (R01 – grifos da autora).

O Sr. Arthur pensa em se desligar da empresa, coloca para si um prazo de cinco anos, considera o fato de “aproveitar” a vida antes que a velhice não permita mais, porém considera principalmente passar a empresa para o sucessor e ficar observando como vai ocorrer sua administração, para poder interferir se achar necessário. Acredita que neste período o filho deva estar preparado para assumir o comando.

Para Amendolara (2005), a análise das questões pertinentes à sucessão e profissionalização de empresas familiares é delicada, porque não envolvem apenas problemas financeiros ou de gestão, mas mexem com a alma humana, que nenhum computador de qualquer geração pode detectar as, milhares de combinações de sentimentos que fazem do homem um ser complexo e imprevisível. Por se tratar de questão tão delicada, Lodi (1987) afirma que deveria ser conduzida com muita habilidade pelo fundador enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física. Sucessão empresarial não é para ser decidida na partilha do inventário.

É uma resposta bem sincera, penso, eu penso [...] de **mais cinco anos na empresa**, com uma atuação ativa ou seja, vindo aqui, tomando todos esses posicionamentos que eu tenho tomado, eu penso que mais cinco anos eu gostaria de fazer isso, porque eu penso que com mais 5 anos ou dá um norte para esta empresa ou não dá, e aí ela se define, então com mais cinco anos, o que não é exatamente 65, não, pode ser 66, pode ser 64, mas enfim, cinco anos é um número médio, é possível eu me afastar, quero me afastar da empresa. Talvez eu não vá passar legalmente a empresa por exemplo para o [filho] ou para [filha] ou para [filha] ou para quem quer que fosse, não vá, talvez a empresa vá ficar ainda sobre o meu guarda-chuva mas não mais sobre a minha direção, talvez aí possa pensar naquela contratação daquele profissional, contratar o profissional, ou quem sabe o profissional possa ser o [filho], por capacidade e por direito e por sucessão, pode ser um erro, pode, pode ser um erro porque eventualmente não necessariamente porque é meu filho vai ser o melhor condutor do negócio, pode ser ou não, poderia ser um terceiro, mas aí depois dessa definição, teria que ser na sequência, teria que ser tomada depois que eu tivesse fora. E porque eu falo isso, e falo isso porque a gente tem uma vida, tem que construir alguma coisa e depois se afastar, eu não posso deixar para me afastar por exemplo depois que eu tivesse com noventa anos, eu tenho que me afastar num tempo hábil para mim eventualmente, vamos imaginar assim, aproveitar que todo mundo fala, viajar, que não é essa a necessidade, mas para poder passar e ficar fora aí com um **certo domínio de conhecimento** para poder observar de fora o que vai está acontecendo aqui. (F01- grifos da autora)

Nesse momento eu imagino o seguinte, [...] **que daqui a cinco anos o [filho] assumo**, eu não vejo, da família eu não vejo as outras duas vindo para cá então não tem, então talvez nesses cinco anos a bola da vez vá ser o [filho], ele vai estar preparado para isso, imagino, estou fora, **mas estou dentro, estou fora, observando de fora**, “pô não vai”, aí talvez eu tenha que tomar um posicionamento. [...] eu não enxergo por exemplo hoje, eu saindo daqui da minha cadeira, e sentando ali e colocando o [filho] aqui, ficar vendo ele aqui dentro não, ele não vai ter vida, primeiro, talvez ele vai estar toda hora me perguntando, ou não vai estar me perguntando e vai estar me desagradando, ou eu vou estar dando palpite em todas as decisões, então tem que sair para fora, [...] se não morrer é ficar de olho, se morrer, bom aí... [...] É oportunizar que ande, [...] sem interferência, vai vender a empresa, não também não é assim. [...] e claro que vai ter que fazer uma preparação, eu to conversando contigo assim e to trazendo alguns sentimentos, vai aflorando algumas coisas que a gente pensou, que a gente leu, que a gente viu e que quando vai colocar

em pratica não é bem assim, sabe, mas enfim a ideia é tentar nessa, talvez uma preparação, hoje, falou lá atrás, “Hoje qual é o foco? ” Hoje é manter a empresa, é deixar a empresa viva, certo, espero que a empresa fique viva e daqui a pouquinho ela, bom a empresa agora está viva certo, então agora nós vamos tratar de outro assunto, quem sabe agora nós vamos tratar da sucessão, aí quem sabe vamos pegar alguém ai para ir direcionando, fazendo, buscando na literatura, [...] para achar um cainho, mas tem que fazer isso, tem que fazer. (F01 – grifos da autora).

Já o Sr. Carlos, filho do fundador, acredita que a sucessão vá acontecer ao natural, que não tem momento adequado, acha que o pai não vai “entregar” a empresa, mas que ele irá assumir a responsabilidade, que vai ir “adquirindo terreno”, “ganhando espaço”.

Segundo Lodi (1978), o filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está a seu favor. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai.

Acho que o momento vai acontecer ao natural, acho que não tem momento adequado, acho que com o passar do tempo temos que ir nos encaixando um no outro, na deficiência do outro. Acho que o tempo ao tempo aí vai, se não for tão teimoso [pai]. Acho que não vai entregar, isso vai ficar andando aí. Vai está todo dia aí, vai chegar primeiro que eu. Mas a responsabilidade acho que com o tempo vai se passando, aos poucos, não tem momento certo, acho que o cara vai adquirindo terreno, vai ganhando espaço, eu estou tentando buscar isso e, também tem um monte de problema para resolver, então estamos trabalhando junto aí, não tem momento certo. (R01).

O fundador considera uma dificuldade para a sucessão o fato do possível sucessor já assumir um negócio pronto, em andamento, não ter acompanhado sua criação, vivenciado sua história.

Se eu pensasse hoje eu diria assim, estou pensando na sucessão com o [filho], sempre trazendo por ai, eu diria a forma como se recebe as coisas, por exemplo, eu **vim construindo**, aqui, ta contei lá desde o início, lá atrás quando comecei a trabalhar e eu **venho construindo**, o [filho] por exemplo não construiu, ele em determinado momento, ele já está aqui comigo há 18 anos, [...], mas **ele não construiu**, ele entrou numa construção, então ele pega um negócio no nível mais alto e isso eu digo porque às vezes a gente se depara nisso, isso ao mesmo tempo que é uma dificuldade pelo menos cultural minha que às vezes eu me reporto lá aquele inicio [...] **ele não sabe, ele não tem aquele caminho**, ele tem outro, e que as vezes diverge, eu acho que esse entendimento, esse choque para quem vai dar continuidade a alguma coisa que está em determinada altura e que não importa a altura, pode ser uma altura assim de dívida, ou altura de resultado, mas que está em andamento, que já tem um determinado nível e que tem que entrar dali e continuar para frente, ela tem um lado bom que não precisou construir, mas tem um lado ruim porque dali para frente também **não sabe o que aconteceu lá embaixo**, então isto é um fator que eu considero assim, dificultador, desafiador para quem vai entrar, é conseguir fazer esse entendimento. (F01 – grifos da autora).

Já o filho vê como desafio as pessoas que trabalham na empresa, aquelas que tem mais tempo de casa, “trabalham a vida inteira com o pai”, considera necessário que no momento da sucessão seja feita uma mudança de pessoas, pois só assim ira conseguir construir sua legitimidade.

Devido aos papéis críticos desempenhados por pessoas chave em períodos prolongados, Ricca (2007) considera que, as empresas familiares são especialmente afetadas pelo inevitável envelhecimento de pessoas em cada um dos setores. Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

Os mais antigos talvez seja, as pessoas mais antigas **que trabalham a vida inteira com ele [pai]**, a parte administrativa tirando eu, se reportam totalmente a ele, e no momento da sucessão, se é que vai acontecer uma sucessão de fato, de dizer assim há pegou e saiu da empresa, que acho que não vai acontecer, ele vai estar aqui ainda e as coisas vão se absorvendo. Para o outro pessoal entender que a sucessão teve, **que o líder deles não é mais o dono da empresa, e sim o filho do dono**, a próxima geração. Então **eu acho que aí vai ser bem conturbado**, eu acho que aí, claro, partindo de mim, partindo de uma posição de sucessor, quando isso acontecer, se acontecer vai ter bastante mudanças. Eu vejo que tem coisas que não vão mudar se não mudar [as pessoas]. Tu tens toda uma vida, 15, 20 anos trabalhando com uma pessoa, e vendo o filho desta pessoa crescer, ta ali junto e coisa, e daqui a pouco dizer assim, “pô, vou ter que ser mandado pelo filho”. Daí acho que é difícil cair a chave em algumas cabeças, então eu acho que neste sentido de pessoas, eu acho que a tendência numa sucessão, até pelo período das pessoas, tem pessoas bastante antigas aqui dentro, é uma fábrica bastante antiga, é isso, vai ter que se reinventar, é quase que trocar de governo. (R01- grifos da autora).

O fundador destaca suas qualidades, que considera serem encontradas também no filho: honestidade, comprometimento, profissionalismo e ética, percebendo que o filho ainda possui conhecimentos técnicos e sua formação que contribuem para sua qualificação. Uma dificuldade encontrada no possível sucessor é a de comunicação, evidenciando que ela pode ser melhorada, devendo ser trabalhada.

Eu acho que qualidade vem de formação, acho que teoricamente ou escolaridade, [...] isso tem qualidade. Acho que **qualidade que mantém**, que [...] é fundamental para o negócio, seria chover no molhado, mas é **manter a honestidade** [...], é o **comprometimento, é o profissionalismo, a ética** que eu procuro transmitir. Eu me considero, que eu ajo assim [...] é ter esse compromisso com as coisas, e esse compromisso de honrar, eu acho que isso é uma qualidade que eu tenho. O [filho] [...] mesmo pegando nesse nível mais alto já, esses anos todos aí tem alguns **conhecimentos técnicos**, que eu acho que contribui, e além da formação, [...] um pouco de dificuldade que pode ter diferente de mim, até pelas colocações que podem ser trabalhadas, não sei se facilidade, mas essa comunicação, eu acho que o [filho] tem bem **menos comunicação que eu**, talvez por falta de oportunidade, como eu faço isso, eu tenho que me comunicar, estou sempre envolvido naqueles negócio que estava lá com a AGCO, os cliente, fica mais fácil, eu não vejo isso nele, **isso tem que ser trabalhado**, talvez até por força da função que tá, mas tá mais interna, então isso pode ser uma dificuldade. (F01- grifos da autora).

O filho vê o pai com um líder que consegue expor seus problemas e fazer com que “os outros façam”. Aqui é percebido o confronto de gerações, onde o filho expõe como um ponto fraco do fundador ser “um pouco teimoso”, tendo dificuldade para perceber algumas coisas que mudaram. Considera necessário quebrar esta barreira.

Qualidade dele é que **ele é líder**, ele consegue expor os problemas dele, colocar a situação dele e fazer com que os outros façam. Ponto fraco dele, não da para dizer ponto fraco, talvez sei lá, **um pouco teimoso**. Não sei se teimoso assim, mas **ele questiona muito, tem muitas coisas que ele trava pelo tempo dele**, ele trabalhou em fábrica, ele trabalhava daquela maneira, daquele jeito, ele sabia como era, agora diz assim: “vem tu querer me ensinar a trabalhar em fábrica, olha, olha aquele cara”. “Tchê, não é mais assim”. Então é **quebrar esta barreira**, [...] quebrar um pouco o paradigma. (R01 – grifos da autora).

Pai e filho tem o objetivo comum de “querer essa empresa”, o filho entende que “esse negócio também é seu”, “está no sangue”, “está na ansiedade”, “está no querer fazer dar resultado”. A relação dos dois passa por discussões, desentendimentos, brigas, mas tudo isso é superado, possibilitando inclusive um “contraponto” de ideias, e o resultado é sempre positivo.

Toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de palco para o drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto, seja longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Todo fundador e pai é autocrata por definição (LODI, 1978).

Eu acho que positivo dentro da empresa é [...] o **objetivo comum**, “qual é o objetivo comum?” O objetivo comum é, neste momento, fazer com que a empresa resolva seus problemas e continue, momentos passados foi [...] de fazer a empresa crescer, de fazer a empresa investir, esses são objetivos comuns, **de querer essa empresa**, enfim, [...] um objetivo comum, trabalhar junto e ter os resultados junto, eu acho que nisso a gente se completa, [...] de maneira bem geral eu acho que é isso. (F01 – grifos da autora).

É positivo, nosso relacionamento em casa, fora da empresa é igual, é único. Então é positivo, nós se brigamos, se birramos, mas saímos de mãos dadas, se discutimos, as vezes se batemos na mesa, um diz que é dono, o outro tem que dizer que tem que obedecer, mas é coisa de trabalho, é aquilo que eu te falava no início, que talvez se não fosse uma empresa familiar, se tivesse uma discussão que eu tenho com ele, ele não tem com o [funcionário], ele não tem com a [funcionária], a [funcionária] também não faz este contraponto com ele. Talvez eu por ser filho e **entender que esse negócio também é meu**, eu consigo contrapontear ele, e ele não vai me demitir. Espero né! Essa que é a diferença do cara estar discutindo e trabalhando numa empresa familiar, de pai para filho e está ali, **está no sangue, está na ansiedade, está no querer fazer dar resultado**, então daí a discussão fica um pouco mais calorosa, já foram piores, já estamos mais amenos agora, já estamos mais se respeitando, cada um se dando seu tempo. (R01 – grifos da autora).

O Sr. Arthur não encontra no filho características semelhantes à sua, o que considera bom, pois “ele tem que ter a personalidade dele, a identidade dele”, trazendo novamente a questão da construção do negócio, a valorização do início da empresa, por tudo aquilo que passou para chegar aqui. O Sr. Carlos considera ter algumas características semelhantes às do pai, como “o querer buscar” e “o querer fazer”, considera a si e ao pai como “meio agitados” e apresenta uma inquietação do fundador quanto a desejar estas mesmas características nos funcionários e não aceitar não as encontrar.

Não, não, eu acho que não, eu acho que não tem e acho que isso pode ser bom, ele não pode ser eu, ele tem que ser ele. Eu não queria, eu não gostaria que ele quisesse me imitar, ou quisesse seguir o que eu sou, eu acho que **ele tem que ter a personalidade dele, a identidade dele**, e eu olhando para isso **eu não vejo ele com as mesmas minhas características de condução**, de novo, talvez essa comunicação, de novo a forma que eu enxergo as coisas por tudo aquilo que eu construí eu enxergo de uma forma e ele não enxerga, ele não consegue valorizar cada passo, ele já pegou uns degraus para cima, [...] com que ele não tenha a mesma minha característica, o mesmo meu perfil. Eu indo por uma área técnica digamos assim, eu por formação técnica, por formação em chão de fábrica, teoricamente e tecnicamente, eu tenho mais aprofundamento do que ele, em compensação ele pela engenharia, pelo aquilo que tem na parte de [...] gerenciamento, teórica, tem mais coisa aí de conhecimento do que eu, tem mais a dar do que eu, então ele não mantém as mesmas características, o mesmo perfil. Eu tenho um perfil [...] bem mais aberto, e ele tem um perfil bem mais centrado, bem mais introvertido, menos expansivo, eu sou mais expansivo, acho que sou mais de relacionamento tanto nos mesmos níveis aqui, quanto aí embaixo na fábrica com o pessoal, eu sou mais de dar bom dia, boa tarde, chego lá converso com cara, dou uma faladinha de pescaria, ele não faz isso, então não mantém o mesmo meu perfil. (F01 – grifos do autor)

Aí é difícil, mas eu acho que sim, **o querer buscar, o querer fazer**, fazer, fazer, sair pegar e **quando tiver que fazer tem que fazer**. Acho que isso eu tenho dele aí e busco isso, e isso que ele espera das outras pessoas, dos outros funcionários e ele não entende que eles não têm. Que eles não têm a mesma visão, a mesma ansiedade. Um cara da expedição tem que ta nervoso, expedindo todo dia, olhando para a peça que vai chegar para ver se tem ou não, não, eles ficam esperando, e tu fica naquela ansiedade, naquele negócio que talvez o pessoal outro não tem, porque eles vão pensar que é mais uma empresa que eu trabalho, se tão fazendo a peça hoje ou vão fazer amanhã para eles não muda, eles não tem esse nervosismo, até pelo resultado todo da obra, tu sabe que tem que pagar conta, tu sabe que tem que fazer dinheiro, tu sabe que tem que pagar salário, e tu ta aqui, daqui a pouco tem que ir lá expedir, porque o cara ta do lado da peça mas não enxerga, se precisa fazer dinheiro, tem que fazer dinheiro, então isso acho que eu puxei um pouco dele de **ser meio agitado**. (R01 – grifos da autora).

O fundador se preocupa que o processo sucessório “de certo”. O possível sucessor traz a preocupação futura com a situação da empresa, que está passando por uma transição com a mudança de endereço da planta fabril, que precisa se reestruturar e ser rentável, estando estas questões resolvidas a empresa vai passar para a próxima geração.

A preocupação maior é que dê certo, se é que é para dar certo [...]. (F01)

Olha, preocupação não tem como não ter, preocupação eu tenho de como vai estar a empresa, que situação vai estar, como que vai ser o futuro da empresa, porque a empresa está passando por uma transição, nós estamos pouco tempo aqui,

estamos instalados aqui, agora tem que pagar a conta dessa fábrica, tem que fazer rodar, então a minha preocupação é neste sentido e não em continuar a sucessão ou coisa assim, é passar por esta fase porque a empresa acredito eu que se sustenta, não que vá durar para o resto da vida, talvez dure, talvez não, só o tempo vai dizer, mas questão de cliente de fidelização ela está bem inserida no mercado, hoje a dificuldade é rentabilidade, então é de tudo isso fazer dinheiro, essa talvez seja a minha apreensão. Meu nervosismo aí da sucessão, é conseguir dar esse tombo aí que é o que nós estamos correndo atrás e fazer ela ir para a próxima geração. (R01).

Ao falar na condução do processo sucessório, o fundador traz novamente à tona a necessidade de equalização da empresa, para então tratar do assunto sucessão com mais cautela, com a devida atenção que mereça. Para o filho, o processo sucessório deve ir se ajustando, devido a relação “aberta” que tem com o pai, não vê problemas para sucessão.

É possível compreender que a sucessão é um processo que deve ser realizado de forma planejada e gradual, respeitando a individualidade de cada negócio e efetuando-se adequadamente para que não seja comprometida a continuidade da empresa. Dentro deste contexto, sugere-se aos dirigentes das empresas familiares que realizem este processo com antecedência, criando a possibilidade de o sucessor ser preparado, recebendo treinamento e adquirindo conhecimentos adequados para gerir os negócios, como também trabalhar o aspecto da comunicação, além de fazer uma análise crítica e rigorosa avaliando as habilidades, comportamentos e perspectivas dos candidatos à sucessão, minimizando possíveis conflitos e traumas (LEONE et al, 2010).

Nestas questões em que o normal é o conflito, com pressões e contrapressões, interesses de toda ordem, a participação do consultor é importante ou mesmo decisiva para o bom êxito da manutenção da empresa dentro da família (AMENDOLARA, 2005, p. 29).

[...] talvez nesses próximos cinco anos, [...] ou a partir do momento em que a empresa tenha pegado um jeito, agora resolvi todas as questões que tá resolvendo, tenha que se tratar esse assunto como uma pauta, hoje tudo aquilo que foi falado ta aí, é por aí, é o que pensa, mas quem sabe nesses próximos cinco anos tenha que ser uma pauta, de preparação, de busca, com um consultor, de busca com alguns especialistas, o entendimento de algumas oportunidades de, [...] administração profissionalizada, sei lá [...] (F01).

Nós vamos se ajustando, não tem nada, porque é uma relação limpa, uma relação aberta, não é uma relação obscura ou não, dizer assim “só o dono sabe o que acontece, entra dinheiro aqui vai não sei para onde”, então não, é uma empresa correta, então tudo que sai daqui e entra aqui, vende aqui, o dinheiro está aqui, então não tem estes problemas assim [...]. (R01).

O Sr. Carlos considera que a implementação do processo sucessório na empresa seja importante em função dos funcionários que trabalham na empresa, deve haver um preparo aos que vão trabalhar com a próxima geração, mas considera desnecessário na questão pai e filho, “isso vai acontecer ao tempo”.

Talvez seja em função das pessoas, não minha e do meu pai, isso vai acontecer ao tempo, **até porque eu não quero impor isso para ele e ele não quer impor isso para mim, então vai indo**, agora os de baixo de nós, aí que é o dodói, aí que talvez algum trabalho alguma coisa, mas **em questão de pai e filho não tem essa necessidade**, agora para baixo que vão pegar a empresa aí acredito que seja interessante, preparar os outros vamos dizer assim, os outros que vão trabalhar com a próxima geração. (R01 – grifos da autora).

Um plano pessoal de retirada da empresa é projetado pelo fundador, parar em tempo hábil poder aproveitar, mas não parar para ficar ocioso, deseja se manter ativo e não sofre com esta perspectiva.

Tenho, não chego a sofrer, [...] eu tenho um plano pessoal, eu até talvez pela minha origem, pela minha característica não tenho muita ambição, ambição de bens, de financeiro de o que quer que seja, então **eu tenho a vontade ainda de parar**, mas parar ainda com tempo hábil, espero parar com tempo hábil e que possa aproveitar um pouco a ociosidade naquilo que eu gosto, tipo lá para as minhas pescarias, dar meus passeios, minhas viagens curtas, nada de exagerado, então isso é um plano pessoal. O plano pessoal meu é parar ainda em tempo hábil de poder aproveitar alguma coisa pessoal, **mas também não é parar para virar ocioso**, ou virar um velho de bengala, **é manter ativo**, mas enfim longe do compromisso que se tem hoje, então, eu tenho esse plano pessoal [...] não chego a sofrer, é um plano, é um desejo, é uma vontade, mas isso não me deixa assim [...] não, é um desejo e espero que consiga. (F01 – grifos da autora).

O Sr Arthur não vê a empresa comandada pelo sucessor, ou considera que seus pensamentos oscilam, demonstrando sua insegurança quando diz que “de certa forma a gente confia pouco nos outros”. O filho por sua vez não considera que o pais esteja preparado para se retirar da empresa. “Não está, i está longe de está. [...] Sei lá quando vai acontecer, quanto tempo vai levar” [...] (R01).

Não vejo! Eu não teria assim, oscila, se for falar em pensamentos oscila, depende dos momentos até porque que eu acho que é característica nas pessoas, e eu me coloco aqui, ou pelo menos comigo é, **de uma certa forma a gente confia pouco nos outros**, no que os outros fazem, a gente confia mais naquilo que a gente faz, então quando tu te depara com algumas situações adversas, principalmente as adversas, tu toma determinado posicionamento, [...] bom, eu não estou aqui, aí vai cair nessa situação adversa por esse meu sucessor, no primeiro momento, esse cara não vai saber o que fazer, esse cara não vai tomar a decisão que eu tomei, [...] mas nós não somos donos da razão, talvez a decisão que ele vá tomar, seja muito melhor do que a decisão que eu poderia tomar, então isso gera sempre uma expectativa, isso vale aqui na empresa profissionalmente, vale ali no cara que toma determinada decisão, porque as pessoas dificilmente elas vão tomar uma decisão idêntica, dificilmente, “exatamente assim que eu tinha feito”, porque a decisão ela se dá no momento da necessidade, ou seja, tu te depara com aquela situação, eu to aqui vivendo, me deparei agora com a situação [...], eu vou tomar a decisão naquele negócio, eu não estou preparado para ela, eu vou tomar na hora, [...] e aí o sucessor vai se dar na mesma situação, e aí tu tá fora, tu não sabe tudo que decorreu para aquela decisão, ai tu vai enxergar o fim, e ai no fim tu vai analisar “Bah, mas eu não tinha feito isso”, só que tu não acompanhou o percurso para chegar naquilo lá, então a gente vê sempre com uma certa cautela, restrição, justamente acho que por esta avaliação. (F01 – grifos da autora).

4.2 METALÚRGICA Y

4.2.1 Breve histórico

As atividades da Metalúrgica Y (nome fictício que será utilizado para fazer referência a empresa no decorrer deste estudo) iniciaram-se em julho de 1986, inicialmente a empresa contava com apenas três funcionários, concentrando as atividades no ramo metalúrgico e priorizando o desenvolvimento de grades, torres, caixas d'água e aberturas, além de alguns componentes para a linha de montagem de colheitadeiras da IOCHPE MAXION S.A (hoje AGCO do Brasil Ltda.).

Em 1989, a empresa transferiu-se para a atual sede, e em agosto de 1993, com o fortalecimento do processo de terceirização oriundo da parceria entre a IOCHPE MAXION S.A. e as metalúrgicas da cidade, a empresa passou a fabricar, em série, peças e equipamentos agrícolas com tecnologia de ponta, seguindo os requisitos da Norma ISO9001. Nesta mesma linha, passou a fornecer componentes para a multinacional John Deere (na época pertencente ao grupo SLC), desde sua instalação no município de Horizontina-RS, sendo que ambas permanecem como clientes até os dias de hoje.

Atualmente, a organização emprega cerca de 120 funcionários, podendo ser dividida em três diferentes setores fabris:

- 1) A produção em série de componentes para equipamentos destinados a área agrícola para todas as plantas das maiores multinacionais instaladas no Brasil;
- 2) O fornecimento de esquadrias e materiais em aço e alumínio para a construção civil;
- 3) Soluções em energias renováveis, com uma linha própria de geradores eólicos de pequeno porte totalmente desenvolvidos pela equipe técnica interna, aliados à instalação de painéis solares fotovoltaicos, tanto para residências e condomínios como para empresas.

4.2.2 Trajetória do fundador

O Senhor Affonso (nome fictício que será utilizado para fazer referência ao proprietário no decorrer deste estudo) fundador da Metalúrgica Y, hoje com 66 anos, é separado, possui uma união estável e é pai de duas filhas.

A trajetória profissional do fundador começa com 21 anos, quando passa a trabalhar na universidade como professor. Constrói durante este período uma formação acadêmica muito rica, com quatro cursos de graduação, quatro cursos de Pós-graduação e mestrado em

Antropologia. Tem sua primeira experiência em gestão ainda na área de ensino, quando começa a trabalhar como delegado na Delegacia de Educação.

Mesmo sendo bem remunerado para a função que exercida, em comparativo aos demais profissionais da área, o Sr. Affonso sentia a necessidade de aumentar seus rendimentos. Preocupado em dar boas condições de estudos para as filhas, decide se desligar da vida acadêmica e abrir seu próprio negócio. Decide empreender fazendo uma criação de cabritos, começa então a planejar o novo empreendimento e busca informações sobre o setor.

Eu comecei o primeiro curso de pós-graduação, nos primeiros dias depois que eu me formei, eu estudei em São Paulo, daí eu fiz na [...] o primeiro curso, eu com 21 anos passei a ser professor na universidade [...] (F02).

[...] eu fui professor universitário durante 21 anos, eu tenho quatro cursos superior e tenho quatro cursos de pós graduação e tenho tese defendida, eu defendi minha tese em 78, [...] eu escrevi 6 livros, eu sempre pensei assim: “o que eu vou fazer?”, eu como professor sempre poderia e deveria ter uma preocupação com as filhas, duas, “o que eu vou fazer com elas?”, **não poderei dar um curso, um estudo, uma possibilidade razoável para elas** e por isso é quando chegou um determinado tempo da minha vida eu pensei: agora é a hora de eu me desligar da atividade de professor, acho que já fiz, já dei a minha contribuição, **agora eu vou querer achar um jeito de ter algum rendimento maior para poder dar uma possibilidade maior para elas**. E foi quando eu comecei a me desligar da vida acadêmica [...] (F02 – grifos da autora).

[...] eu era o professor que mais ganhava, eu tinha a melhor situação econômica dos professores, mas que eu achava que não era suficiente [...] (F02).

[...] eu fui delegado de educação, quando eu estava saindo da delegacia de educação, aí eu pensei o que eu vou fazer da vida, eu nunca ocupei cargo político nenhum, daí me convidaram para ser delegado, daí fui lá ver o que era aquele mundo. [...] **daí eu disse vou fazer uma criação de cabritos**, cheguei a fazer os desenhos dos piquetes, fui falar com o pessoal da engenharia veterinária, da engenharia agrônômica, fui ver umas criações, e estava decidido a fazer uma criação de cabrito, quando deu essa, aí acabei abandonando aquela ideia. (F02 – grifos da autora).

Após prestar um favor, ainda dentro da universidade, e como forma de agradecimento ser convidado para uma janta, o Sr. Affonso recebe orientação de uma pessoa desconhecida para abrir uma empresa prestadora de serviços, e juntamente com um sócio que também acabara de conhecer, muda seus planos de criação de cabritos para uma indústria metalúrgica prestadora de serviços para uma montadora de máquinas agrícolas.

No entendimento de Macedo (2009), de forma geral, a empresa familiar surge do sucesso de um empreendedor cujas principais características são a capacidade de correr riscos, a dedicação, a persistência e a independência superiores à média das demais pessoas.

A história da empresa é bem curiosa, eu fui renovar as carteirinhas de saúde das gurias no IPE, e quando cheguei lá tinha um senhor pedindo um empréstimo no IPE para fazer uma casa, e a guria explicou umas dez vezes, e o cara não entendeu o que era, e eu disse para ele “vai lá na faculdade que eu faço o requerimento para o senhor” eu já havia entendido no primeiro momento. E ele foi, senti na máquina, naquele tempo era máquina de escrever. “Quanto custa? ”, “não

custa nada”, “então sábado de noite nós vamos comer uma galinha com molho”. Eu pensei até logo e nunca mais. Chegou sábado de manhã, me ligou, “está confirmada a galinha com molho hoje”. Comer de graça, vamos lá, cheguei lá e começamos a conversar e tal, e ele disse: “vamos convidar o vizinho da frente”, “a cerveja é tua, a galinha é tua o problema é teu”. E o cara veio lá e começamos a conversar, e o cara trabalhava na AGCO, dali a pouco nós já tinha tomado mais ou menos umas dezoito, diz ele assim “porque vocês não compram uma máquina de solda para fazer peças para a Maxion? ”, [...] Quanto custa eu perguntei, e o cara da AGCO disse 12.000, eu disse “eu dou uma máquina”, e o cara disse “e eu dou outra”. Então vamos fazer. Amanhã de manhã, “eu tenho um terreno diz o cara, vamos lá olhar”. E fomos olhar, no domingo de manhã fomos olhar o terreno, domingo de manhã eu desenhei o projeto, domingo de tarde fomos atrás do pedreiro, segunda feira começamos a abrir as valetas e começamos a empresa. Fiz o contrato social, fiz todos os encaminhamentos, todas as coisas [...]. Fui lá na AGCO e naquela época era o [], liguei para ele e disse “olha, nós temos uma empresa, nós queremos ser fornecedores da AGCO”, [...] o cara “Onde que é a empresa”, ‘lá” tinha uns montes de areia e uns montes de terra, tudo que tinha, e os cara abrindo uma valeta [...]. Ele me deu mais dois ou três desenhos e eu botei embaixo do braço e me fui. E comprei duas máquinas de solda, daí não tinha onde colocar, tinha uma área, botei uma lona e começamos a soldar. [...] depois eu comprei a parte dele [sócio] [...] ele ficou um tempo e disse que eu trabalhava demais e ele de menos [...] (F02).

O capital inicial da empresa foi proveniente do fundo de garantia do empreendedor que desde cedo iniciou sua participação na entidade da classe patronal. Tendo inicialmente apenas o conhecimento teórico sobre o novo negócio, foi “aprendendo na prática”, com o dia a dia da empresa.

[...] eu fui presidente do sindicato, quando foi feito o processo de terceirização, o sindicato foi fundado quando nós começamos a empresa, então tem 32 anos o sindicato a empresa tem 32. E daí quando precisava alguma coisa, fazer um discurso, era eu o encarregado. [...] **Eu sabia o que era teoria** [...] então fui aprender na pratica. (F02 – grifos da atora).

[...] porque desenho geométrico ler eu sei, a única coisa que eu sei fazer é ler [...] (F02).

A visão de negócio do fundador foi permitindo que a empresa se expandisse, como demonstra com a aquisição de um terreno em troca de produtos onde sua capacidade de negociação foi fundamental para o crescimento da empresa.

[...] ele tinha ido lá [referência a um engenheiro] para falar comigo para fazer umas esquadrias aqui para a vizinha, daí ela não tinha dinheiro para pagar e me ofereceu um pedaço de terreno aqui, daí eu dei as esquadrias e comprei um pedaço do terreno, daí ela quis fazer as portas internas e eu comprei as portas internas e ganhei mais um pedaço. Depois fui comprando mais uns pedaços aqui que deu dez mil metros mais ou menos aqui de área, uma área relativamente boa, depois eu comprei esta área aqui do lado que deu mais dezesseis, dezessete mil metros quadrados, então acabou dois hectares e meio mais ou menos de área razoável. Isso fez com que a gente tivesse a oportunidade de caminhar e avançar e fazer um projeto novo de empresa. (F02).

O empresário, que ao começar sua carreira no mundo dos negócios também começou sua participação em atividades de classe é atuante na sociedade. Já tendo contribuído com dezoito entidades, hoje vem diminuindo esta participação, pois considera que esteja muito

“tumultuado”, e salienta também que outras pessoas devem vir a ocupar estes lugares. Por esta participação atuante e em reconhecimento ao trabalho prestado a comunidade, o Sr. Affonso recebeu o título de Cidadão Santa Rosense, considerada a mais alta homenagem que um indivíduo pode receber em vida do Poder Legislativo,

Eu tenho um problema “grávido”, eu estou metido em muita confusão, na verdade eu estava em 18 [entidades de classe, associações, etc.], e comecei a restringir alguns [...]. Eu to diminuindo um pouco as participações [...] esse tipo de coisas nós estamos revendo, em alguns lugares eu tenho feito a opção, e alguns eu tenho dito obrigado, mas eu não consigo participar porque fica muito tumultuado. Na verdade, eu tenho que diminuir mais algumas participações que muitas vezes eu não tenho dito não, porque eu vejo que é preciso porque é a tendência do mundo, existe um período que você tem uma participação mais em um monte de atividade, depois a tendência é você deixar que pessoas venham a ocupar estes lugares. (F02).

[...] eu fui indicado para receber a distinção de cidadão Santa Rosense, são poucas pessoas que tem esse privilégio e eu tive o privilégio de ser indicado e recebi o título de cidadão Santa Rosense. (F02).

Ao fazer uma reflexão sobre a severa crise que o Brasil está enfrentando e os reflexos que está tendo na cidade de Santa Rosa, o fundador considera que ainda deva levar em torno de dois anos para haver um equilíbrio. Hoje o município vem buscando alternativas para vencer os desafios impostos por tal recessão econômica, e uma das alternativas sugeridas é o investimento num terceiro eixo para a economia local, que possui sua economia voltada as indústrias metalúrgicas e de máquinas agrícolas e ao frigorífico que operam no município, que deve ser no setor de energia, setor este onde a Metalúrgica Y já vem atuando e pretende expandir. Considera até mesmo que a empresa deva caminhar “violentamente” para a área de energia, mantendo as demais atividades como secundárias.

Conforme Lodi (1986), quem mais emprega brasileiros, quem reage menos diante da crise, quem desemprega menos na recessão, quem alimenta, veste e emprega dezenas de milhões de brasileiros é a pequena e média empresa familiar.

[...] hoje o mundo, o Brasil está passando por uma crise severa, cumprida, de difícil solução, que vai demorar ainda mais uns dois anos para se equilibrar, segundo, eu estive numa reunião terça-feira, fazendo, porque como eu era do meio universitário eu sempre trabalhei com projetos, com perspectivas, com visão de plano diretor, com planejamento estratégico e tal. E me convidaram para participar deste [...] Então Santa Rosa precisa repensar numa coisa, não fui eu que sugeri, mas fiquei contente que o povo está enxergando coisas assim, queremos fazer um terceiro eixo para Santa Rosa, esta história surgiu num jornal dizendo isso, eles propuseram que seja energia, acho que o mundo vai precisar muito, muito, muito mais de energia nas próximas horas, é mais um telefone celular, é mais um split, é mais um carro elétrico, [...]. Então a tendência do mundo é muito forte para o lado de energia, [...] então a **perspectiva da vida empresarial** acho que vai começar a se encaminhar muito mais para o lado da energia, hoje ainda não é, mas nós já temos [...] algumas dezenas de instalações já feitas, temos equipamentos instalados na Argentina, lá nas ilhas de Buenos Aires, o que não tem energia, esta semana nós estamos traduzindo para o Arabe, são coisas que podem ter futuro na exportação para aquele mundo de lá. Pode ser que não de nada, mas se não plantar não vai

nascer nada, mas podemos plantar e nascer. Futuro **acho que a empresa devera caminhar para área de energia violentamente**. Acho que nós fazendo peças assim é para manter os fixos, o setor de qualidade, o setor de gestão, os guardas, nos mantendo isto, esta outra, vai começar a puxar uma outra produção que não é a produção de peças [...] (F02 – grifos da autora).

O maior desafio da empresa hoje são pessoas comprometidas, que estudem, que se dediquem e sejam “gente”, considera o Sr. Affonso. Acredita que se viva um período em que as pessoas estão descontentes com elas, em que tudo está ruim, resultando em um mundo descontente com ele.

Gente, pessoas, pessoas comprometidas, pessoas que estudem, pessoas que se dediquem e sejam gente, que a grande maioria as vezes são técnicos, mas de um bom técnico não se faz uma boa pessoa, e de uma boa pessoa as vezes tu consegues fazer um bom técnico. Mas hoje nós vivemos um período em que as pessoas estão descontentes com elas, tudo está ruim [...] então o mundo está descontente com ele, [...] desafio, o mundo está precisando pensar a questão das pessoas, precisa fazer um bom individuo preocupado em manter a qualidade de vida, preocupado em manter a qualidade de sobrevivência, a qualidade de ser humano, de honestidade, de lealdade. Hoje as pessoas não têm mais interesse nisso [...] (F02).

Sobre o futuro da empresa, o fundador expressa seus pensamentos que se divergem, “fechar”, “vender”, mas o desejo que se sobressai é que a empresa continue com o desenvolvimento ligado a produção de energia, traz isso como um sonho, pois acredita que o mundo deve caminhar muito para isso.

Para o bom êxito de um processo de sucessão, Ricca (2007), considera que o primeiro passo é definir se a empresa continuará com a família nas gerações seguintes ou se deverá ser vendida. Em muitos casos, a venda da empresa, se não é a melhor, é a única solução. Ao decidir que a empresa continuará com a família, não se deve deixar de elaborar um bom planejamento estratégico de longo prazo. Isso facilitara o entendimento do negócio pelo sucessor e será de grande utilidade para que ele conduza melhor a empresa.

Já pensei em **fechar**, pensei em **vender**. Eu **queria que a empresa continuasse com um desenvolvimento ligado a produção de energia, sonho com isso** e por isso estou fazendo assim. “Com essa tua idade, o que tu queres construir mais um pedaço de fábrica, ela não te enxerga? ” Eu acho que o mundo deve caminhar muito para isso, nós vamos precisar mais energia, vamos ter carros elétricos, automáticos, autônomos, sem motorista, mas vai precisar de energia. O carro vai te levar no emprego e vai voltar para casa e vai ficar carregado, aí tu chegas em casa agora e conecta para fazer o horário de mais cara que não é ainda na residência, mas vai ser, a tendência é ser mais cara também nestes horários de pico, e tu utilizar o teu carro para ser o braque deste horário. (F02 – grifos da autora).

4.2.3 Trajetória do possível sucessor

O Senhor Paulo (nome fictício que será utilizado para fazer referência ao possível sucessor no decorrer deste estudo) não possui qualquer grau de parentesco com o fundador da Metalúrgica Y, porém, vem sendo preparado pelo Sr Affonso para ser seu sucessor e foi indicado por ele para participar deste estudo. Tem 34 anos, é formado em Administração de Empresas com MBA em Gestão, possui uma união estável de mais de 10 anos e tem um filho de dois anos. Começou a trabalhar na empresa em 27 de agosto de 2008, estando hoje na função de gerente de operações.

O possível sucessor começou a trabalhar ainda com 16 anos, mesmo antes de concluir o ensino médio, com a ajuda de um familiar conseguiu seu primeiro emprego em uma indústria metalúrgica da cidade. Inicialmente começa suas atividades trabalhando no chão de fábrica, após um tempo no mercado de trabalho cursa a faculdade e já atuando na Metalúrgica Y busca qualificação através do MBA. Hoje cursa Engenharia Civil para adquirir conhecimentos e complementar seu currículo.

Eu comecei a trabalhar com 16 anos, então foi antes de eu terminar o ensino médio, estava no segundo ano, estudava durante o dia. Daí quando comecei a trabalhar, na época foi um tio meu que trabalhava na [empresa z] que me oportunizou. Estava bem naquela época que estava bem movimentado o trabalho na indústria, então ele me oportunizou naquela época e eu comecei trabalhando na fábrica, não tinha isso como um plano de vida. Era o primeiro emprego, estava conhecendo o mundo na verdade, eu estava saindo das asas do pai e da mãe para conhecer o mundo, e com o tempo acabei me identificando com a indústria. Cursar Administração também, a vida foi acontecendo e eu optei por este curso, depois de um certo tempo saí da [empresa z], trabalhei na [empresa J], entrei em 2007 no curso de Administração, então de 2001 a 2007 foi um longo tempo até eu entrar, foi bem tranquilo na escolha da faculdade e o curso de Administração me despertou esta questão de gestão, mais administrativa, de estar lidando com um todo dentro da empresa. Daí eu busquei o MBA em Gestão Empresarial, terminei o MBA já trabalhando aqui na [empresa]. Acho que tudo veio a somar, hoje eu sou acadêmico de Engenharia Civil [...], eu acredito que em pouco tempo eu estou concluindo esse curso também. Já o curso de engenharia sim eu busquei justamente por estar dentro da indústria, mas nunca para questão técnica, e sim para área de gestão, não só para [empresa], mas outras empresas. Grandes empresas hoje buscam o engenheiro para estar em cargos de gestão, então foi mais tentando complementar o currículo que eu busquei esse curso de Engenharia. Não que eu venha algum dia, não que não possa, mas não é meu objetivo hoje atuar como engenheiro civil, pode ser que daqui dez anos nós vamos estar conversando e não, hoje eu estou atuado como engenheiro civil. Mas hoje não é o meu objetivo. Se formar para complementar o currículo para esta área de gestão, não pretendo sair desse dia a dia da gestão, esse é o meu objetivo profissional é continuar trabalhando com gestão. (R02).

Tendo sua trajetória profissional toda na indústria, o respondente começa a trabalhar na Metalúrgica Y após deixar um currículo e ser chamado para uma entrevista com o proprietário, que demonstra empatia pelo entrevistado o contratando sem mesmo ter uma vaga

em aberto, criando uma nova função na empresa para absorver o mais novo funcionário, que passa a exercer o cargo de orçamentista.

Eu sempre trabalhei na indústria, meu início da minha vida profissional foi na indústria, e até então eu nunca me imaginei trabalhando fora da indústria, então acredito que eu vou até o fim da minha história profissional trabalhando na indústria. Ao menos hoje não tenho pretensão nenhuma de não trabalhar na indústria, não me vejo trabalhando fora da indústria, claro, pode mudar por causa das circunstâncias, mas hoje não, eu estou focado nisso. (R02).

Eu trabalhar na [empresa] não foi nada planejado, não foi uma coisa assim vislumbrada, que eu me preparei para isso. Eu estava sem trabalhar, eu estava fora, há um mês, um mês e meio da indústria e até pensei que eu iria ficar um tempo mais. Depois que tu se desligas de uma empresa tu quer dar uma reciclada digamos assim, e por circunstâncias acabei deixando o currículo aqui na [empresa], e deixei o currículo e logo me chamaram, não foi nada premeditado, aconteceu. Eu deixei um currículo me candidatando a uma vaga que eu nem sabia se existia, e a empresa acabou se interessando pelo meu perfil, me chamou, e até na minha conversa com o seu [proprietário] ele me falou “eu vou te contratar, mas eu nem sei no que tu vais trabalhar, tu topas?” Eu topo, vamos lá. Eu não tinha nada pré-definido, então ele acabou criando uma função para mim quando eu entrei aqui. Eu entrei como orçamentista, fazendo orçamento [...] (R02).

Considera o seu dia a dia bastante “turbulento”, não tendo uma rotina de trabalho, comanda muitas pessoas e do “parecer” do seu trabalho para a diretoria. Acredita estar em um nível intermediário de experiência profissional, tendo ainda uma longa caminhada a percorrer, em uma busca constante por evolução, procura buscar cada vez mais conhecimento e estar em evolução sempre, “não se acomodar”. Fora da empresa tem participação ativa na CPM da escolha do filho,

Hoje, apesar de 34 anos, ter trabalhado só na indústria, não ter buscado outro campo profissional, o meu dia a dia ele é bem turbulento, e não tenho uma rotina de trabalho, não tem como ter também, porque são muitas pessoas que dependem do teu comando, o parecer que eu tenho que dar para a diretoria, o seu [proprietário] também é uma pessoa muito dinâmica, Então hoje o dia passa e tu não percebe que o dia passa, eu não me vejo hoje uma pessoa com tanta experiência nem uma pessoa que está começando. Eu sinto que estou em um nível intermediário em questão experiência e capacidade, não estou nem num nível fora do normal e nem muito abaixo. E o que eu quero, o que **eu vislumbro para mim para frente é evoluir cada vez mais, agregar cada vez mais conhecimento**, aprender com os colegas, aprender com a diretoria que está atuando ainda dentro da empresa, utilizando aqui dentro da [empresa] ou outra empresa, o meu objetivo é sempre aprender, sempre crescer, sempre aceitar novos desafios, **não entrar na zona de conforto, não me acomodar**, esse é o principal objetivo que eu tenho. Então eu acho que eu tenho muita estrada para andar ainda. (R02 – grifos da autora).

O possível sucessor comenta a recessão de mercado que o Brasil está enfrentando, vendo como o maior desafio da indústria hoje, sair dessa recessão. Para ele a empresa deve continuar seu desenvolvimento, sempre evoluindo, dando “passinho, passinho”, mas sempre para frente.

Além dessa recessão do mercado que todo mundo sentiu, hoje acredito que não é uma situação que só a [empresa] está enfrentando, [...] acho que o Brasil inteiro, tanto agronegócio, o comércio, a indústria está enfrentando, acho que o maior desafio do Brasil hoje, **é sair dessa recessão**. Então o primeiro ponto é isso. Mas eu acho que o da [empresa] em si, tirando isso é **continuar o desenvolvimento**, mesmo nesta crise se manter viva, se manter no mercado. A empresa já faz 32 anos que está estabelecida no mercado, acredito que neste tempo nunca passou por dificuldades desse tamanho. Só que uma empresa com 32 anos não pode se dar o luxo de parar. Eu sempre tenho aquela visão que tu nunca para no tempo, ou tu andas para frente ou tu vais regredir, ou tu progrides ou tu regrides, nunca dá para ficar parado. Então para uma empresa de 32 anos é muito risco tu pensar em ficar parado para regredir, tu **tens que estar sempre evoluindo**, e é o que o mercado espera com uma empresa com tanto tempo de mercado, eu acho que o principal desafio hoje é ela estar dando passinho, passinho mas sempre para frente, nunca parada e nem para trás. (R02 – grifos da autora).

Deseja que a Metalúrgica Y cresça cada vez mais, vislumbrado a empresa com 40, 50, 60 anos. Pensa em estar aposentado e a empresa ainda existir, sempre em constante crescimento e desenvolvimento, aumentando ainda mais seu papel dentro da comunidade de Santa Rosa e região.

Crescer cada vez, eu sempre trago isso nas reuniões com seu [proprietário], eu sempre vislumbro a [empresa] com 40 anos, com 50 anos, com 60 anos. De eu estar aposentado, passar aqui e a [empresa] anda a existir, de ter outras pessoas trabalhando aqui dentro e eu quero que a empresa vá bem, que ela cresça, que ela se desenvolva, que tenha seu papel, já tem, mas que aumente ainda mais seu papel dentro da comunidade aqui de Santa Rosa e da região. (R02).

4.2.4 A empresa familiar

O fundador descreve a empresa familiar quando há alguém da família participando da tomada de todas as decisões da empresa. Considera que esta forma de organização talvez seja a mais importante em quase todos os setores. Já o possível sucessor considera que para ser familiar, o sócio fundador tem que estar trabalhando na empresa, e que tenha mais membros da família dele envolvida no processo, na gestão da empresa e na tomada de decisões.

Dizer que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, para Bernhoeft (1989), pode ser exageradamente simplista. Para tanto, o autor considera importante analisar algumas características que tornam uma empresa familiar, onde uma das mais relevantes refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa. A partir deste dado, acredita que a visão de empresa familiar necessita ser revista, pois poderíamos dizer que a confiança mútua independe dos vínculos familiares. Existem muitas organizações, tidas como profissionais, onde esta variável tem uma grande

importância, tanto nas relações entre as pessoas, quanto na ênfase que se lhe dá na obtenção de resultados, na seleção de pessoas, nas promoções, na concessão de autoridade etc. Ou seja, caracterizar a empresa familiar como sendo apenas aquela que tem membros da família parece muito pouco para configurá-la.

Uma empresa familiar é alguém ligado diretamente em todas as decisões, partem de pessoas que tem uma afinidade parental, afinidade parental pode ser a esposa, pode ser o filho, o neto. A empresa familiar ela talvez seja a mais importante em quase todos os setores, das grandes companhias saíram por ali, depois se profissionalizam. No processo de profissionalização muitas vezes nós encontramos ainda o conceito familiar presente, mas a tendência a profissionalização é muito grande e muitas vezes a família tem atrapalhado o processo “não vou descontentar” [...] (F02).

Eu credito que seja que o sócio fundador tem que estar trabalhando na empresa ainda, para ser uma empresa familiar, e que tenha mais membros da família dele envolvida no processo, na tomada de decisões, na gestão da empresa. (R02).

Um dos principais desafios da empresa familiar considerados pelo fundador é a inter-relação do profissional com o familiar, considerando que o laço familiar faz com que se aceite algumas decisões e tenha que passar por cima de uma situação profissional que as vezes não acha a mais correta. O possível sucessor complementa sua linha de pensamento, citando o conflito de interesses, onde o fundador, criador da empresa, sabe onde quer chegar que ao receber os familiares que entram no contexto da empresa não sabendo de “onde a empresa saiu”.

“A empresa familiar apresenta características específicas e relativamente complexas, justamente por ter influência da família e de necessidades empresariais simultaneamente” (GUERRA; OLIVEIRA; SOUZA, 2010, p. 30).

A inter-relação do profissional com o familiar. O **laço familiar faz com que você aceite algumas decisões e daí tem que passar por cima de uma situação profissional que as vezes você não acha a mais correta**, e as vezes isso prejudica. (F02 – grifos da autora).

Eu acho que conflitos, **conflitos de interesses**, normalmente o gestor que foi quem criou a empresa, ele sabe da onde empresa saiu, onde a empresa quer chegar. Quando você vai agregando, ou seja, uma esposa, ou um filho, ou um sobrinho, indiferente do grau do parentesco, muitas vezes essas pessoas entram no contexto da empresa não sabendo de onde a empresa saiu, onde a empresa quer chegar e nem os reais valores que a empresa tem. Isso pode gerar algum conflito na tomada de decisão ou na forma que vai ser conduzida a empresa. (R02 – grifos da autora).

Uma das filhas do fundador trabalha na empresa, através de um escritório localizado na cidade de Porto Alegre, participa de procedimentos jurídicos e com uma opinião mais “técnica”, trazendo uma opinião, vista como diferente daquela das pessoas envolvidas no dia a dia da empresa pelo Sr Affonso. Devido ao tempo que está fora da cidade, o pai considera

difícil ela querer voltar a residir em Santa Rosa. A esposa do proprietário, psicóloga, também atua na empresa.

Uma filha e ainda longe, vamos ver como vai ser a volta dela ou não para a vida aqui. Como ela já mora há uns 25 anos fora vai ser difícil ela querer voltar para cá. Ela tem a função de fazer a parte, digamos assim o contrato com os árabes foi ela que redigiu, os contratos que precisa aqui, dos comportamentos profissionais dentro da empresa eu passo para ela todos. (F02)

[...] eu acho que esta [filha] que está lá em Porto Alegre, talvez, vai assumir aqui, mas agora ela está vendo algumas coisas [...] Advogada para que? Para isso. (F02).

Hoje ainda estavam me dizendo “tu estás dando muito ouvido para ela”, muitas vezes ela está dando uma opinião mais técnica, mas as vezes não confronta com a opinião, a decisão que as vezes a pessoa aqui dentro diariamente enxerga, uma visão diferente. (F02).

A tomada de decisões na empresa se dá pelo proprietário em conjunto com a esposa e possível sucessor, onde em determinados momentos, dependendo do assunto, se agrega ao grupo mais três ou quatro colaboradores. Familiares que não participam da empresa não tem influência alguma na administração, ainda a decisão final é sempre do Sr. Affonso que se mostra aberto para discussões e debates.

As pequenas e médias empresas familiares são, segundo Leone (2005), na maioria das vezes, ágeis, inventivas, com empregados esforçados e leais, não precisando de estruturas hierárquicas duras porque naquelas o princípio da autoridade é menos importante que o da iniciativa individual. Assim, decisões cruciais para a vida do negócio são tomadas com uma rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes.

Para a autora, o poder costuma ser dividido entre os que comandam a empresa, isso dá maior liberdade para a discussão dos problemas, diminui a burocracia interna no processo de tomada de decisão e dificilmente se chega a um impasse. Outra vantagem é a acomodação dos interesses de cada um, diferente do que ocorre nas grandes empresas, os descontentes não precisam necessariamente abandonar o cargo para buscar melhor sorte em outra empresa.

[...] Tem situações que participo só eu, a dona [esposa do proprietário] e o seu [proprietário], daí tem situações que vem outros colegas. Aí complementa em mais três ou quatro colegas, mas sempre dependendo do assunto, não chega a ser uma regra, mas praticamente todos os assuntos discutidos eu estou presente e dentro desses assuntos a gente agrega um ou mais colegas para tomada de decisão. (R02).

[...] Influência de familiares que não estão trabalhando na administração da empresa] Não tem influência. (F02).

Não, eu acho que o seu [proprietário] ele é bem esclarecido quanto a isso, a decisão é dele, ele que diz o sim ou não aqui dentro, ele não mantém isso, é bem claro isso aqui dentro. As decisões são com ele, ele é aberto para discussões, para debates, mas a decisão é dele. Então não tem influência nenhuma externa dentro da empresa. (R02).

A gestão da empresa conta com a participação de membros não familiares, que são os colaboradores que participam da tomada de decisões e o fundador está preparado quando da sua saída.

Sim, vários, são estes que eu estou preparando. (F02);

Sim, eu e mais uns três, quatro colegas que participam. Que é este grupo que participam da tomada de decisões. (R02);

É possível separar claramente o patrimônio da família e o da empresa, porém em determinadas ocasiões o patrimônio familiar é utilizado como garantia para avalizar algumas operações da organização.

É perfeitamente possível uma empresa familiar sobreviver como tal, desde que se estruture no sentido de buscar uma clara definição entre os valores familiares e os empresarias, objetivando uma nítida separação entre família e empresa. Com isso, haverá a delimitação da propriedade, da família e da gestão, implicando no convencimento da necessidade de se implementar a institucionalização, adotando sistemas de governança e o planejamento de formação da sucessão dos líderes (Ricca, 2007).

É, mas as vezes com as questões de aval ou coisa assim, as vezes o patrimônio familiar acaba. (F02).

Sim, o seu [proprietário] é uma pessoa muito organizada, então ele tem isso muito bem claro, até pessoas que não trabalha na empresa em pouco tempo vão conseguir separar o que é [empresa] e o que não é [empresa], ele tem isso muito bem organizado, claro, tem situações que ele envolve, mas é de controle dele e ele que toma essas decisões, ele que decide isso, mas nada que venha a causar impacto negativo dentro da organização. (R02).

Há um descontentamento do fundador com experiências negativas que teve com familiares trabalhando na empresa. Pontua seu incentivo a profissionalização, ao estudo de seus colaboradores e a possibilidade de estágios na empresa, onde destaca sua posição de “um dia também ter começado” para demonstrar a necessidade da preparação de novos profissionais. O Sr. Paulo considera que mais profissional que o Sr. Affonso “é praticamente impossível”, pelo seu histórico e grau de instrução “é a prova viva” de que uma gestão profissionalizada é muito importante.

[...] a experiência com familiares não é a melhor coisa, e poucas são as oportunidades com a família que você tem de poder fazer caminhar bem [...] Então [...] a experiência que eu tenho com a vida familiar não é boa, nenhuma. Já tive cunhados que trabalharam aqui, cunhados, que nos fins das contas nenhum deles né. Problema na pintura, problema na pintura e não achava o que era, determinado dia fui numa janta quando passei de volta aqui o cara estava lavando a moto dentro da cabine de preparação de superfície, daí era terra que ia dentro dos tanques, aí que eu fui descobrir o que era o problema. O outro emburro, deixou a camioneta em frente ao portão e foi embora, nunca mais voltou, veio para buscar os documentos, a

rescisão. Então a experiência mais profissional e não fico brabo quando a pessoa tem uma oportunidade melhor [...] (F02).

O aspecto profissional sempre fui uma coisa que eu já tive aqui muitos tipos de profissionais, já tive períodos em que eu tinha em torno de vinte alunos da universidade, de manhã você trabalha aqui, de tarde você vai para casa, vai estudar e de noite vai para universidade, ou vem de tarde e de manhã tu fica em casa para estudar, deixava um turno em casa. Tive vários que saíram daqui, fizeram teste na universidade de Santa Maria, entraram direto no Mestrado, porque tinham conhecimento de fábrica. [...]Tenho feito coisas assim, [...] por exemplo: eu quero estudar, “legal, te ajudo”, primeiro semestre te dou 40% do valor, segundo semestre se você tiver 90 % de frequência e média superior a 7 eu te dou 50%, depois se você tiver 100% de frequência e média acima de 8 eu te dou 60%. se você “há mas morreu minha madrinha” “tenho aula sábado a tarde de reforço”, tu não precisa ir nesta aula, mas todos vão porque se eles aumentarem 100% de frequência e acima de 8,6 eu dou 80% do curso, se ele tiver 100% e média acima de 9,3 eu pago 90% do curso, então o profissional eu ajudo, mas ele tem que me trazer as notas todo semestre, ele tem que me trazer o dele, daí eu dou o dinheiro para ele pagar, não vai pagar custo nenhum de INSS de nada, e também não quero compromisso que ele vá ficar trabalhando com a gente, mas se ele quiser ficar trabalhando é a preferência. Alguns fizeram estágio aqui com a gente, eu os contratei, quase todos que fizeram estágio foram contratados, quando a gente vê que a pessoa [...] Então assim, a gente tem dado esta oportunidade pro trainee, para ele se fazer na vida, eu também um dia comecei [...] (F02).

Sim, muito importante [administração profissionalizada], mais profissional que o Seu [proprietário] é praticamente impossível, pelo histórico, pelo grau de instrução que ele tem, ele sim foi uma pessoa que se preparou ao longo da vida, então ele é a prova viva de que uma gestão profissionalizada é muito importante. (R02).

4.2.5 A preparação do processo sucessório

A sucessão na empresa familiar na visão do Sr Affonso é alguém da família estar na gestão principal, mas acredita que a tendência é “não ser”, que as empresas estão sendo direcionadas para contratação de profissionais que dêem resultados independentes. O Sr. Paulo acredita que esta sucessão possa ser feita por alguém que vá ter o controle da empresa, não tendo mais interferência de membros da família.

Ricca (2007) considera a transição da gestão familiar para a gestão profissional inevitável. A empresa familiar que não optou pela sucessão profissional, mantendo a sua estrutura emocional e não racional, com raízes no paternalismo e em modelos antiquados, está fadada a falência. Em média, essa falência ocorre após vinte anos de existência, normalmente durante a transição da primeira para a segunda geração, quando a resistência às mudanças é mais forte e os vínculos de antiguidade são mais comprometidos com a afetividade, superando a competência.

É alguém da família estar na gestão principal, acho que a tendência é não ser. O mundo está caminhando muito para este lado. Contratar um profissional, quero um resultado independente. (F02).

Sucessão na empresa familiar é alguém que vá substituir o diretor da empresa, a equipe diretiva da empresa, que vá a partir de determinado momento ter

todo o controle sobre a empresa nas tomadas de decisões, não sendo interferido mais por membros familiares, ou tendo uma certa interferência, mas a última palavra, a tomada da decisão final é dele. Da pessoa que vai assumir o cargo. (R02).

O fundador expressa sua vontade de conversar com a familiar sobre a sucessão de comando na empresa, mas não encontra a abertura que gostaria para falar sobre o assunto. Já com o funcionário que está preparando para assumir a gestão da empresa conversa regularmente sobre a sucessão a aproximadamente oito anos, deixa claro seu desejo de diminuir seu ritmo de trabalho gradativamente, até chegar ao ponto de não atuar mais na empresa. O Sr. Paulo acredita que o momento da retirada não será fácil para o empresário, que será preciso tomar muito cuidado nesta hora, pois considera a empresa como um “filho” que o empreendedor teve.

Cada vez mais, no posicionamento de Vidigal (1999), os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez crescer.

Eles [família] não tem muita vontade de conversar [sobre a sucessão] mas eu tenho. (F02).

Fazem mais ou menos uns 8 anos que nós conversamos sobre isso, não é uma conversa diária, mas uma vez por mês, uma vez cada quinze dias nós conversamos sobre isso. Até é uma vontade dele, ele já deixou isso bem claro para nós que ele vai começar a diminuir o ritmo de trabalho dele gradativamente, até chegar um ponto de corte, “a partir de hoje eu não vou mais atuar da forma que eu atuo dentro da empresa”. Então isso ele já deixou bem claro para nós, este processo ele já começou, ele já está fazendo isso, acredito que está acontecendo mais lentamente do que ele esperava, mas isso é normal. Tem a situação da preparação como ele comentou, ele **está preparando alguém para assumir esse papel**. Tem a questão que eu acredito que **para ele também não vai ser fácil**, porque isso aqui é um plano de vida, é uma vida dedicada a isso, então de todos os envolvidos acho que ele vai ser a parte mais difícil, então não só dele, eu **acho que nós vamos ter que tomar muito cuidado nessa hora**, porque eu acho que ele vai ser o mais afetado, é um filho, é outro filho que ele teve, ele pegou do nada e transformou nisso que está hoje, então vai ser mais complicado para ele. (R02 – grifos da autora).

Ao começar a pensar na sucessão, o fundador percebe que uma das filhas, que cursou arquitetura já não tem interesse em trabalhar na empresa, começa então a pensar no preparo da outra filha para assumir este comando.

Este preparo se inicia com um emprego fora da organização, para que ela tenha uma ideia do que é “ter uma vida ligada a um setor que exige determinados comportamentos”, em seguida, arruma outro emprego onde recebe por resultados, “para começar a entender o que é

ter resultado independente de se tiver que trabalhar 10, 12 ou 15 horas por dia”. Continuando o preparo, o fundador compra para ela uma franquía, para começar a entender “o que é o mecanismo de uma empresa”. Algum tempo depois ele abre um escritório na cidade em que a filha reside para que ela “comece a pensar em fazer a gestão”.

Paralelo ao preparo da filha, o empresário começa a preparar “duas ou três” pessoas que trabalham na empresa para assumir este comando “fazendo com que eles comecem a sentir e a ver o que é uma gestão”, mesmo estando ciente de que eles possam vir a sair da organização. O Sr. Affonso espera que a filha, juntamente com estes funcionários possa dar continuidade ao seu trabalho, mas traz sua incerteza da sucessão por parte da filha quando fala que está “pensando que ela e eles ou eles possam dar continuidade”, trazendo a possibilidade de uma administração sem membros da família para a organização.

Encaminhar a continuidade da empresa, na visão de Bernhoeft (1989), pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: Família, Propriedade e Administração. Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. Isto não significa a perda do controle acionário pela família, mas o único caminho para viabilizar o sucesso como estado duradouro.

O autor pondera que o processo de profissionalização deve iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. O trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: família, propriedade e administração.

Lazana e Constanzi (1999) ressaltam que um dos problemas mais notórios da empresa familiar, é o nepotismo ou a promoção de parentes mais por causa da relação de parentesco do que por mérito. O fundador de uma empresa familiar pode se sentir obrigado a empregar parentes em altos cargos para os quais eles não possuem competência, também pode desejar colocar seus filhos em importantes cargos administrativos, mesmo que não tenham aptidão ou interesse.

É recomendado que todos os membros da família, não apenas os herdeiros diretos, que, de forma direta ou indireta, possam exercer alguma influência no andamento e nas soluções devem estar envolvidos no processo de sucessão (BERNHOEFT, 1994).

O comportamento gerencial do fundador/sucedido identifica uma cultura organizacional baseada na confiança no homem, condição prévia para a prática da delegação e descentralização, gerando maior identificação de objetivos entre a organização e seus membros. A empresa familiar, assim, dá preferência à técnica de formar líderes dentro da própria empresa, enfatizando o desenvolvimento de características presentes no executivo

fundador ou que representem algum nível de ligação com o estilo de vida da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000).

[...] quando eu comecei “o que é que eu vou fazer?” Uma vez arquitetura e foi para o lado que ela bem quis, “e a sucessão?”, “trago a outra para cá?”, primeira semana nós vamos brigar, eeee... então o que aconteceu: eu, ela arrumou um emprego por orientação minha, para ela saber o que é cumprir horário, cumprir jornada, ter responsabilidade, chegar na hora, sair na hora, ter a ideia do que é **ter uma vida ligada a um setor que exige determinados comportamentos**, passou um tempo, ela arrumou um emprego onde ela ganhava por resultado, **para ela começar a entender o que era ter resultado independente de se tivesse que trabalhar 10, 12 ou 15 horas por dia**, quando eu vi isso, eu disse: Ta amadurecendo, mas ainda ta longe. **Comprei para ela uma [franquia]**, ela me ligava 50 vezes por dia: “faltou material, faltou mercadoria, não vendi que chega, ta faltando dinheiro, não tenho dinheiro para pagar”. Para ela entender o que é comprar, vender, entregar, receber a reclamação do cliente., ela entender o que é uma empresa pequenininha, “hoje a guria vinha de moto, caiu se esfolou toda, vai ficar dez dias afastada, o que eu faço?” “chora”, tem que achar uma solução, o cliente, tu prometeu entregar as 10 horas é as 10 horas. “Mas e daí como que eu vou deixar a loja?”. **Então ela começou a entender o que é o mecanismo de uma empresa**. Pequena, mas que ela começou a entender o que era um contrato de trabalho, o não cumprimento, um fechamento de caixa, um não fechamento do caixa, da mercadoria que desapareceu, que sumiu. Então começou a entender o mecanismo. Passou mais um tempo eu abri um escritório em Porto Alegre **para que ela começasse a pensar em fazer a gestão**. Faz cinco minutos que falei com ela agora, sobre as coisas que ela está fazendo lá. Não sei se ela vai vir para cá, por hora eu tenho mandado ela para China, foi comigo para Alemanha, tratou com os chineses, com os japoneses, com os alemães, daí mandei e ela disse “eu não vou para China”, ela foi, e foi fazer uns acertos lá, então comecei a ver assim, e ela está começando a ver que as vezes tem negócios grandes que tem que pensar numa, hoje por exemplo nós estamos traduzindo para o árabe uns contratos que a gente está pleiteando junto aos países do oriente médio. Tem que traduzir juramentado, tem que levar no consulado, “ eu não vou lá ela me diz”, então quer dizer, vou eu, ou ela vai junto, sei lá..., mas vai ter que ir de burca (risos...), então são coisas assim que...
[...] (F02 – grifos da autora).

[...] então [...] acho que quase todo mundo, quando começa a ir caminhando para um lado da vida de tempo, de idade, a empresa tem 32 aqui, a gente começa a se preocupar com isso, então o que eu estou fazendo: [...] eu estou preparando umas duas ou três pessoas aqui, que pode ser que amanhã eles digam *bye bye*, mas **eu to fazendo com que eles comecem a sentir e a ver o que é uma gestão. Pensando que ela e eles ou eles possam dar continuidade**, porque daqui a 10 anos eu preciso fazer 5% do que estou fazendo [...] (F02 – grifos da autora).

O fundador vislumbra que o seu sucessor assuma o comando total da empresa em dez anos, pretende ir realizando esta transferência gradativamente, já tendo um plano definido. O possível sucessor não considera ter um momento certo para acontecer a sucessão, acredita que isso vá acontecer naturalmente e gradativamente, que vai ser um processo demorado, mas que inevitavelmente vai acontecer, tendo bem claro os objetivos do gestor em ir diminuindo sua participação, mesmo achando pouco o tempo estipulado, vai trabalhar para ajudar nesse processo, sempre tendo a preocupação com o cuidado que será necessário com o do fundador no momento do desligamento da empresa.

Amendolara (2005) pondera que a perda de confiança em si e certo cansaço físico vão sinalizar ao sucedido a hora de passar o bastão. Isto ocorreria entre 65 e 70 anos. Como três anos de preparação é um tempo adequado para encaminhar a sucessão, conclui-se que a idade será em torno de 65 a 68 anos para iniciar o processo, terminando quando estiver com 70 ou 71 anos.

Daqui a cinco anos eu já tenho definido, daqui a dez anos eu já tenho definido, e tenho escrito isso, e eles se apavoram ‘daqui a cinco anos eu vou ficar’ sim. Em cinco anos pretendo que o sucessor assuma pelo menos 80% das atividades, e em 10 anos totalmente. (F02).

Não tenho como te dizer [momento considerado adequado para a sucessão], acho que isso vai acontecer naturalmente, vai ser mais complicado para o Seu [proprietário], nós vamos ter todo um cuidado com essa situação, independente da pessoa que for ficar no lugar dele, vai ter que ter todo um cuidado no sentido de conseguir levar isso até ele desligar totalmente da empresa, acredito que não vai ser assim que vai acontecer, ele não vai chegar da noite para o dia “o, a partir de amanhã eu não venho mais na empresa”, não, isso vai acontecer gradativamente, não tem um momento certo, não tem como dizer, daqui um ano, daqui cinco anos, daqui 10 anos, não tem como dizer isso, pode ser que amanhã ele chega “ eu não quero mais, é com vocês, assumam o barco”, eu acho que não vai ser assim, eu acho que vai ser mais demorado, vai ser gradativo, mas vai acontecer, inevitavelmente vai acontecer. Ele nos fala em cinco anos, em cinco anos ele vai ter que estar fazendo 10% do que ele faz hoje, então de tudo que ele faz 90% em cinco anos, eu acho pouco tempo, mas é o objetivo que ele tem e nós temos que trabalhar para ajudar ele nisso. (R02).

O Sr. Paulo vê como uma dificuldade enfrentada para a sucessão o fato do fundador “conseguir” aos poucos ir saindo da empresa, “ter a confiança de que a pessoa que ele preparou, ele preparou de forma adequada e preparou dentro dos moldes que ele acha que a empresa tem que seguir”. Percebe que o Sr Affonso tem a preocupação de deixar seu legado para o sucessor e transmitir a ele o papel da empresa para comunidade.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Por esta razão, considera-se que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra “processo” tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio (BERNHOEFT, 1989).

O primeiro é o seu [proprietário] se convencer, se convencer não, é ele conseguir, ele trabalhar essa ideia de aos poucos ir saindo da empresa, se retirando da empresa e **ter a confiança de que a pessoa que ele preparou, ele preparou de**

forma adequada e preparou dentro dos moldes que ele acha que a empresa tem que seguir, que isso aqui não é só uma empresa, pro sucessor isso aqui vai ser uma empresa para dar lucro, visando o lucro [...] Eu tenho bem certo isso para mim, que o objetivo principal da empresa está aqui para dar lucro, para dar dinheiro, para dar resultado, e o diretor da empresa que é o fundador ele já tem outros valores, ele tem outras situações, ele sabe o papel da empresa perante a sociedade, ele sabe o papel da empresa para comunidade, então ele tem toda outra situação que o sucessor não vai ter, acho que essa é uma das preocupações que ele tem, **de deixar este legado para o sucessor**, então acho que essa é uma dificuldade grande. (R02 – grifos da autora).

No momento o gestor não considerada ter uma pessoa capacitada para assumir o comando da empresa, e destaca como qualidade necessária ao possível sucessor a honestidade e a visão de futuro, capacidade de “enxergar um pouquinho mais para frente”.

A medida que a empresa evolui, e com ela a família empresaria, consolida-se o conceito de que a propriedade familiar é garantida por meio de controle acionário, assegurados os mecanismos de governança. Nesse caso, a gestão pode ser mista (com familiares e profissionais do mercado) ou até mesmo inteiramente composta por executivos externos. A tendência majoritária atualmente, no Brasil e no mundo, aponta para a gestão mista: a maioria dos grandes grupos familiares do planeta manteve o controle nas mãos da família e adotou uma gestão mista. E este parece ser o modelo de maior probabilidade de sucesso (PASSOS et al, 2006).

Por enquanto não [tem uma pessoa capacitada para assumir o comando da empresa]. (F02).

A principal qualidade tem que ser um cara honesto e um cara que não olhe os dedos do pé. Um cara que enxergue um pouquinho mais para frente. (F02).

As fraquezas do possível sucessor vêm sendo treinadas através de conversas expositivas com o fundador. Onde este demonstra satisfação quando o Sr. Paulo expressa que no futuro quer ser sócio da empresa.

Sim, e nós estamos treinando isso [as fraquezas do possível sucessor], ele senta aqui, escuta. Ai nós temos feito assim: “você já está no terceiro semestre”, ele está entendendo o que é isso, eu já disse para ele, eu perguntei para ele “daqui a dez anos como tu te enxerga na vida?” “Eu quero ser teu sócio”, vai ser. (F02).

O possível sucessor vê o Sr. Affonso como um visionário, com uma aguçada sensibilidade em relação ao mercado e as pessoas, acreditando que ele está sempre “dois passos a frente das pessoas que convivem com ele”, que devido a sua experiência, tem facilidade em resolver problemas, analisando sempre antes de tomar decisões.

O seu [proprietário], a principal, acho que a qualidade dele, ele é um visionário, ele consegue enxergar, cinco, dez anos na nossa frente, então ele consegue enxergar, a experiência dele, tudo que ele viveu hoje permite ter esse tipo de sensibilidade em relação ao mercado, em relação a pessoas, [...] ele está sempre

um ou dois passos à frente do restante do pessoal que convive com ele. Essa é a principal qualidade dele. Quando você vem com um problema ele já vivenciou aquilo, já sabe o que vai acontecer, o desfecho que vai ter, como se conduzir aquilo, então está sempre um passo à frente de nós, no mínimo um passo à frente de nós. E a principal dificuldade que eu vejo [...] é essa questão da lucratividade, o seu [proprietário] é uma pessoa assim, ele prima pela ética, a questão ética dele é muito apurada, é muito afinada sabe, ele não faz qualquer negócio que possa ter qualquer desconfiança, ele não faz, independente se é, [...] negócio de vendas, negócio com pessoas, negócio com patrimônio, qualquer coisa que fere esses valores que ele tem, ele não faz. Ele analisa muito, ele não é aquela pessoa de tomar decisão, não faz, ele analisa, se ele tem que tomar uma atitude com algum funcionário ou alguma empresa de fora que está prestando serviço que muitas vezes no meu ver não está sendo justa, eu sou mais *crancho*, tira fora e não faz mais. Ele já é mais polido nestas questões assim, para mim é oito ou oitenta, cara-crachá, deu não deu, então ele é mais... Eu admiro isso nele, então eu considero uma fraqueza, mas eu admiro por eu não ser assim. (R02).

Para melhor preparar o seu possível sucessor, o fundador caminha com ele dentro da empresa e vai apontando situações para que ele tenha uma visão mais apurada do negócio. A relação dos dois desde o início sempre foi bem transparente, há sempre uma troca de informações, e o Sr Paulo expressa gratidão ao empresário pelo seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

Ele dá umas voltas dentro da empresa e eu vou dizendo, “olha ali, olha ali” para ele enxergar coisas que quando ele está passando não está enxergando, isso eu faço toda semana. (F02)

A nossa relação desde o início foi bem transparente, tanto da parte dele comigo, quanto da minha com ele. Quando ele tem que me falar uma coisa ele fala, quando eu tenho a oportunidade de falar alguma coisa para ele também, a gente troca muita informação, ele me ajudou a crescer muito então eu posso, a questão [Paulo] é antes da [empresa] e depois da [empresa]. Eu tenho essa consciência, devo muito a ele, devo muito a [empresa], nesse desenvolvimento. Não tem nada que descredite ele em relação a nossa relação, repetindo é bem transparente, eu não tenho nada que desabone ele e ele acredito que não tem nada que desabone em relação a mim. É uma relação boa, é uma relação de trabalho boa. Tu vais me perguntar se tem como melhorar, eu acredito que da minha parte eu tenho um caminho longo profissional para seguir, para atingir as expectativas dele, eu acho que eu tenho que melhorar, mas em questão de relacionamento não temos problema nenhum, e não vejo dificuldades em relação a isso, nem com o seu [proprietário] nem com a dona [esposa do proprietário]. (R02).

O fundador considera que seu possível sucessor tenha características diferentes das outras, mas que já está mudando sua visão sobre algumas coisas, mudança de uma visão de “peão” para uma visão de “patrão”. Já o Sr Paulo acredita ter a mesma determinação do seu gestor e admira seu positivismo.

Deveria ter [características parecidas com o fundador], mas ele tem outras, mas ele está vendo que alguns aspectos que ele não admitia hoje ele já enxerga diferente. Teve mudanças de uma visão de peão para uma visão de patrão. (F02).

Sim, bastante. Da mesma forma que ele foi determinado para montar uma empresa do zero, para chegar a ser o que é hoje a [empresa], eu também sou muito determinado, quando eu quero fazer uma coisa eu faço, eu não desisto de fazer

acontecer, e ele também é uma pessoa assim, pode ser que eu não tenha tanta determinação quanto ele, mas eu estou tentando buscar esse tipo de situação, ele é uma pessoa que não desanima, muitas vezes essa recessão no mercado, muitas vezes nós como funcionário as vezes sentimos, o negócio está engasgado, não anda, não flui, o que vai acontecer amanhã, e muitos dias tu acaba desanimando. Aí tu vais para uma reunião com ele, “ó, nós não podemos desanimar, nós temos que seguir, nós temos que ter força, vai melhorar, é um momento ruim, vai ter um momento bom de novo”, esse ânimo dele, esse positivismo dele, vai dar certo, isso que está mantendo a empresa, isso eu acho legal nele. (R02).

O gestor se preocupa que a pessoas que ele está preparando para assumir a empresa possa buscar outros empregos, e mesmo preparando mais de um funcionário, percebe que um está se destacando mais, este que foi indicado para participar deste estudo. O Sr Paulo está preocupado em ser o sucessor que vai fazer a empresa crescer, a seguir seu caminho de desenvolvimento, e para isso busca se espelhar no fundador quando da tomada de decisões, tendo ele como um orientador.

O administrador profissional pode ser definido, segundo Ricca (1998), diferentemente do administrador membro da família e do administrador político – como um administrador pago por suas funções e que tem esta como sua fonte de renda, de poder e habilidade técnica. Um administrador não é julgado somente pelo que sabe de sua função ou por sua especialização, mas principalmente pela forma como executa seu trabalho. Não existe uma formula com a qual o administrador pode agir ou administrar. O que existe é a forma correta de se realizar algumas tarefas em algumas empresas, em condições específicas, por administradores agindo da maneira que acreditam ser a melhor.

O processo de seleção do sucessor é complexo e em alguns casos não é definitivo, uma vez que alguns sucessores selecionados, ao serem treinados e testados, não correspondem às expectativas. Um sucessor sem treinamento adequado tem uma grande chance de falhar ao assumir o comando dos negócios. Se a sucessão por si só já é complexa, pode-se imaginar os problemas que aparecem durante o processo, se conduzido por sucessores que não estão preparados e motivados para as novas responsabilidades (RICCA, 2007).

Tenho, as vezes a gente diz assim “esse cara daqui a pouco não vai bater asas?” Mas é assim. [...] Estou preparando mais que duas pessoas, mas uma está se destacando mais, e os outros estão vendo que ele está caminhando mais. (F02).

A única preocupação que eu tenho é não conseguir atingir, não digo os objetivos, e nem a minha preocupação com o que o seu [proprietário] digamos, eu sou o sucessor do [proprietário] hoje, “será que eu vou agradar o [proprietário]?”. Não, não estou preocupado em agradar o [proprietário], **eu estou preocupado em ser o sucessor que vai fazer a empresa crescer, a seguir esse caminho de desenvolvimento**, e essa minha preocupação. Será que no momento em que eu não tiver o [proprietário] aqui eu vou conseguir?. Hoje é muito fácil para mim, eu tenho que tomar uma decisão, ou tenho que bater o martelo em alguma situação, com algum fornecedor, algum cliente ou com algum funcionário alguma situação, hoje eu faço isso sem preocupação porque eu tenho o aporte dele, eu estou com alguma

dúvida, eu estou com algum sentimento estranho, eu vou ali, “ seu [proprietário] tem essa situação, o que o senhor acha, eu vou fazer isso, pode ser, não pode? ”. Então para mim é fácil, porque eu tenho ele aqui do lado, eu ligo, eu bato na porta dele e entro ali e resolvo, mas quando não tiver ele, aí como que eu vou fazer isso. Aí é comigo ou com a pessoa que for, vai ser com ela, não vai ter mais ele ali como consultor, como orientador, vai ser contigo, então isso me preocupa nas tomadas de decisões, então muitas vezes hoje quando eu tenho que tomar alguma decisão, antes de vir falar com ele eu paro e penso, eu conheço ele já há dez anos né, “se o [proprietário] tivesse que tomar essa decisão, o que ele faria?”, e daí eu tento me colocar no lugar dele, resgatar todos aqueles valores dele que eu comentei contigo, não só na minha forma de ver, tento puxar também tudo o que ele tem, tudo o que leva ele a tomar as decisões “seu [proprietário], eu acho que seria dessa forma”, muitas vezes está dando certo, eu venho ali já com a decisão tomada “seu [proprietário], podemos fazer isso?”, “é, é por esse lado mesmo.” Então uma forma que eu achei isso é parar, pensar, me colocar no lugar dele, o que o [proprietário] faria numa situação destas. (R02v – grifos da autora).

O processo sucessório na Metalurgica Y deve ser conduzido de forma lenta e gradativa na visão de fundador e possível sucessor. Este, externando novamente sua preocupação em fazer que este processo seja conduzido da forma menos dolorosa possível ao sucedido.

“*Piano, piano, se va lontano*” “Devagarito, passito. Não vejo outra alternativa. (F02).

Gradativamente, de forma lenta, dentro do ritmo do seu [proprietário], repito de novo que eu acho que esse processo vai ser mais doloroso para ele do que para a pessoa que vai ficar aqui. Então eu tenho essa preocupação, de não ser nada traumático porque eu sei que se um dia vai chegar a minha vez, ou na [empresa] ou na minha empresa que eu possa vir a fundar um dia, eu sei que o dia que eu tiver que vir a me retirar não vai ser um processo fácil não, então eu tenho a preocupação com ele neste sentido. (R02).

O planejamento sucessório é considerado importante na empresa, e seu fundador tem este planejamento elaborado, mas ainda não compartilhou formalmente com seus colaboradores, as conversas informais ocorrem com frequência nesta preparação, e o possível sucessor julga importante para a escolha da pessoa certa para dar continuidade a empresa.

Sim, tenho um planejamento escrito. (F02).

Sim, muito importante, tanto que eu e o seu [proprietário] já a oito anos a gente vem conversando sobre isso, nada formal, mas a gente vem conversando sobre as situações e ele conversa com outros colegas também, nós não temos um planejamento formal, com datas estabelecidas, com metas estabelecidas, mas ele vem acontecendo. [...] Até para julgar se o sucessor vai ter capacidade ou não para fazer, porque isso não é uma decisão fácil, [...] isso demanda um tempo, e assim como hoje, como o seu [proprietário] te passou que eu sou o nome para fazer isso, daqui uns dois, três anos, quatro anos pode ser outra pessoa, pode ser outro nome, então isso pode mudar muito. E o planejamento está dentro disso, escolher a pessoa certa, de ter ao menos esta certeza na hora da saída do seu [proprietário]. A escolha da pessoa foi correta. Foi acertada, não foi do dia para noite, demorou anos, foi cinco anos, foi uma década, e não, é essa pessoa a pessoa correta e ela vai seguir a empresa da forma que nós montamos ela, por isso que eu acho importante. (R02).

O Sr. Affonso possui um plano de retirada da empresa, mas considera que não vai “morrer”, mas vai “sentir” em se afastar da empresa. O Sr. Paulo acredita que no momento o fundador não esteja preparado para se retirar da empresa, e nem a empresa esteja preparada para viver sem ele, e nem o próprio candidato a sucessor preparado para assumir o comando, mas afirma que no momento necessário estará preparado para gerenciar a empresa.

Tenho um plano de retirada da empresa tenho, eu acho que não vou morrer saindo da empresa, mas que eu vou sentir vou. (F02).

Não, hoje não, hoje ele não está preparado. Nem a empresa está preparada para viver sem ele hoje. Eu como tenho contato diário com ele, converso todo dia com ele, de manhã, de tarde, de noite. A gente está em contato direto, nem ele está preparado para isso e a empresa também não está preparada hoje para estar sem a figura do [proprietário] aqui dentro. (R02).

Não, hoje não [estou preparado para assumir o comando da empresa], porque, é mesma coisa a paternidade e a maternidade, tu só vais estar preparado no dia que tu pegar criança no colo. Você pode ler, você pode pesquisar, você pode buscar orientação da mãe, da tia, na hora que tu tiveres tu vais ver que é diferente, o ritmo é diferente, eu sei, tu sabes também, eu li muito durante a gestação da minha esposa, busquei muita informação, indicação, orientação, e na hora é diferente. E a empresa é a mesma coisa, você pode ter estudado um monte, ter buscado orientação, especialização, mestrado. Na hora que chegar, a partir de hoje é contigo, aí tu vais estar preparado, nesse dia tu vais estar preparado, tu estás preparada para ser mãe, para ser pai no dia que nasce teu filho, e a empresa é a mesma situação, o dia que o seu [proprietário] chegar, “ó Paulo”. Hoje eu não estou preparado, se a partir de amanhã ele chegar, “hoje eu não venho mais é com vocês”, amanhã eu vou estar preparado. Porque o dia que eu tenho que estar preparado é o dia que ele não está mais aqui, não um dia antes, dois dias antes, eu tenho que estar preparado no dia que ele não está aqui, e eu acho que vai ser nesse dia, o [proprietário] não está aqui e agora o que tu fazes, aí tu vais se obrigar a tomar as decisões, vai obrigar a fazer o que tiver que ser feito para a empresa produzir, então sem ter a empresa na mão não tem como estar preparado, no meu ponto de vista. (R02).

4.3 A CONDUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES ANALISADA A LUZ DAS TEORIAS

Através do estudo da literatura sobre a sucessão em empresas familiares, foi possível desenvolver um quadro que analisa a condução do processo sucessório nas empresas familiares a luz da teoria. Buscou verificar-se como estão sendo tratados pontos considerados importantes na literatura pelas empresas em análise.

O quadro síntese a seguir apresenta a situação identificada na preparação da sucessão nas empresas estudadas em comparativo com conceitos identificados a luz das teorias.

Quadro 4: Síntese comparativa teoria x prática

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
O primeiro e indispensável passo para que o processo de sucessão possa ser iniciado é o auto-convencimento do fundador / sucedido (BERNHOEFT, 1989)	Metal. X	Evidencia-se na fala do fundador/ sucedido que não há um auto-convencimento em relação ao início do processo de sucessão: "A sucessão na empresa familiar [...] é que a família continue na empresa. Ela poderia continuar de duas formas, ou dentro da empresa ou fora da empresa [...] na contratação do profissional, que seria uma decisão da família, nessa segunda, da sucessão familiar, que é sucessão mesmo, eu morto, porque só morto que eu saio daqui, [...] eu morto, eu fora do negócio, daí a decisão vai depender do que eles entenderem." (F01)
	Metal. Y	O fundador já conversa com o colaborador que está preparando para a sucessão a respeito do assunto a aproximadamente 8 anos, onde fica evidente seu auto-convencimento: "Fazem mais ou menos uns 8 anos que nós conversamos sobre isso, não é uma conversa diária, mas uma vez por mês, uma vez cada quinze dias nós conversamos sobre isso. [...]" (R02)
É necessário definir se a empresa continuará com a família nas gerações seguintes ou se deverá ser vendida. (RICCA, 2007).	Metal. X	Tanto o pai como o filho demonstram o interesse de que a empresa continue pertencendo a família, apresentam a possibilidade de um administrador profissional, mas apontam a preferência de que continue sendo administrada pela família." [...] eu para mim é claro, a sucessão está beleza, o pai está aí, eu vou estar aí, daqui a pouco sei lá, a próxima geração não tem ninguém, alguém vai ter que assumir da outra geração, se vai estar aqui dentro trabalhando ou se vai expandir, vai ter um gerente, sei lá o que vai ter, mas a próxima geração vai ter que assumir, alguém vai ter que assumir, é da família [...]" (R01)
	Metal. Y	É um sonho do fundador dar continuidade a empresa que criou: "Já pensei em fechar, pensei em vender. Eu queria que a empresa continuasse com um desenvolvimento ligado a produção de energia, sonho com isso e por isso estou fazendo assim. [...]" (F02)

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
<p>Será sempre recomendável que a escolha da profissão dos filhos siga principalmente a questão vocacional. Fazer aquilo que dá prazer, até porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade, índole ou com a habilidade inata de cada indivíduo (LEONE, 2005).</p>	Metal. X	A entrada do filho foi encaminhada pela família ainda jovem que não aspirava outra profissão: "[...], não tive escolha, não, foi encaminhado, meu pai abriu o negócio e a oportunidade do primeiro emprego surgiu com ele e entramos e nunca mais saímos (R01).
	Metal. Y	Uma das filhas seguiu sua vocação, já a outra, após ter cursado faculdade, está sendo encaminhada para dar continuidade a empresa, mas o fundador não tem certeza da sucessão: "[...] quando eu comecei ‘o que é que eu vou fazer?’ , uma fez arquitetura e foi para o lado que ela bem quis, ‘e a sucessão?’ , ‘trago a outra para cá?’ ” [...]. Passou mais um tempo eu abri um escritório em Porto Alegre para que ela começasse a pensar em fazer a gestão. [...] Não sei se ela vai vir para cá [...]" (F02)
<p>É necessário que o processo sucessório se desenvolva através do planejamento cuidadoso e racional de cada momento da família empresária e da empresa familiar, ou seja, que os dirigentes considerem e definam metas e objetivos e, principalmente que levem em conta todos os fatores subjetivos que podem afetar ou interferir na condução racional do mesmo (GRZYBOVSKI et al, 2010).</p>	Metal. X	A sucessão não está sendo planejada, nem recebendo a atenção necessária: " [...] Não é uma coisa pragmática, certinha, [...] que tenha um planejamento de sucessão não, mas há uma visão. Não tem um planejamento, mas há uma tendência (R01)."
	Metal. Y	O fundador já possui um planejamento pessoal de tempo para sua retirada: "Daqui a cinco anos eu já tenho definido, daqui a dez anos eu já tenho definido, e tenho escrito isso, e eles se apavoram ‘daqui a cinco anos eu vou ficar’ sim. Em cinco anos pretendo que o sucessor assuma pelo menos 80% das atividades, e em 10 anos totalmente." (F02)
<p>A sucessão na empresa familiar pode ser distinguida pela origem do sucessor, ou seja, ela pode ser familiar ou profissional. Na primeira alternativa, o controlador escolhe um membro da família para lhe suceder e, na segunda, admite uma administração profissional (VILLARINHO, 2011).</p>	Metal. X	A escolha fundador pelo sucessor familiar através do filho está clara: "Talvez não numa conversa tão clara assim como essa que eu estou falando aqui contigo, e dizendo ‘ó tu vais continuar aqui’". Claro que as conversas e as coisas todas se direcionam, subentende-se, para esse sentido, mas em momento algum ainda eu fiz este, ‘ó senta aqui [filho]’, ‘ó estamos trabalhando aqui porque tu vais dar continuidade. [...] (F01)."
	Metal. Y	O fundador vem preparando a filha, que ainda tem dúvidas se vai assumir a empresa, e também vem realizando o preparo de colaboradores para esta sucessão: preocupar com isso, então o que eu estou fazendo: "[...] eu to preparando umas duas ou três pessoas aqui, [...]. Pensando que ela e eles ou eles possam dar continuidade [...]" (F02)
<p>Os sócios devem partir do princípio de que nunca é cedo para falar do assunto sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais (BERNHOEFT, 1995).</p>	Metal. X	As conversas entre pai e filho não trazem o assunto sucessão como pauta, o tema pode estar implícito, mas não recebe a atenção necessária: "É, não muito, mas conversa, conversamos, vamos dizer assim, talvez não com a abertura que merece, na preparação que precisa, mas no dia a dia nos vamos se conversando. Não é uma coisa pragmática, certinha, [...] que tenha um planejamento de sucessão não, mas há uma visão. Não tem um planejamento, mas há uma tendência. (R01)"

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
	Metal. Y	O fundador expressa sua vontade de conversar com a familiar sobre a sucessão de comando na empresa, mas não encontra a abertura que gostaria para falar sobre o assunto. Já com o funcionário que está preparando para assumir a gestão da empresa conversa regularmente sobre a sucessão: "Eles [família] não tem muita vontade de conversar [sobre a sucessão] mas eu tenho." (F02)
O processo de seleção do sucessor é complexo e em alguns casos não é definitivo, uma vez que alguns sucessores selecionados, ao serem treinados e testados, não correspondem às expectativas (RICCA, 2007).	Metal. X	O fundador considera importante o preparo de seu sucessor, porém este não vem sendo realizado de forma clara, ele até mesmo fica na dúvida se está realmente fazendo este preparo: "Eu acredito que sim [ser importante o preparo do sucessor], eu acredito e tenho convicção que sim, ai tu vai me dizer: “ por que não fez? ”, não fiz porque não fiz, mas tecnicamente eu acho que seria fundamental [...] (F01)"
	Metal. Y	O fundador vem preparando a filha, e ainda alguns colaboradores, onde um está se destacando, para assumir a sucessão, pois acredita que os funcionários que estão sendo preparados podem em determinado momento sair da empresa: "[...] eu estou preparando umas duas ou três pessoas aqui, que pode ser que amanhã eles digam <i>bye bye</i> , mas eu estou fazendo com que eles comecem a sentir e a ver o que é uma gestão. Pensando que ela e eles ou eles possam dar continuidade [...]" (F02)
Uma maneira de definir com eficiência a transição de liderança é determinar claramente o que é imprescindível no perfil do sucessor para que ele atenda às expectativas de seu antecessor e as necessidades requeridas pela empresa para bem conduzi-la no processo de transição e após a transferência de comando (MACEDO, 2009).	Metal. X	O fundador destaca as qualidades que considera fundamentais para o negócio: "[...] Acho que qualidade que mantém, que [...] é fundamental para o negócio, seria chover no molhado, mas é manter a honestidade [...], é o comprometimento, é o profissionalismo, [...] é ter esse compromisso com as coisas, e esse compromisso de honrar, [...] conhecimentos técnicos, [...] formação, [...]" (F01)."
	Metal. Y	O fundador determina como qualidade do sucessor a honestidade, e que tenha visão de futuro. "A principal qualidade tem que ser um cara honesto e um cara que não olhe os dedos do pé. Um cara que enxergue um pouquinho mais para frente." (F02)
Considera-se que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra “processo” tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio (BERNHOEFT, 1989).	Metal. X	Como o processo sucessório não vem sendo preparado de forma clara, também não são encontradas ações/atividades programadas que envolvam os diferentes segmentos da empresa.
	Metal. Y	Não são evidenciadas ações/atividades programadas que envolvam os diferentes segmentos da empresa, fica evidente apenas a conversa entre fundador e possíveis sucessores.

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
<p>Todos os membros da família – não apenas os homens ou herdeiros diretos – que, de forma direta ou indireta, possam exercer alguma influência no andamento e nas soluções devem estar envolvidos no processo de sucessão (BERNHOEFT, 1995).</p>	Metal. X	<p>Estão envolvidos no processo de sucessão apenas pai e filho (possível sucessor), os demais herdeiros não participam deste processo: "Especificamente da minha família, eu acho que por parte das [filhas] elas não teriam vínculo, interesse nenhum em estar aqui, me parece. Por mais que o [genro] já trabalhou aqui comigo anos, mas ele por livre espontânea vontade ele fez a opção de ser funcionário público, de fazer concurso [...] Então, mesmo ele tendo trabalhado aqui eu acho que não voltaria para cá, até porque não é digamos o que gosta, [...] ai se a gente fosse pensar a nível de herança, eu não sei como é que se comportaria porquê de qualquer forma as gurias teriam parte aqui, ai como eles iriam brigar eu não sei. (F01)"</p>
	Metal. Y	<p>Não há evidências da participação dos demais membros da família - herdeiros diretos - no processo de sucessão.</p>
<p>A delegação de poder é um dos processos mais complexos dentro de uma empresa porque ela implica risco para os negócios. No entanto, sem delegação de poder não há sucessão. Ela também é a única forma de avaliar, treinar e motivar o sucessor. A melhor forma de conduzir esse processo é gradual e iniciando-se por decisões de menor risco (RICCA, 2007).</p>	Metal. X	<p>Não há uma delegação de poder, a tomada de decisões que dizem respeito ao “dia a dia” e ao funcionamento da empresa conta com a participação de todos envolvidos no processo gerencial, porém a palavra final é sempre dada pelo do fundador: "É bem compartilhada, desde que façam o que eu quero, (risos) esse grupo gestor, nós fizemos reunião semanal, [...], com assunto ou sem assunto, mas sempre tem assunto para essa reunião, aquilo que diz respeito ao dia a dia da empresa ao funcionamento da empresa é tomado nesse grupo, aqui se trata de produção, se trata de processo, se trata de desenvolvimento, de pessoas, de dinheiro, no que responde a esse nível [...]. (F01)"</p>
	Metal. Y	<p>O fundador discute as decisões com o possível sucessor, mas a decisão final é dele. "As decisões são com ele, ele é aberto para discussões, para debates, mas a decisão é dele [...]" (R02)</p>
<p>Recomenda que seja contratada uma consultoria especializada em transição de liderança em empresas familiares para auxiliar no processo (MACEDO, 2009).</p>	Metal. X	<p>No momento não há a utilização de uma consultoria especializada em transição de liderança na empresa.</p>
	Metal. Y	<p>No momento não há a utilização de uma consultoria especializada em transição de liderança na empresa.</p>
<p>Uma dica aos velhos presidentes é fixar para si mesmo um prazo para sair e trabalhar para isso (LODI, 1978).</p>	Metal. X	<p>O fundador pensa em se desligar da empresa, coloca para si um prazo de cinco anos: "[...] penso, eu penso [...] de mais cinco anos na empresa, com uma atuação ativa, ou seja, vindo aqui, tomando todos esses posicionamentos que eu tenho tomado, eu penso que mais cinco anos eu gostaria de fazer isso [...]. (F01)"</p>
	Metal. Y	<p>O fundador já possui um prazo estabelecido para sair, e está preparando seus possíveis sucessores para que isto seja possível: "Daqui a cinco anos eu já tenho definido, daqui a dez anos eu já tenho definido, e tenho escrito isso, e eles se apavoram ‘daqui a cinco anos eu vou ficar’ sim. Em cinco anos pretendo que o sucessor assuma pelo menos 80% das atividades, e em 10 anos totalmente." (F02)</p>

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
<p>Afastar-se não é aposentar-se, tronar-se inativo, desocupado, inútil. Para uma pessoa de longa vida laboriosa, a condição de aposentado é até portadora de depressão, doença e morte. Afastar-se é deixar alguém em seu lugar na operação dos negócios já consolidados e voltar o seu interesse e energia para novos horizontes de empreendimento pessoal (LODI, 1986).</p>	Metal. X	<p>A retirada da empresa é projetada pelo fundador parar em tempo hábil poder aproveitar, mas não vislumbra outros empreendimentos pessoais desvinculados da empresa: "[...] eu tenho à vontade ainda de parar, mas parar ainda com tempo hábil, espero parar com tempo hábil e que possa aproveitar um pouco a ociosidade naquilo que eu gosto, tipo lá para as minhas pescarias, dar meus passeios, minhas viagens curtas, nada de exagerado, então isso é um plano pessoal. O plano pessoal meu é parar ainda em tempo hábil de poder aproveitar alguma coisa pessoal, mas também não é parar para virar ocioso, ou virar um velho de bengala, é manter ativo, mas enfim longe do compromisso que se tem hoje, então, eu tenho esse plano pessoal [...] não chego a sofrer, é um plano, é um desejo, é uma vontade, mas isso não me deixa assim [...] não, é um desejo e espero que consiga. (F01)"</p>
	Metal. Y	<p>O fundador não apresenta um plano que contemple sua vida pessoal após a retirada da empresa.</p>
<p>No preparo do sucessor/herdeiro, recomenda-se trabalhar fora da empresa por dois ou três anos, em grupo altamente profissionalizado, de preferência multinacional (LODI, 1986).</p>	Metal. X	<p>O possível sucessor começou a trabalhar na empresa quando ainda tinha 17 anos, sendo este seu primeiro e único emprego: "[...] meu pai abriu o negócio e a oportunidade do primeiro emprego surgiu com ele e entramos e nunca mais saímos. [...]" (R02)"</p>
	Metal. Y	<p>O fundador proporcionou a filha possível sucessora/herdeira o trabalho fora da empresa, antes de abrir para ela um escritório voltada a organização: "[...] ela arrumou um emprego por orientação minha, para ela saber o que é cumprir horário, cumprir jornada, ter responsabilidade, chegar na hora, sair na hora, ter a ideia do que é ter uma vida ligada a um setor que exige determinados comportamentos, passou um tempo, ela arrumou um emprego onde ela ganhava por resultado, para ela começar a entender o que era ter resultado independente de se tivesse que trabalhar 10, 12 ou 15 horas por dia, [...]. Comprei para ela uma [franquia], [...]. Para ela entender o que é comprar, vender, entregar, receber a reclamação do cliente, ela entender o que é uma empresa pequenininha, [...]. Então ela começou a entender o que é o mecanismo de uma empresa. [...] Passou mais um tempo eu abri um escritório em Porto Alegre para que ela começasse a pensar em fazer a gestão [...]" (F02)</p>
<p>No preparo do sucessor/herdeiro recomenda-se participar de associações de classe (LODI, 1986).</p>	Metal. X	<p>O possível sucessor tem sua participação em entidades representativas, como SIMMMSR, ACISAP e Rotary, as mesmas que contam com a participação do fundador.</p>
	Metal. Y	<p>Não foi esclarecido se a possível sucessora/herdeira participa de alguma associação de classe. Já o possível sucessor participa apenas da CPM da escola do filho.</p>

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
<p>Os ocupantes de cargos-chave dentro da organização precisam ser envolvidos em algum momento, e da forma mais adequada possível, no processo sucessório. Devem ser informados e chamados a contribuir com o andamento das coisas para não ficar com a sensação de que “são sempre os últimos a saber”. É importante que se sintam valorizados em suas expertises sobre a companhia, o mercado e o setor do negócio. (PASSOS et al, 2006).</p>	Metal. X	<p>Como não há uma preparação do processo sucessório, também não há o envolvimento de pessoas chaves da organização na condução deste processo: "A respeito da sucessão acho que isso vai acontecer ao natural, no meu entendimento, natural entre nós aqui, entre pai e filho, agora a empresa vai sentir, os colaboradores diretos vão sentir, o chão de fábrica vai sentir, então nesse momento que vai caber os braços do sucessor ai aguentar o tranco, porque é uma troca, [...] para toda ação tem uma reação, ai vamos ver o que vai acontecer, [...] ai não tem mais <i>papi</i>. (R01)"</p>
	Metal. Y	<p>Os ocupantes de cargos-chaves dentro da organização estão envolvidos no processo de tomada de decisões, e em ações referentes ao processo sucessório. "[...] Tem situações que participo só eu, a dona [esposa do proprietário] e o seu [proprietário], daí tem situações que vem outros colegas. Aí complementa em mais três ou quatro colegas, mas sempre dependendo do assunto, não chega a ser uma regra, mas praticamente todos os assuntos discutidos eu estou presente e dentro desses assuntos a gente agrega um ou mais colegas para tomada de decisão. [...] eu e o seu [proprietário] já a oito anos a gente vem conversando sobre isso, nada formal, mas a gente vem conversando sobre as situações e ele conversa com outros colegas também, nós não temos um planejamento formal, com datas estabelecidas, com metas estabelecidas, mas ele vem acontecendo. [...]" (R02)</p>
<p>Os conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas, encontram-se tanto em mídias como sistemas de informação, manuais, arquivos etc. (conhecimento explícito) como na cabeça dos indivíduos organizacionais (conhecimento tácito). No caso específico de empresas familiares, uma grande parte dos conhecimentos estratégicos e tácito encontram-se na cabeça dos fundadores. Os gestores criadores das empresas familiares devem definir estratégias de transferência do conhecimento para herdeiros candidatos a sucessores, criando um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento de competências individuais e, conseqüentemente, organizacionais (LEONE e ANGELONI, 2010).</p>	Metal. X	<p>Mesmo informalmente o fundador compartilha as informações com o filho: "[...] agora a decisão mais macro, decisão, vou mudar a empresa para cá, não vou mudar empresa para lá, essa eu tenho tomado praticamente sozinho, compartilhada a nível de informação, de acompanhamento principalmente com o [filho] [...]. (F01)"</p>
	Metal. Y	<p>O fundador compartilha as informações com o possível sucessor e procura passar a ele seu conhecimento: "Ele dá umas voltas dentro da empresa e eu vou dizendo, “olha ali, olha ali” para ele enxergar coisas que quando ele está passando não está enxergando, isso eu faço toda semana." (F02) "[...] a gente troca muita informação [...]". (R02)</p>

CONCEPÇÃO TEÓRICA	EMPRESA	SITUAÇÃO IDENTIFICADA NA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
<p>Para a entrada da segunda geração na empresa familiar, é preciso começar pela linha de operações, passar algum tempo no purgatório das funções de staff e voltar para a linha, se o filho visa a sucessão da presidência (LODI, 1978).</p>	Metal. X	<p>O possível sucessor começou na empresa auxiliando no que era pedido, sem muito interesse pelo trabalho no primeiro momento, passou por diversos setores da empresa até conquistar a posição ocupada hoje: "[...] E aí passei por todas as áreas, comecei pagando conta em banco, o tempo que pegava a pastinha amarela, pegava o ônibus e ia para o banco e voltava, e depois fui tapando furo de férias, de financeiro, de fábrica, de produção e fui conhecendo de tudo um pouco. [...] então fui passando em todos os processos, para dizer eu só não opero máquina de usinagem e solda, o resto eu aprendi a operar, quando veio a primeiro lazer eu recebi o treinamento, fui um tempo operador, programador, estamperia também conheço um pouco, na pratica mecho um pouco e ai passei por tudo, fui pegando o conhecimento." (R01)</p>
	Metal. Y	<p>A filha almejada como possível sucessora não desenvolveu nenhum trabalho dentro da empresa, apenas opera em um escritório em outra cidade. "[...] eu abri um escritório em Porto Alegre para que ela começasse a pensar em fazer a gestão. [...]" (F02)</p>

Fonte: A autora.

5 DIRETRIZES PARA A CONDUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas estudadas estão se preparando para passar pelo primeiro processo sucessório, momento delicado na vida destas organizações, fazendo-se necessário traçar diretrizes que estabeleçam um plano para que esta transição ocorra de forma mais adequada.

Diante das informações levantadas através das pesquisas teórica e empírica, estabeleceu-se diretrizes a serem observadas ao estabelecer o plano de passagem do bastão.

- O proprietário/sucedido deve estar ciente da necessidade da passagem do bastão e acreditar que este é o momento adequado para começar a orientar e treinar o seu sucessor.
- O fundador precisa programar o que vai fazer depois que se aposentar, para realizar a passagem do bastão com mais tranquilidade, assim ele terá uma ocupação quando a empresa já estiver sob o comando do sucessor.
- É necessário determinar claramente quais as características desejáveis ao sucessor e o que é imprescindível no seu perfil para que ele atenda as expectativas do proprietário e as necessidades apresentadas pela empresa durante e após o processo de sucessão.
- A escolha do sucessor deve ser feita criteriosamente pelo proprietário/sucedido, observando o que deseja para o futuro da empresa e quais as características necessárias para que este siga o caminho desejado. Neste momento o sucedido irá decidir se a empresa continua sendo administrada por uma pessoa da família ou passara a ser comandada por um administrador profissional.
- A decisão da escolha do sucedido deve ser comunicada e discutida com a família, para que esta também seja preparada para a sucessão.
- Os ocupantes de cargos chave dentro da organização, no momento adequado, devem ser comunicados e envolvidos no processo sucessório, para que na efetiva passagem do bastão estejam preparados a continuar a caminhada ao lado novo administrador que necessitara do apoio de todos.
- É preciso traçar um planejamento para esta sucessão, que contemple os objetivos e metas que devem ser seguidos para que o processo ocorra da forma mais harmoniosa possível e com o mínimo de consequências negativas.

- Durante o preparo do sucessor, este precisa ser constantemente observado e avaliado, sendo possível substituí-lo caso não corresponda aos objetivos e enquanto o fundador ainda está no comando e possa treinar outro sucessor.
- Durante o treinamento, o fundador/sucedido deve delegar poder ao sucessor, iniciando de forma gradual e por decisões de menor risco, pois só assim este poderá ser avaliado, treinado e motivado. É preciso que o sucessor conquiste seu espaço dentro da organização.
- Uma consultoria especializada em sucessão em empresas familiares deve ser contratada para auxiliar neste processo.
- O prazo de treinamento e preparação do sucessor deve ser fixado pelo proprietário, que deve trabalhar para cumprir este prazo.
- Durante o seu preparo, o sucessor deve participar das associações e entidades de classe.
- O fundador deve definir estratégias de transferência do conhecimento tácito para o sucessor, criando um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento de competências individuais e, conseqüentemente organizacionais.
- É necessário evitar a coincidência de uma crise na empresa com o momento da passagem do bastão para que esta transição não piore ainda mais a situação da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como a sucessão vem sendo tratada em empresas familiares do setor metal mecânico de Santa Rosa – RS. Foram estudadas duas empresas familiares com mais de 25 anos de atuação no município, nominadas para este estudo como, Metalúrgica X e Metalúrgica Y, onde foram realizadas quatro entrevistas, duas com os fundadores-gestores, e duas com os possíveis sucessores, que responderam a uma entrevista semiestruturada.

Resta claro que a sucessão, em empresas familiares é tema bastante delicado quando se olham os dados acerca do grande número de empresas que não passam para a segunda geração, onde, segundo Leone (2005), as estatísticas nos mostram que 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes. Sendo possível observar no andamento deste trabalho que a sucessão é uma preocupação dos fundadores, porém ainda não vem recebendo a atenção adequada pelas organizações.

Apesar de estar realizando o preparo do seu filho como sucessor, mesmo que de forma informal e sem um planejamento, o fundador da Metalúrgica X demonstra muitas dúvidas em relação a sua retirada da empresa, apresenta sua vontade em “parar”, porém também tem muitas inquietações em relação a este momento. O filho vem buscando seu crescimento dentro da organização e almeja comandar a empresa, acreditando que este processo vá acontecer de forma natural, porém já consegue antever problemas resultantes da sucessão.

O fundador da Metalúrgica Y apresenta seu planejamento para se retirar da empresa em dez anos, está preparando possíveis sucessores que incluem uma filha, que não atua dentro da empresa, apenas de um escritório em outra cidade, e três colaboradores dos quais um vem se destacando. Esta sucessão está cercada de dúvidas, pois não há a certeza se a filha quer seguir na condução do negócio da família, então a preparação de um colaborador vem sendo tratada com muita atenção.

Através da pesquisa realizada e os conhecimentos adquiridos no estudo das teorias, entende-se como de fundamental importância as empresas familiares buscarem um planejamento sucessório, em tempo hábil, para que o sucessor tenha tempo de ser preparado antes da retirada do fundador, aumentando assim as chances destas empresas se perpetuarem. Sendo de vital importância que este planejamento também contemple o preparo do sucedido para sua retirada da empresa.

Conclui-se que os objetivos propostos para esta dissertação foram cumpridos, a clarificação de conceitos para a condução do trabalho é apresentada no capítulo 2, as empresas estudadas foram caracterizadas no capítulo 4, que contemplou a apresentação e análise dos resultados, trazendo a trajetória do fundador e do possível sucessor, um relato sobre a empresa familiar e como vem ocorrendo a preparação do processo de sucessão nestas empresas, e também um quadro síntese que apresenta a situação identificada na preparação da sucessão nas empresas estudadas em comparativo com os conceitos identificados a luz das teorias. E por fim, no capítulo 5 foram apresentadas diretrizes para a condução do processo sucessório nas empresas familiares.

Espera-se que esta dissertação possa ser analisada e utilizada pelas empresas como um panorama da situação da condução do processo sucessório vivenciados por elas no momento das entrevistas, e a partir disso possam criar mecanismos para melhorar este processo e garantir o sucesso na passagem do bastão.

7 REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

AMENDOLARA, Leslie. **Como evitar a guerra da sucessão**. São Paulo: STS, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, Renato. Desafios e oportunidades das sociedades brasileiras. *In* MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2011.

GUERRA, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de; SOUZA, Tereza de. Ciclo de vida da Organização, Dinâmicas Típicas e Arquétipos de Papéis Sociais dos Dirigentes: um estudo de Caso em Empresa Familiar de Pequeno Porte. *In* LEONE, Nilda Maria (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GERSICK, Kelin E. DAVIS, John A. HAMPTON, Marion McCollom, LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 9.ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendência e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

GRZYBOVSKI, Denise et al. Questões de Poder no Processo Sucessório em Empresas Familiares. *In* LEONE, Nilda Maria (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZANA, Antonio; CONSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *In* MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo

Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEONE, Nilda Maria. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra et al. O Processo Sucessório em Empresas Familiares. O Exemplo dos Comerciantes do Bairro do Alecrim e Adjacências. *In* LEONE, Nilda Maria (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, Joao Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

NEPOMUCENO, Luciana Holanda; BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina; BRITO, Lydia Maria Pinto. As Competências Gerencias em uma Empresa Familiar: Uma abordagem em construção. *In* LEONE, Nilda Maria (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SAICALI, José Luis. Negociações com potenciais investidores: a experiência brasileira. *In* MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

VIDIGAL, Antonio Carlos. As origens da empresa familiar no Brasil. *In* MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

VILLARINHO, Fernando. **A próxima geração:** como a sucessão familiar influencia a estratégia empresarial. Porto Alegre: Dublinense, 2011.

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

APENDICÊS

Apêndice 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA FUNDADOR / GESTOR

I. Identificação do Respondente

Nome:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

Número de Filhos:

Função exercida na empresa:

O que você fazia antes de ter a empresa?

Como e porque começou a empresa?

Narrar sua história de vida, dando ênfase a aspectos familiares e profissionais.

Qual a origem do capital da empresa?

Como você vê sua vida profissional hoje? Qual sua perspectiva para o futuro?

Participa de alguma atividade fora da empresa (associações...)?

Quais você considera os maiores desafios de sua empresa hoje?

O que você quer para sua empresa no futuro, onde pretende chegar?

Como é composta a direção da empresa?

Como se dá a tomada de decisões em sua empresa?

II. Empresa Familiar

No seu entendimento, o que é uma empresa familiar?

Quais os principais desafios encontrados por ser uma empresa familiar?

Os filhos trabalham na empresa? Se sim, em quais funções?

Estes participam da tomada de decisões?

Qual a influencia de familiares que não estão trabalhando na administração da empresa?

Há pessoas de fora da família que participam da gestão da empresa?

É possível separar claramente o patrimônio da empresa e o da família?

Você acredita ser importante uma administração profissionalizada?

III.Sucessão na Empresa Familiar

O que você entende por sucessão na empresa familiar?

Você conversa com sua família sobre a sucessão?

Você acredita ser importante o preparo do seu sucessor?

Você vem realizando este preparo?

Qual momento você considera adequado para fazer a sucessão em sua empresa?

Quais você considera as principais dificuldades e desafios da sucessão?

Você considera ter uma pessoa capacitada para assumir o comando da empresa? Quem?

Quais as principais qualidades do possível sucessor? Você consegue identificar suas fraquezas?

Como é seu relacionamento com o seu possível sucessor dentro da empresa? O que você classifica como positivo e negativo nesta relação?

Você acredita que o seu possível sucessor tenha características profissionais parecidas com as suas?

Você tem alguma preocupação em relação ao processo sucessório?

Em sua opinião, como deve ser conduzido o processo sucessório?

Você considera importante a implementação de um planejamento sucessório em sua empresa?

Porque?

Você tem um plano pessoal de retirada da empresa? Sofre com esta perspectiva?

Como você vê a empresa comandada por seu sucessor sem a sua presença?

Apêndice 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM POSSÍVEL SUCESSOR

I. Identificação do Respondente

Nome:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

Número de Filhos:

Função exercida na empresa:

Data de entrada na empresa:

Ligação familiar com o proprietário da empresa:

O que fazia antes trabalhar na empresa?

Porque começou a trabalhar na empresa?

Narrar sua história de vida, dando ênfase a aspectos familiares e profissionais:

Como você vê sua vida profissional hoje? Qual sua perspectiva para o futuro?

Participa de alguma atividade fora da empresa? (Associações...)

Quais você considera os maiores desafios da empresa hoje?

Qual futuro você pretende para empresa?

Como é composta a direção da empresa?

Como se dá a tomada de decisões na empresa?

II. Empresa Familiar

No seu entendimento, o que é uma empresa familiar?

Quais os principais desafios encontrados por ser uma empresa familiar?

Você participa da tomada de decisões da empresa?

Qual a influencia de familiares que não estão trabalhando na administração da empresa?

Há pessoas de fora da família que participam da gestão da empresa?

É possível separar claramente o patrimônio da empresa e o da família?

Você acredita ser importante uma administração profissionalizada?

III.Sucessão na Empresa Familiar

O que você entende por sucessão na empresa familiar?

O proprietário/administrador conversa com você sobre a sucessão?

Qual momento você considera adequado para ocorrer a sucessão de comando na empresa?

Quais você considera as principais dificuldades e desafios da sucessão?

Quais as principais qualidades você identifica no administrador/proprietário? Você consegue identificar suas fraquezas?

Como é seu relacionamento com o administrador/proprietário dentro da empresa? O que você classifica como positivo e negativo nesta relação?

Você acredita ter características profissionais parecidas com a do administrador/proprietário?

Você tem alguma preocupação em relação ao processo sucessório?

Em sua opinião, como deve ser conduzido o processo sucessório?

Você considera importante a implementação de um planejamento sucessório na empresa?

Porque?

Você acredita que o proprietário/administrador esteja preparado para se retirar da empresa?

Você acredita estar preparado para assumir o comando da empresa?

ANEXOS

Anexo 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO

URI - UNIVERSIDADE
REGIONAL INTEGRADA DO
ALTO DO URUGUAI E DAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR METAL MECÂNICO DE SANTA ROSA-RS

Pesquisador: DENISE FALEIRO WELTER

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 79391517.5.0000.5354

Instituição Proponente: FUNDAÇÃO REGIONAL INTEGRADA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.772.576

Apresentação do Projeto:

As empresas familiares são uma realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que concerne a gestão e a maneira pela qual a sucessão de cargos e direção se configura. Diante da necessidade de constante desenvolvimento e adaptação ao mercado globalizado as empresas do setor metal mecânico de Santa Rosa-RS vem se firmando no cenário atual diante de empreendedores que "dão o sangue" pela sua criação. Em sua maioria, estas empresas são administradas pelos sócios – fundadores, e são empresas familiares, o que traz a preocupação e as dúvidas da primeira sucessão.

É importante para o desenvolvimento local e regional que estas empresas continuem competitivas e lucrativas, o que demonstra a necessidade de sucessões bem planejadas, para a permanência por muitas gerações. Há vários estudos já realizados no campo da sucessão em empresas familiares, mas não encontramos nada nesta cidade, o que nos faz acreditar na importância do tema para o auxílio no processo sucessório destas empresas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral: Analisar como a sucessão vem sendo tratada em empresas familiares do setor metal mecânico de Santa Rosa-RS.

Objetivos Específicos: a) Caracterizar as empresas pesquisadas; b) Verificar como é tratado o processo sucessório nas empresas familiares em estudo; c) Traçar diretrizes para a condução do

Endereço: Rua Universidade das Missões 454

Bairro: Universitário CEP: 98.802-470

UF: RS Município: SANTO ANGELO

Telefone: (55)3313-7900

Fax: (55)3313-7902

E-mail: lizeted@urisan.tche.br

URI - UNIVERSIDADE
REGIONAL INTEGRADA DO
ALTO DO URUGUAI E DAS



Continuação do Parecer: 2.772.576

processo sucessório nas empresas familiares.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Constam nas informações básicas do projeto, na plataforma, os riscos e benefícios da pesquisa, com base na Resolução 46/12 e 510/16 porém esses itens não estão contemplados no projeto.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é relevante e contribui para o avanço das pesquisas relacionadas a área em estudo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Consta o TCLE de acordo com as Resoluções pertinentes.

Recomendações:

Recomenda-se pela aprovação com a sugestão de incluir no projeto os procedimentos éticos relacionados aos riscos e benefícios constantes na plataforma.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conforme recomendações.

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP acata o parecer da relatoria.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_924232.pdf	09/07/2018 10:38:41		Aceito
Outros	Roteiro_de_Entrevista_002.pdf	09/07/2018 10:36:13	DENISE FALEIRO WELTER	Aceito
Outros	Roteiro_de_Entrevista_001.pdf	09/07/2018 10:35:54	DENISE FALEIRO WELTER	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa_ver_006.pdf	09/07/2018 10:35:05	DENISE FALEIRO WELTER	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_1.pdf	09/07/2018 10:34:31	DENISE FALEIRO WELTER	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	24/10/2017 13:15:31	DENISE FALEIRO WELTER	Aceito

Situação do Parecer:

Endereço: Rua Universidade das Missões 484
Bairro: Universitário CEP: 98.802-470
UF: RS Município: SANTO ANGELO
Telefone: (55)3313-7900 Fax: (55)3313-7902 E-mail: izetad@urisan.tche.br

URI - UNIVERSIDADE
REGIONAL INTEGRADA DO
ALTO DO URUGUAI E DAS



Continuação do Parecer: 2.772.576

Aprovado

Necessária Apreciação da CONEP.

Não

SANTO ANGELO, 16 de Julho de 2018

Assinado por:
Lizete Dieguez Piber
(Coordenador)

Endereço: Rua Universidade das Missões 454
Bairro: Universitário CEP: 98.802-470
UF: RS Município: SANTO ANGELO
Telefone: (55)3313-7900 Fax: (55)3313-7902 E-mail: lizeted@uri.br