

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Sucessão em empresas familiares no ramo da construção
civil em Passo Fundo**

Franciele Moraes Pinheiro

**Passo Fundo
2017**

Franciele Moraes Pinheiro

**Sucessão em empresas familiares no ramo da construção
civil em Passo Fundo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da Profa. Dra. Janaina Macke.

**Passo Fundo
2017**

Franciele Moraes Pinheiro

**Sucessão nas empresas familiares no ramo da construção
civil em Passo Fundo**

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Profa. Dra. Janaina Macke

Prof. Dr. Carlos Costa

Prof. Dr. Jandir Pauli

**Passo Fundo
2017**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, que me fortaleceu nos momentos em que estive cansada, me deu forças e coragem para continuar, acalmou e tranquilizou meu coração.

Aos meus pais, Olanda e Rogério, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando em minhas decisões, me educando, orando por mim e compreendendo os momentos em que estive um pouco ausente ou que precisava sair do trabalho para desenvolver este estudo, e as minhas irmãs, Kelly e Vitória, pelo carinho de sempre.

Ao meu namorado, Jardel, por aguentar minhas reclamações de cansaço, foi meu suporte e força nos momentos em que tive vontade de desistir.

A minha orientadora, Janaina Macke, que teve paciência em me ajudar, tirando minhas dúvidas e incertas, me tranquilizando.

Aos entrevistados das três empresas, que disponibilizaram uma parte do seu tempo para que eu pudesse desenvolver esta pesquisa.

Agradeço aos professores da IMED e amigas, por tudo.

RESUMO

As empresas familiares detêm grande importância para a economia, e um dos períodos mais críticos para essas organizações diz respeito a sucessão. Diante disso, este estudo tem como objetivo verificar as etapas e desafios do processo de sucessão em empresas familiares no ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo, identificando a influência da família nos processos, como ocorre esse processo, quais aspectos são considerados com relação aos sucessores e em quais ciclos de vida às empresas estudadas encontram-se. Para atingir aos objetivos, a pesquisa foi desenvolvida através da abordagem qualitativa e um estudo de caso múltiplo, cujas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, com os gestores das três empresas. Como resultado, verificou-se que as empresas estudadas ainda se encontram no estágio inicial quanto ao processo de sucessão, não possuindo planejamento formal e nem uma data prevista. No entanto, esse processo está em andamento nas empresas, uma vez que os futuros sucessores já trabalham nas organizações e suas funções são definidas de acordo com a sua qualificação. Com isso, percebe-se a informalidade dos processos, a despreparação e despreocupação com relação a este processo tão importante e que influência na continuação das empresas, nas futuras gerações.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Planejamento. Profissionalização.

ABSTRACT

Family businesses hold great importance to the economy, and one of the most critical periods for these organizations concerns succession. The purpose, of this study is to verify the stages and challenges of the process of succession in family businesses in the civil construction sector in the city of Passo Fundo, identifying the influence of the family in the processes, how does this process occurs, what aspects are considered in relation to successors and in what life cycles the companies studied find themselves. To meet the objectives, the research was developed through the qualitative approach and a multiple case study, whose interviews were carried out by means of a semi-structured interview script, with the managers of the three companies. As result, it was verified that the companies studied are still at an early stage in the process of succession, it was verified that the studied companies still meet in the initial stage how much to at the process of succession, not possessing formal planning and nor an expected date. However, this process is underway in companies, since future successors already work in the organizations and their functions are defined according to their the qualification. With that, is realized the informality of the processes, the unpreparedness and concern in relation to this process so important and what influence in the continuation of the companies, in the future generations.

Keywords: Family business. Succession. Planning. Professionalism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo dos três círculos desenvolvido por Gersick et al (1997)	15
Figura 2 - Teorias de ciclo de vida organizacional.....	19
Figura 3 - Sucessão tradicional e contemporânea desenvolvido por Moraes Filho (2009).....	24
Figura 4 - Perfil dos entrevistados das empresas A, B e C.....	37

LISTA DE SIGLAS

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICST - Índice de Confiança da Construção

FGV/IBRE - Fundação Getúlio Vargas/Instituto Brasileiro de Economia

PIB - Produto Interno Bruto

PWC - PricewaterhouseCoopers

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Delimitação do problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Empresa familiar	15
2.2 Ciclo de vida organizacional	19
2.2.1 Modelo de Churchill e Lewis	20
2.2.2 Modelo de Scott e Bruce	21
2.2.3 Modelo de Janssen.....	22
2.3 Sucessão familiar	23
2.4 Planejamento do processo sucessório.....	26
2.4.1. Plano de Antonialli	26
2.4.2 Plano de Floriani e Rodrigues	27
2.4.3 Plano da MESA Corporate Governance.....	27
2.5 Profissionalização do processo sucessório	28
3. MÉTODO	30
3.1 Tipo de pesquisa	30
3.2 Coleta dos dados.....	31
3.3 Análise dos dados	33
4. DISCUSSÃO E RESULTADOS	34
4.1 Descrição dos casos	34
4.2 Apresentação dos dados	36
4.2.1 Influência da família nos processos.....	37
4.2.2 Processo de sucessão nas empresas estudadas	39
4.2.3 Aspectos determinantes em relação aos sucessores	42
4.2.4 Ciclo de vida das empresas estudadas	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	47
7. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	48

8. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO.....	49
9. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	57

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares vêm ganhando importância como objeto de estudos por se destacarem na economia brasileira, em que apresentam grande potencial de crescimento e desenvolvimento, contribuindo com o desenvolvimento de emprego, renda e acúmulo de riqueza. Sua história no Brasil, segundo Vidigal (1996), se originou da Revolução Industrial no século XIX. Entretanto, poderia ser considerado também os imigrantes que iniciaram seus negócios como forma de sustentar e oferecer a sua família uma melhor estabilidade, visando o futuro de seus filhos, passando a eles suas funções.

Apesar de sua importância para a economia, há dificuldade em chegar a um consenso em relação ao conceito de empresa familiar por serem multidimensionais. Conforme Bernhoeft (1989), o empreendimento familiar tem a sua origem relacionada a uma família, ou ainda que permanece com integrantes da família na administração da organização. Já para Lodi (1993), é conceituada empresa familiar apenas quando passa para a segunda geração.

Historicamente, as empresas familiares se apresentam como os pilares da economia. De acordo com a pesquisa do Sebrae (2015), no Brasil 57% das micro e pequenas empresas possuem os parentes como funcionários, sendo que a maior proporção de empresas familiares se encontra na região sul com 60%, seguida pelo sudeste com 59%, centro-oeste com 57%, norte e nordeste com 52%. Não se apresenta grandes diferenças nas médias, devido a cada região ter estados com alta porcentagem de empresas familiares e do mesmo modo ter estados com baixa porcentagem.

Ainda em relação à pesquisa do Sebrae de 2015, um exemplo das diferenças nas médias, é a região nordeste que está em primeiro lugar no ranking nacional, com 69% em empresas familiares, já o Rio Grande do Sul se encontra na 16ª posição no ranking nacional, com 54%. Além disso, a pesquisa aponta que 61% das empresas são indústrias, 59% delas são do comércio, 56% delas são de serviços e 41% delas são da construção.

A liderança é um dos fatores que gera obstáculos na gestão, através dos integrantes da família que possuem propósitos diferentes, levando a inúmeras direções. Uma vez que as empresas familiares possuem três alicerces para sustentar sua estrutura: família, propriedade e negócios, em que todas as decisões tomadas com relação a gestão e ao financeiro resultam da influência de todos os membros – familiares e funcionários – e devido a essas condições, muitas vezes ocorrem desavenças, necessitando de uma direção profissional e bem estruturada.

Além disso, para Paim (2015), a ausência do planejamento no processo de sucessão e a intensidade do envolvimento e segurança dos sucessores nas empresas familiares, resulta em obstáculos para as empresas, caso não haja comprometimento do sucedido diante do recebimento da sucessão.

Já que na maioria das empresas, o gestor é o próprio fundador do negócio, que detém influência nos processos administrativos, incidindo os interesses da família em relação ao capital da empresa. De acordo com Lodi (1993), é preciso que a empresa delimite com clareza e transparência como os parentes estão cooperando para o sucesso do negócio, que acarreta também na avaliação dos diretores e gestores.

Em uma pesquisa mais ampla pela PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014), no Brasil as empresas familiares cresceram 79% nos últimos doze meses, enquanto no mundo cresceram 65%. No Brasil, a maior preocupação das empresas familiares é a exigência em se profissionalizar diante de um cenário estimulado por pressões competitivas, custos crescentes e megatendências globais. Segundo a pesquisa, 46% dos participantes brasileiros disseram ser esse um importante desafio para os próximos cinco anos. Em relação à sucessão, mesmo sendo um tema que exige extremo cuidado, apenas 34% dizem ter um plano de sucessão em vigor, entretanto somente 30% está documentado e apenas 11% tem algo que possa ser qualificado como um processo de sucessão. Diferente da média global, em que 53% dizem ter um plano de sucessão em vigor, e 16% tem algo qualificado. Sobretudo, para que se caracterize como um plano de sucessão é necessário que esteja documentado, caso contrário se torna apenas uma ideia.

Este estudo visa analisar como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares no ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo. Visando verificar em que fase as empresas estudadas estão e de que forma está estruturado este processo.

1.1 Justificativa

A importância das empresas familiares estende-se além da economia, pois abrange toda a estrutura complexa e singular da gestão familiar, onde envolve aspectos históricos e administrativos, e questões características desta organização como as questões emocionais e laços afetivos. Embora o planejamento sucessório tenha sua importância evidente e é um meio de conservação da empresa, há variáveis que cercam este processo, dentre elas: os requisitos

na escolha do sucessor, o melhor momento de se iniciar o processo de transição, as questões burocráticas, e o impacto para a organização, família e empregados.

A empresa familiar é alicerçada pelas relações interpessoais, caracterizada pelos laços afetivos entre familiares e funcionários, contribuindo para a formação da cultura da empresa, consequentemente influenciando na tomada de decisões. Perante este contexto, é evidente que a sucessão familiar se torna um desafio, já que aborda como a empresa irá se reestruturar diante a uma nova liderança (DALPIAZ; TRACEY; PHILLIPS, 2014). Considerando que, a sucessão demanda tempo e é fundamental que opere através de normas.

A fim de que se obtenha um processo de sucessão bem-sucedido é preciso que haja um planejamento qualificado e estruturado. Segundo Oliveira (2007), o planejamento tem como objetivo desenvolver processos, métodos e ações diante de decisões de forma eficiente, visando restringir a insegurança que cerca este processo, e em decorrência disso, auxiliando no aumento da probabilidade de atingir as metas estabelecidas pela empresa.

Neste contexto, a sucessão é considerada um processo complexo e que exige um pensamento contínuo referente ao futuro, e uma análise das alternativas para alcançar o propósito da empresa. Por essa razão, o tema é de extrema relevância, considerando que muitas destas, fecham por não conter um planejamento e nem discernimento de como prosseguir nesta etapa (VIEIRA et al., 2015; TESTON; FILIPPIM, 2016; FONSECA, 2016).

Com isso, fundamenta-se a importância deste estudo, que visa compreender as diferentes fases do processo de sucessão, sendo necessário a identificação de que maneira isso acontece, se existe um planejamento e se o aspecto profissional é considerado relevante, além de identificar a influência da família nos processos.

Assim como a empresa familiar colabora notavelmente para a economia, o ramo da construção civil também é considerado um dos principais setores para a economia, em que contribui significativamente para o PIB do país (GONDIM; MARCHON; BARROS NETO; JORGE NETO, 2004; TEIXEIRA, 2009).

Diante da crise econômica atual, segundo dados retirados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano de 2016, retraiu 3,6%, bem como 5,2% da atividade da construção civil, que sinaliza a importância da adoção de medidas que revertam este cenário.

No último boletim semanal divulgado, de autoria da Assessoria Econômica da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2017), se considerou que o cenário a curto prazo ainda é de recuperação lenta, mas gradual.

Salienta-se que conforme a pesquisa da Fundação Getúlio Vargas juntamente com o Instituto Brasileiro de Economia (FGV/IBRE, 2017), o setor da construção civil traz confiança à economia, no qual pode ser confirmado pelo Índice de Confiança da Construção (ICST) que subiu 0,7 ponto em março de 2017, atingindo 75,1 pontos, sendo o maior nível desde junho de 2015.

A importância do estudo de sucessão em empresas familiares da construção civil em Passo Fundo, se dá devido à sucessão ser um dos momentos mais importantes no ciclo da empresa (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012; MONTEIRO, 2015) e pelo setor ser de grande importância a economia brasileira.

Este estudo busca contribuir para novos estudos acadêmicos, devido ao baixo número de trabalhos desenvolvidos no ramo da construção civil. Além disso, fornece informações gerenciais para as empresas familiares, visto que apresenta casos múltiplos identificando como se configura o processo de sucessão, juntamente com o modo de gestão, planejamento e profissionalização de pessoal e de processos, e que conseqüentemente, amparam as tomadas de decisões futuras.

1.2 Delimitação do problema de pesquisa

Um dos desafios mais importantes em relação à empresa familiar é o processo de sucessão, que determina a sobrevivência da empresa e sua expansão no mercado. Por esse motivo, se torna indispensável o cuidado e o trabalho contínuo, uma vez que envolve também as questões emocionais relacionadas a família fundadora.

A seriedade que tange esse processo, se configura por abranger toda uma estrutura, tanto vinculada à família, quanto à organização em si, ao mercado e à sociedade. O interesse perante a sucessão familiar, se dá através da perspectiva de sua cooperação para a reorganização do país. De acordo com Bernhoeft (1989), na política o empresário participa de maneira mais ativa, no social é uma das maiores geradoras de empregos, e na economia, provoca um crescimento no mercado consumidor, e também um aperfeiçoamento na distribuição de renda.

Além disso, a habilidade de empreender colabora significativamente para a reorganização econômica do país, pois gera empregos e auxilia na distribuição de renda. Semelhantemente, a competência em identificar oportunidades representa consideravelmente um crescimento e desenvolvimento para a economia (SILVA; FURTADO; ZANINI, 2015).

Diante disso, esta pesquisa delimitou-se em identificar como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares. Para tanto, será realizado um estudo de caso múltiplo na cidade de Passo Fundo, no setor da construção civil.

Questão de pesquisa: Como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares no ramo de construção civil na cidade de Passo fundo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares no ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) verificar a influência da família nos processos de decisão da empresa;
- b) identificar como ocorre o processo de sucessão, destacando o aspecto de planejamento;
- c) identificar os aspectos que são considerados na determinação dos futuros sucessores, dentre eles o profissionalismo;
- d) demonstrar as fases que as empresas familiares encontram-se em seu ciclo de vida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

A delimitação acerca do conceito de empresa familiar é ampla, devido ao seu aspecto multidimensional, que segundo Dekker et al. (2012), se agrupa em tipologias explicadas em diversos pontos de vistas diferentes de autores que abordam sobre a empresa familiar principalmente relacionada ao aspecto profissionalizante.

A empresa familiar é aquela cuja sua origem está relacionada a uma família, tendo suas atividades e recursos sob domínio da mesma, no qual sua sucessão está vinculada diretamente ao fator hereditário e aos valores corporativos, estando interligados ao sobrenome da família ou a figura do fundador, e além disso, o conceito de empresa familiar nasce da segunda geração da família que assume os negócios (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; TELÓ, 2000).

Salienta-se ainda que, a empresa familiar possui como principal característica a confiança mútua entre os membros, devido ao forte afeto e vínculo emocional (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Segundo Gersick et al (1997), a empresa familiar é compreendida através de três dimensões, sendo elas: propriedade, gestão e família, conforme a figura 1. Este modelo auxilia na compreensão dos inúmeros papéis organizacionais que são influenciados pelo cargo que o indivíduo ocupa nas dimensões, contribuindo com a busca pela origem dos conflitos interpessoais, prioridades e limites de cada função (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999).

Figura 1 - Modelo dos três círculos desenvolvido por Gersick et al (1997)



Fonte: Gersick et al. (1997), p. 6.

Cada subsistema possui um desenvolvimento próprio com características e períodos diferentes, mudando conforme o seu ritmo e sequência, além de possuir seus próprios desafios. Em relação a propriedade há três passos centrais, em que a empresa se inicia com um fundador majoritário – que tem como principal desafio a asseguarção de possuir um capital adequado – que após a troca de gerações, se torna uma sociedade entre irmãos e depois um consórcio de primos – nesse período os principais desafios são no gerenciamento da complexidade da família e acionistas, e quanto as relações pessoais que antes eram fortes, agora estão mais fracas, envolvendo relações mais políticas e com menos compromisso (GERSICK ET AL., 1997).

No subsistema família ocorre o período de estruturação, em que a família decide empreender, no qual a passagem por algumas fases, dentre elas: a jovem família decide uma parceria em conjunto para gerenciar – relacionamento entre trabalho e família –, ter ou não filhos e a maneira como serão educados; após isso, ocorre a entrada da nova geração na empresa, onde é decidido a carreira dos filhos adultos, e então o terceiro período é quando a família começa a trabalhar em conjunto; e por último ocorre a passagem do bastão, caracterizado como um momento de transição (GERSICK ET AL., 1997).

Em relação a gestão, a primeira fase é a criação da empresa e os primeiros anos, onde a empresa dispõe de uma estrutura organizacional informal, após isso ocorre a expansão e crescimento, que exige o desenvolvimento da estrutura organizacional e a profissionalização dos processos e das pessoas, e por fim, a maturidade, período em que a estrutura organizacional tende a propiciar uma maior estabilidade e a entrada de profissionais do mercado, que por consequência diminui a interferência direta dos donos (GERSICK ET AL. 1997).

Complementando este modelo, para Leone (2004), a empresa familiar também é vista por meio de três vertentes semelhantes as dimensões: i) no nível de propriedade, onde a administração da empresa está sob o domínio de uma família, que retêm e determina o capital; ii) no nível de gestão, em que os cargos mais altos são ocupados por membros da família, bem como a tomada de decisão que é influenciada pelos mesmos; iii) no nível de sucessão, a segunda geração familiar assume os cargos deixados pelos parentes e assim consecutivamente.

Lethbridge (1997), classifica as empresas familiares em três tipos básicos: i) tradicional, sendo a mais comum, em que o capital é fechado, há mínima transparência administrativa e financeira, e a família possui total controle sobre as decisões da empresa; ii) híbrida, possui capital aberto, onde a família ainda continua com o controle mediante uma

maior transparência e envolve profissionais que não são da família; iii) influência familiar, onde a família controla a maioria das ações que estão estabelecidas no mercado, permanecendo na influência por meio da participação acionária significativa, mesmo estando mais afastada.

Para Maximiano (2011), a empresa familiar é a iniciativa de um empreendedor que tem como finalidade melhorar a situação econômica e social de sua família, iniciando suas atividades distribuindo aos integrantes suas funções, onde logo após, outros membros da família também ingressam na empresa.

Complementando este conceito, conforme Monteiro (2012), a empresa familiar é aquela que está associada a uma família, no qual obtêm influência mútua entre a tomada de decisão na empresa e os interesses da família, se originando a partir de uma ideia, sonho ou por necessidade de melhorar a condição financeira familiar, o empreendedor distribui os afazeres com seu cônjuge, e futuramente envolve os filhos na empresa.

Salienta-se que na tomada de decisão, principalmente com relação às questões financeiras, como a destinação de recursos, recrutamentos, seleções e decisões estratégicas, as pessoas que decidem e estabelecem a palavra final são o fundador e os membros da família que participam da empresa (CAPELÃO, 2000).

Para o fundador a empresa representa o trabalho de toda a sua vida, crescimento profissional e do status que proporciona, para o sucessor representa uma oportunidade de ampliar seu conhecimento e potencializar suas particularidades, dessa forma o ambiente na empresa familiar se torna disputado e cobiçado pelas pessoas devido ao poder e autonomia que permite (CEPELOWICZ, 1996).

Segundo Leite (2000), é dentro do convívio familiar que os negócios se desenvolvem e este sistema dificilmente irá se modificar, uma vez que é um costume do ser humano se integrar ao meio familiar em forma de segurança. Diante disso, a organização familiar encara um sistema ininterrupto, onde constantemente milhares de empresas nascem e outras tantas morrem.

Apesar da relevância da colaboração das empresas familiares para o Brasil, e ponderando as singularidades do povo brasileiro como a desorganização administrativa e social, as organizações tendem a improvisar e não se preparar para as decisões administrativas, colocando em risco seu crescimento. Em função disso, manifesta-se particularidades nas empresas familiares brasileiras, sendo elas: agir por impulso na tomada de decisão, utilizar do bom senso, resistir a mudanças, novos meios e técnicas de gestão (BARCIA, GRZYBOVSKI, 2008).

Um dos maiores obstáculos existentes em se gerenciar uma empresa familiar é devido justamente ao ambiente familiar que dificulta a execução de estratégias, salientando-se a informalidade em alguns momentos, onde não há procedimentos elaborados, predominando decisões de “achismos”, sem pautas específicas (COSTA; BARBOSA; SOUZA, 2013).

Devido a isso, as empresas familiares têm como característica o gerenciamento administrativo por parte de uma família, que possui parte significativa da propriedade do capital, sendo que em algumas destas, a ligação entre propriedade e gerenciamento é tão estreita que o controle é aplicado pontualmente com base na propriedade do capital (SOUZA, 2001; SILVA, 2015).

A correlação entre a propriedade e gestão se sobressaem perante a habilidade de gestão, atingindo assuntos subjetivos como os sentimentos e o poder, e também em assuntos objetivos, como globalização, sucessão, abertura econômica e afins (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Perante a isso, a empresa familiar é uma mistura de sentimentos, salientando a prudência e a fidelidade, ao passo que os negócios estão fundamentados em encargos, enfatizando a produtividade e os resultados, em que para alcançar êxito é necessário equilíbrio entre o emocional e o racional (FREITAS; KRAI, 2010; SILVA, 2015).

É importante salientar que nas organizações familiares, é evidente a existência dos laços afetivos, emocionais e culturais que as norteiam, e além disso, Barcia e Grzybovski (2008), esclarecem que todos os vínculos familiares são impostos, ou seja, os envolvidos não usufruíram da autonomia de escolher os integrantes, a salvo ao casal que teve independência em se escolher. Diante disso, nem sempre as relações são harmoniosas, principalmente quando envolve a propriedade e o capital, pois os herdeiros estão sendo beneficiados com uma sociedade em que não se houve autonomia em escolher os sócios da mesma (BARCIA; GRZYBOVSKI, 2008).

As pressões que são impostas pela empresa influenciam nas relações familiares, muitas vezes intensificando desentendimentos, no qual os membros podem não compreender suas funções e encargos, devido a incapacidade de separar o pessoal do profissional (SAMARA, 2016).

Uma vez que na maioria das vezes a convivência entre pessoas diferentes se torna um problema, devido a diversos motivos, tais como: diferença de idade, valores, cultura, crenças, ideologias, expectativas, interesses, forma de agir e pensar, formação acadêmica, e as novas tecnologias advindas juntamente com as novas gerações (AZEVEDO, 2012; ANDRADE et. al., 2012).

As mudanças de uma geração para outra geram conflitos maiores, também ocasionados pelos ideais que muitas vezes, podem se tornar incompreensíveis para as futuras gerações, o convívio entre essas gerações acarreta em diferentes decisões perante a um mesmo problema e/ou situação, criando atritos desfavoráveis ao ambiente de trabalho (ANDRADE et. al., 2012).

2.2 Ciclo de vida organizacional

Do mesmo modo que os seres humanos são motivados pelas suas necessidades, e estas se alteram conforme cada fase de desenvolvimento, as empresas também são conduzidas por suas necessidades que determinam cada etapa do seu desenvolvimento no seu ciclo de vida, e no momento em que estas são concluídas, novas etapas surgem podendo provocar crises, que levam a empresa à um novo período de desenvolvimento (MACEDO, 2008).

Todas as organizações passam por transformações, nas empresas familiares estas mudanças são mais complicadas e demoradas, apresentando fases que definem seu ciclo de vida, sendo elas: nascimento, crescimento, desenvolvimento ou envelhecimento (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Com o intuito de ilustrar estas questões demonstra-se na figura 2 as fases do ciclo de vida das empresas, em diferentes visões.

Figura 2 - Teorias de ciclo de vida organizacional

Modelo	Autor (es) e ano	Fases/Estágios
Etapas de crescimento	Churchill e Lewis (1983)	1. Estágio – Existência 2. Estágio – Sobrevivência 3. Estágio – Sucesso 4. Estágio – Decolagem 5. Estágio – Maturidade do recurso
Modelo funcional	Scott e Bruce (1987)	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de desenvolvimento	Janssen (2011)	1. Estágio – Semente 2. Estágio – Começo 3. Estágio – Crescimento 4. Estágio – Estabelecido 5. Estágio – Expansão 6. Estágio – Maduro 7. Estágio – Saída

Fonte: Elaboração própria (2017).

2.2.1 Modelo de Churchill e Lewis

O modelo de Churchill e Lewis (1983), é estruturado através de uma combinação de experiências, pesquisas na literatura e pesquisa empírica, sendo enfatizado para empresas de pequeno porte e em desenvolvimento. A estrutura é caracterizada por tamanho, diversidade e complexidade, sendo descrita por cinco fatores de gestão: estilo gerencial, organização da estrutura, extensão dos sistemas formais, objetivos estratégicos e envolvimento do proprietário do negócio.

Existência, é o primeiro estágio onde a empresa passa por dificuldades em obter clientes e entregar seu produto ou serviço, onde o proprietário efetua as principais tarefas e examina diretamente o trabalho dos funcionários, nesta etapa é praticamente inexistente o planejamento formal, visando somente permanecer viva (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Sobrevivência, a empresa detém considerável número de clientes e corresponde a necessidade dos mesmos, o principal problema nessa etapa é a relação de receitas e despesas, os funcionários não tomam decisões importantes, apenas executam ordens, e também, o desenvolvimento de sistemas é mínimo, possuindo planejamento formal como por exemplo em uma previsão de caixa, seu principal objetivo continua sendo a sobrevivência (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Sucesso, nesta etapa o proprietário deve decidir entre explorar os recursos da empresa e conseqüentemente expandir, ou preservar a empresa de forma estável e rentável (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Decolagem, este é um período determinante, em que o objetivo é o crescimento da empresa, tanto financeiramente quanto gerencialmente. Muitas vezes, a gestão fundadora não obtém sucesso, ou por tentarem crescer rápido demais e acabam ficando sem dinheiro, ou por incapacidade de transferir sua posição (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Maturidade do recurso, nesta fase o cuidado se focaliza em estabelecer e fiscalizar os ganhos financeiros subsequentes ao crescimento acelerado, e conservar as suas vantagens. O gerenciamento é organizado em uma equipe experiente, possuindo sistemas bem desenvolvidos, e a relação proprietário-negócios é separado financeiramente e operacionalmente (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

2.2.2 Modelo de Scott e Bruce

Para Scott e Bruce (1987), o modelo de ciclo de vida é denominado como modelo funcional e pode ser fragmentado em cinco fases de crescimento: inicial, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Início - existem muitas motivações para se iniciar um negócio, todavia a maneira como a empresa será dirigida provém da formação e das competências do fundador, além disso, nesta fase, os recursos da empresa são baixos e necessitam das fontes pessoais do proprietário, possuem elevado nível de incerteza e planejamento baixo (SCOTT; BRUCE, 1987).

Conforme Scott e Bruce (1987), se os proprietários atenderem as demandas do mercado, sobretudo nas finanças, na energia e no tempo, a empresa passará para a segunda fase.

Sobrevivência - os autores definem que se a empresa atinge esta fase, é potencialmente um negócio viável; o nível de concorrência ainda é incerto, contudo se os resultados são positivos é possível que a empresa esteja atraindo novos concorrentes, por outro lado sua linha de produtos ainda é pequena (SCOTT; BRUCE, 1987).

Muitas empresas que continuam nesta fase recebem baixo retorno, a partir do momento que optam por crescer, seja por expansão ou pela concorrência acirrada, passam para a próxima fase (SCOTT; BRUCE, 1987).

As características dessa fase são: crescimento descontrolado, complexidade dos canais de distribuição, mudanças na concorrência, dificuldades no controle financeiro, atravessando estes problemas, a empresa passará para a próxima fase (SCOTT; BRUCE, 1987).

Crescimento, nessa fase a empresa é rentável, entretanto dificilmente vai gerar dinheiro para o proprietário, se fazendo necessário que novamente seja investido no capital de giro da organização, além disso, é instalado novos sistemas de contabilidade e desenvolvido novas pesquisas e produtos, mesmo que em baixa escala (SCOTT; BRUCE, 1987).

Caso a gestão não se adapte rapidamente as mudanças no ambiente, a empresa permanece nessa fase, e em outras situações, o proprietário pode vender o negócio antes do quarto estágio; as possíveis crises nesta etapa são: entrada de concorrentes bem preparados e maiores, e exigência de expansão de produtos e/ou serviços (SCOTT; BRUCE, 1987).

Expansão, para os autores o controle orçamentário, os relatórios de gestão regulares e autoridade descentralizada, seguida dos sistemas de contabilidade em dia, e a necessidade de sistematizar as funções da administração, serão essenciais para a sobrevivência nesta etapa;

sendo preciso que haja fundos há longo prazo, onde os lucros sejam reinvestidos para a própria organização, e se fazendo vital a entrada de novos investidores (SCOTT; BRUCE, 1987).

Devido a profissionalização desta etapa, novos gestores entraram na organização, e apesar de serem mais qualificados, não terão compromisso como os outros que estavam desde o início, esta situação pode se tornar perigosa, acarretando em uma crise de cultura (SCOTT; BRUCE, 1987).

Se a empresa continuar atuando com sucesso irá crescer, se beneficiando perante as oportunidades, sobretudo, se não for bem dirigida, poderá voltar ao estágio de crescimento ou desaparecer, uma vez que, em consequência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a empresa seguirá para o estágio seguinte (SCOTT; BRUCE, 1987).

A possível crise deste estágio está vinculada a perda de foco da organização devido a possibilidade do fundador se sentir incompreendido em relação ao gerente, e a necessidade de foco externo, visando atender as necessidades do cliente (SCOTT; BRUCE, 1987).

Maturidade, para os autores, ao contrário do conceito de ciclo de vida convencional, a empresa continua crescendo nesta fase, onde os principais tópicos são: controle, produtividade e novas oportunidades de crescimento; o lucro obtido geralmente é suficiente para se manter no mercado, porém a empresa continua crescendo, e por isso é necessário novos recursos para ampliação, podendo escolher encolher suas operações ou expandir o negócio, através da aquisição ou incorporação de outras organizações (SCOTT; BRUCE, 1987).

Neste período os acionistas visam pressionar a equipe gerencial com a finalidade de melhorar os resultados e isso pode remeter a um processo sucessório, mesmo sem consentimento do proprietário (SCOTT; BRUCE, 1987).

2.2.3 Modelo de Janssen

Para Janssen (2011), as empresas passam por fases de desenvolvimento semelhantes ao ciclo de vida dos seres vivos. Tendo como exemplo, uma atitude perante a um filho que está na adolescência, não funciona com um filho que é criança. Assim é na empresa, a qual se depara com diferentes situações que exigirá abordagens específicas para cada uma das fases do ciclo de vida empresarial.

Semente, é o primeiro estágio do ciclo de vida, onde o negócio é apenas um embrião, uma ideia, sendo necessário analisar oportunidades de nicho, combinando o mesmo com as

competências, experiências e paixões do empreendedor, além disso nessa fase se decide a estruturação de propriedade e o planejamento (JANSSEN, 2011).

Comece, nessa fase o negócio já está iniciando, sendo primordial descobrir as necessidades dos seus clientes e verificar se a empresa está no caminho certo; por ser uma zona de risco, exige muito esforço do empreendedor, já que 25% das empresas não alcançam cinco anos (JANSSEN, 2011).

Crescimento, o autor compara esse estágio com a fase infantil do ser humano; as receitas e os clientes estão aumentando, assim como novas oportunidades e problemas, sendo vital uma gestão formalizada, exigindo que seja contratado novos funcionários para atender de forma mais eficiente e eficaz os clientes, simultaneamente a isso, aumenta-se a concorrência, buscando investir em inovações, e nos setores de vendas e marketing (JANSSEN, 2011).

Estabelecido, nessa fase o negócio se estabilizou com um lugar no mercado e clientes fiéis, entretanto, a empresa continua focando em melhorias e produtividade, ao mesmo tempo que investe em novas tecnologias e afins (JANSSEN, 2011).

Expansão, é caracterizado como um novo período de crescimento, com novos mercados e meios de distribuição, possibilitando fusões com empresas similares, além disso acrescentando outros produtos e/ou serviços (JANSSEN, 2011).

Maduro, mesmo que os negócios estejam operando com receitas estáveis, a concorrência continua forte, e para controlar esse momento é preciso identificar oportunidades, reduzir custos e descobrir maneiras de manter o fluxo de caixa (JANSSEN, 2011).

E a última fase, definida como saída, é onde há grande oportunidade para o negócio resultando em sua venda ou o fechamento do mesmo (JANSSEN, 2011).

2.3 Sucessão familiar

O período mais árduo em uma organização é o processo de sucessão de pessoas em suas ocupações, no entanto, nas empresas familiares este momento se torna ainda mais complexo, pois envolve a habilidade em posicionar um sucessor qualificado entre as gerações para ocupar o cargo e preservar a sobrevivência do negócio no mercado (BARCIA; GRZYBOVSKI, 2008; COSTA et al., 2015).

Para as empresas familiares o processo de sucessão deve ser considerado como uma oportunidade de trazer melhorias que se fazem necessárias de forma a aperfeiçoar o sistema organizacional, beneficiando a família, e conseqüentemente conciliando com possíveis

desentendimentos relacionados a este processo, visando que a sucessão ocorra de maneira adequada, em oposto ao que acontece em muitas organizações (MORAES FILHO, 2009), conforme o quadro abaixo.

Figura 3 - Sucessão tradicional e contemporânea desenvolvido por Moraes Filho (2009)

TRADICIONAL	CONTEMPORÂNEA
A transição é inesperada.	O processo todo é planejado.
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa.	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial.	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> .
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma iniciativa pela condução do processo.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planejamento.
O processo é realizado de forma confidencial.	O processo é realizado de forma transparente com o consentimento de todos.
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais.	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
O executivo externo ou o filho primogênito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado.
As mulheres não têm chances de assumir o comando.	As mulheres competem em condições de igualdade com os homens.
Família e gestão amadoras.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Fonte: Moraes filho (2009), p. 29-30.

A história da empresa familiar se origina juntamente com a figura do fundador, que em determinado período, por escolha pessoal ou por outros fatores, decide passar a direção da empresa para seus herdeiros, que geralmente são seus filhos, este é o momento em que se caracteriza o processo de sucessão na empresa que passa a ser liderada pela segunda geração da família (LODI, 1993; CEPELOWICZ, 1996; LIMA, 2009).

Este período de transições é difícil para a organização, particularmente para o fundador, que possui grande apego a sua função e a organização, devendo passar suas funções para outra pessoa, que geralmente, é um membro da família (TELÓ, 2000).

De acordo com Leone (2004), quando a sucessão acontece inesperadamente, em ocasião a um acontecimento imprevisto ou de forma súbita, devido a morte, acidente ou doença do fundador, a empresa pode entrar em crise, em função da relação conflituosa que pode existir entre os herdeiros e os gestores.

Salienta-se ainda que segundo Loureiro (2012), apesar do tema sucessão apresentar enorme relevância, percebe-se que em grande parte dos casos, o fundador não se preocupa

com este assunto, e quando passa a se importar já é tarde demais, uma vez que aconteceu alguma fatalidade na família ou outro problema que influencia no gerenciamento da empresa, e devido à falta de cuidado com este processo, acaba acarretando em diversas dificuldades, como por exemplo discussões mal resolvidas e a falência da empresa.

Entretanto, se o processo acontecer de maneira progressiva e programada, com medidas preventivas, incluindo questões presentes no direito tributário, societário e de família, concede ao sucessor a possibilidade de receber treinamento coerente e os devidos conhecimentos necessários para dirigir o negócio, e também garantir a continuação da empresa no mercado (ANTONIALLI, 1998; LEONE, 2004; LOUREIRO, 2012).

Para que se garanta a continuação da empresa, se faz necessário que o sucessor se envolva e participe dos processos de forma responsável visando se preparar para gerenciar a empresa. E para isso, cabe a geração que está na gestão atualmente fornecer condições para que a próxima possa assumir a administração qualificadamente (SAMARA, 2016).

Conforme Galli (2006), o sucessor não deve tentar se igualar ou superar o fundador, uma vez que os requisitos e o perfil exigido para tal função é diferente, com o propósito de ampliar o negócio, demanda-se operações distintas das tomadas pelo fundador.

Complementando isto, segundo Moraes Filho (2009), é fundamental que o sucessor se desprenda da figura do pai e/ou fundador, alcance credibilidade com os *stakeholders*, tenha à sua maneira específica de comandar o negócio, aja como um profissional e não como um membro da família.

Outro aspecto levantado pela autora Galli (2006), para definir o sucesso ou fracasso deste processo, é a necessidade que haja organização, cuidado com à estrutura familiar, com o mercado que é subdividido em clientes, fornecedores e concorrência, e a relação da empresa com a sociedade em geral.

Na visão de Padilha da Silva (2011), para o processo de sucessão deve ser observado alguns pontos, dentre eles: o contexto em que estão envolvidos a família e a empresa; o relacionamento, a cultura, preceitos e opiniões da família; a expectativa de vida dos fundadores; a conduta dos envolvidos na organização como um todo; e além disso, a participação e influência que cada familiar detém na tomada de decisão.

2.4 Planejamento do processo sucessório

O conceito de planejamento abrange a delimitação dos objetivos, regras, procedimentos e planos que possuem com base alternativas, sendo uma tomada de decisão que atinge o futuro da empresa (KOONTZ; O'DONNELL, 1964).

Conforme Maximiano (2004), o processo de planejamento é uma ferramenta para gerenciar as decisões tendo em vista o futuro da organização, definindo um propósito, analisando as alternativas e optando por um rumo para atingir o mesmo.

Como contribuição para uma boa sucessão, o planejamento deve ser livre de emoções, decidindo se a direção da empresa será de responsabilidade de um herdeiro ou de um profissional externo, tendo como finalidade a continuação da mesma, deste modo o comando não será entregue a alguém apenas pelo seu grau de parentesco, mas sim pela sua competência gerencial (FREITAS; FREZZA, 2005; FREITAS; KRAI, 2010).

Com a finalidade de atingir o objetivo desta pesquisa, apresenta-se três planos de sucessão.

2.4.1. Plano de Antonialli

O plano de sucessão de Antonialli (1998), propõem um conjunto de ações preventivas de forma a minimizar o máximo possível e descomplicar os problemas atrelados ao processo de sucessão.

Salienta-se o cuidado necessário para com o preparo do sucedido, que deve definir as especificações sobre o perfil do sucessor, desenvolvendo possibilidades de negócios e estilos de vida fora da empresa (ANTONIALLI, 1998).

Já para o sucessor, é relevante que ele obtenha experiências em outras empresas, e após isso, estagie na empresa iniciando na área de operação, aprimorando seus conhecimentos nas diversas áreas da empresa e desenvolvendo constantemente sua formação intelectual e sua liderança (ANTONIALLI, 1998).

Em relação à família, evidencia-se a importância de todos os membros estarem a par e através de reuniões formais possam debater as questões da empresa, em especial à sucessão, comunicando as decisões tomadas, aprimorando os conhecimentos de forma a profissionalizar os membros e determinando um código de relacionamento a ser seguido pela família (ANTONIALLI, 1998).

Para a empresa é elementar a profissionalização, preparando o grupo para possíveis mudanças, verificando os centros de poder, gerenciando resistências, decidindo em que fase a empresa estará equilibrada para sucessão, conhecendo os funcionários com potencial de crescimento, informando os funcionários chaves sobre a sucessão e se necessário, elaborando um plano de incentivo para mantê-los na empresa (ANTONIALLI, 1998).

2.4.2 Plano de Floriani e Rodrigues

Para Floriani e Rodrigues (2000), toda empresa que possui gestão familiar precisa ter cautela em relação ao processo de sucessão, e para isto, recomenda-se alguns tópicos a se considerar. Este modelo é delimitado visando principalmente a questão burocrática, em específico os cuidados perante aos documentos necessários para cada caso.

O primeiro deles, é na escolha de quem irá assumir a gestão da empresa, decidido isto, o segundo passo é formar o candidato de forma teórica e prática; O terceiro passo é ingressá-lo como um colaborador comum, onde sua função estará de acordo com sua capacitação para tal; Mesmo na preparação do sucessor é preciso que a empresa mantenha um profissional que atue na empresa e que conheça bem a família e os processos da empresa (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

O quarto passo é a reunião dos membros da família com objetivo de estabelecer um regulamento de como ocorrerá a sucessão e os devidos acordos dependendo de cada caso específico, como acordos com as pessoas envolvidas na empresa (herdeiros, sucessores e acionistas), código de conduta de comportamento para os membros familiares, o cuidado com o patrimônio empresarial, os documentos para herdeiros e considerando o divórcio corporativo se assim se fizer necessário (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

2.4.3 Plano da MESA Corporate Governance

Conforme o grupo MESA Corporate Governance (2013), com a finalidade de que o processo ocorra com equilíbrio e na ausência de desavenças, é fundamental que direcione o sucessor e o sucedido de forma a efetuar os seus propósitos, e manter o negócio com o intuito de atingir resultados satisfatórios.

O primeiro passo para um plano de sucessão segundo o grupo MESA Corporate Governance (2013), determina uma política que orientará como será a colaboração da família no processo e criação de um esquema que incentive os herdeiros, além disso, o segundo passo

estabelece que é preciso nivelar os propósitos, missão e valores da empresa, preocupando-se também com a cultura da mesma.

O terceiro passo é elaborar um plano estratégico e executá-lo, o quarto passo é elaborar um conselho com a finalidade de guiar as etapas do processo, o quinto passo é estabelecer o andamento da seleção do sucessor; o sexto passo, é ponderar o futuro do sucedido; o sétimo passo delimita-se no estabelecimento do controle de cada integrante no processo de sucessão e o oitavo passo é verificar as tributações existentes no que tange a sucessão patrimonial (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2013).

2.5 Profissionalização do processo sucessório

Paralelamente ao planejamento que deve estar bem estruturado, se faz oportuno que haja profissionalização tanto dos processos quanto do sucessor. Para que isso ocorra é preciso formalizar, isto é, assumir regras e processos com padronização, extinguindo toda e qualquer informalidade, documentando operações, tomando decisões através de informações e dados, prevalecendo a racionalidade, com a finalidade de solucionar problemas visando o crescimento da empresa (OLIVEIRA; VEZOZZO, 2014; SILVA, 2014).

Segundo Oliveira e Vezozzo (2014), o primeiro movimento a ser feito para profissionalizar a sucessão, visa ao esclarecimento para a família da indispensabilidade deste processo, e após isso, um membro da família tem como responsabilidade gerenciar o mesmo, e para que isto ocorra da melhor forma possível demandará desta pessoa muita persistência e ânimo.

Além disso, é fundamental desvincular a família da empresa, de modo a restringir e até mesmo eliminar privilégios concedidos a membros da família, isto permitirá que a empresa trabalhe de maneira racional e impessoal nas decisões (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, PEREIRA, 2012; OLIVEIRA; VEZOZZO, 2014).

O passo seguinte é estruturar o pessoal de forma que os devidos indivíduos estejam ocupando posições adequadas a sua capacidade, e com isso a empresa possa contratar novas pessoas com medidas precisas e mais profissionais (OLIVEIRA; VEZOZZO, 2014).

Pois segundo Matesco (2014), normalmente as empresas familiares são conduzidas por processos informais, decisões abstratas e pessoais, e até mesmo emocionais, funcionários contratados por fatores afetivos ou apenas por fator hereditário. Devido a isso, nem todas possuem pessoas capacitadas desempenhando as funções que exercem, isso envolve também,

os membros da família que geralmente ocupam cargos importantes na empresa como, gestão e estratégia (MATESCO, 2014).

Para Donatti (1999), a profissionalização não se caracteriza apenas na transmissão do gerenciamento a um profissional externo, mas também se fundamentando primeiramente na família, que é dominada pelo emocional sendo que estas questões devem ser solucionadas para que não atrapalhe o negócio; em segundo a propriedade, que deve ser administrada de forma equilibrada, cuidando os bens empresariais; e em terceiro, é primordial a profissionalização dos sucessores, que deveram absorver as características singulares e próprias da empresa.

Nota-se, portanto, que para uma empresa ser bem-sucedida e sobreviver no mercado é indispensável que haja uma sucessão planejada e profissionalizada, atentando-se para que o sucessor adquira habilidades, competências gerenciais e experiências práticas para que este processo ocorra de forma tranquila e qualificada (SOUZA, 2006).

3. MÉTODO

Neste capítulo será apresentado a estruturação dos aspectos metodológicos com a finalidade de responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral e os específicos. Esta seção está organizada por etapas, descrevendo o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise das informações obtidas.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um processo sistemático com o propósito de possibilitar as explicações e soluções perante aos problemas apresentados, e isso acontece devido à falta de informações referente aos mesmos.

Para Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa pode ser vista como um mecanismo formal que exige cunho científico, visando à compreensão da realidade e respostas para as questões propostas.

Este estudo possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, é realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, tendo em vista a finalidade de configurar as etapas e desafios do processo de sucessão em empresas familiares no ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo, considerando a maneira como está estruturado este processo, atentando-se as questões de planejamento e profissionalização como fatores importantes.

Para Creswell (2014), a pesquisa qualitativa se inicia na suposição e no uso da elaboração de interpretações e teorias perante o estudo de um determinado problema, explanando a maneira pela qual os indivíduos e grupos compreendem este problema. Além disso, se conduz uma pesquisa qualitativa quando um problema necessita ser explorado, tendo em vista a percepção de detalhes obtidos através das histórias dos participantes do estudo, bem como a maneira pela qual contextualizam a abordagem de seus problemas (CRESWELL, 2014).

A pesquisa qualitativa diferentemente da quantitativa, utiliza do texto (e não de números) como material de análise, baseando-se na experiência vivida e na observação de fatos na perspectiva dos participantes que adquirem conhecimento ao longo de suas vidas com relação à questão de estudo (FLICK, 2009a; GIBBS, 2009). A pesquisa qualitativa permite uma visão ampliada e melhor assimilação do problema (MALHOTRA, 2012).

A abordagem qualitativa atenta-se a investigação e análise de pontos mais profundos e detalhados relatando o comportamento humano em inúmeros aspectos, dentre eles: costumes, práticas, comportamentos e afins (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa exploratória possibilita um contato mais próximo acerca do assunto, obtendo novas opiniões sob o mesmo, apresentando maior flexibilidade no seu planejamento, contendo entrevistas semiestruturadas e estudos de caso (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008). Já a pesquisa descritiva, busca observar e correlacionar fatos e variáveis, analisando-os, determinando a natureza dessa relação (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008).

Em vista disso, a pesquisa foi configurada por meio do estudo de caso múltiplo. Para Martins (2006), o estudo de caso viabiliza a entrada em um contexto social, que não foi alcançada completamente através de dados quantitativos.

Conforme, Yin (2001), caracteriza o estudo de caso como a análise de um fato dentro do seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fato e o contexto não estão esclarecidos nitidamente. Gil (2009), define estudo de caso por meio de suas diferentes particularidades, dentre elas: a definição da pesquisa; a preservação do aspecto singular do fato pesquisado de maneira sistêmica, sendo que cada unidade é estudada como um todo; não é separado o fato do seu contexto; é um estudo em profundidade; utiliza de diversos meios de coleta de dados.

Dessa forma, o estudo de caso permite a relação de uma investigação mais aprofundada de um grupo específico perante todos os seus tópicos, no qual não se configura em esboços de suposições antecipadas, ou seja, se utiliza de técnicas de pesquisa como a entrevista, em busca de compreender o problema e relatar o mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2011).

3.2 Coleta dos dados

A entrevista é um dos instrumentos básicos e que possui maior flexibilidade nesta etapa (GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2011), ela acontece através de uma conversa entre duas pessoas, utilizando de técnicas que tem como finalidade obter informações e entender o ponto de vista e as histórias vividas pelas pessoas que são entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Em vista disto, as técnicas de entrevista devem derivar de raciocínios críticos em relação aos inúmeros tópicos que especificam os contextos de comunicação de forma a

adaptar estratégias com o intuito de encontrar informações relevantes ao trabalho proposto (MAIA, 2013).

A entrevista é considerada assistemática, pois o entrevistador terá autonomia em conduzir a conversa de forma a trilhar e potencializar o caminho que acredita ser conveniente (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Complementando esta definição, Caputo (2006) conceitua entrevista como um meio de aproximar o pesquisador a um cenário em particular, tendo como base o assunto estipulado e o próprio ponto de vista do pesquisador, aplicando como mecanismo as perguntas que são direcionadas a indivíduos.

Para Flick (2009b), o roteiro de entrevista detém as questões a serem abordadas, sendo que nelas são incluídas outras questões abertas, finalizando através de uma questão confrontativa; adquiridas com base nas informações que o entrevistado possui em mãos; e perguntas conduzidas através da teoria e possíveis hipóteses.

Os diversos tipos de entrevistas variam conforme o objetivo do pesquisador, neste estudo a coleta de dados foi elaborada através da entrevista semiestruturada e análise de documentos. O instrumento de coleta foi estruturado em um roteiro de pesquisa adaptado de Samara (2016), Silva e Valdisser (2017), e Ribeiro (2008), localizado no apêndice A, sendo analisado e validado por dois especialistas.

A pesquisa foi realizada em três empresas do ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo, citados neste estudo como empresa A, B e C, sendo entrevistado o principal gestor de cada uma das três empresas, citados neste estudo como gestor A, B e C. A escolha das empresas e entrevistados é devido ao fator de conveniência. As informações obtidas foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente foram transcritas e analisadas.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, sendo agendadas antecipadamente no horário de preferência dos entrevistados, e tiveram duração média de meia hora cada. O roteiro de entrevista possui seis perguntas gerais relacionadas a história da empresa, seis perguntas relacionadas a influência da família nos negócios, no caso da empresa já ter passado por um processo de sucessão foi elaborado cinco perguntas, e no caso da empresa não ter passado por um processo de sucessão foi elaborado sete perguntas.

3.3 Análise dos dados

As informações obtidas nas entrevistas foram avaliadas por meio da observação, da análise de conteúdo e de documentos com categorização *a priori*, baseada no referencial teórico e nos objetivos específicos do estudo, as quais elencam a forma como está estruturado o processo de sucessão nas empresas estudadas, considerando aspectos como o planejamento e profissionalização do mesmo, bem como a influência da família nos processos, cujo objetivo é de auxiliar o pesquisador na descrição das entrevistas, nas informações e documentos recebidos (MARTINS, 2006). A finalidade da análise de conteúdo e de documentos é em auxiliar o pesquisador em atingir o maior número de informações que tenham relevância ao estudo (BARDIN, 2011).

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. A abordagem qualitativa foi realizada por meio da análise de conteúdo e observação.

4.1 Descrição dos casos

A empresa A foi criada em agosto de 1983 na cidade de Passo Fundo, perante um cenário de contínuo crescimento do mercado de fixadores e linha agrícola, diante dessa oportunidade, o fundador buscou atender a uma lacuna existente nesses ramos, conforme destaca o fundador: “surgiu de uma lacuna deixada pelas grandes produtoras de parafusos do mercado, tinha um nicho muito grande nessa área, nós surgimos para suprir essa necessidade dos clientes menores” (Entrevistado A).

A estrutura organizacional da empresa está configurada em três principais gestores, gerente geral – fundador –, gerente de atacado e gerente de varejo. Atualmente a empresa conta com um quadro de vinte funcionários, além dos representantes comerciais, atende ao território brasileiro, exceto litoral e o nordeste, e exporta para países como, Paraguai e Bolívia.

Além disso, visando expandir os negócios da empresa A, buscou-se parceiros internacionais para ampliar o mix de produtos e alcançar uma melhor qualidade, com isso, há vinte anos a empresa importa. Conforme relembra o fundador: “esse mês de julho, julho acho que foi, julho ou agosto, não me lembro bem qual é o mês, a vinte anos nós fizemos a primeira importação, o primeiro container” (Entrevistado A).

A empresa B foi criada em 1998 na cidade de Passo Fundo, em um primeiro momento comercializando especialmente material elétrico, e com o passar dos anos, ampliando a linha de produtos, dispondo também de materiais hidráulicos e ferragens que complementam o elétrico. Conforme destaca a filha do fundador a empresa surgiu.

Através da necessidade do nosso pai parar de viajar na estrada, que ele era caminhoneiro, e ele fez uma pesquisa de mercado e abriu um negócio justamente pra dar serviço para as filhas, porque ele via as mulheres nas empresas sendo muito maltratadas e como ele tinha três filhas, ele não queria isso pra elas (Entrevistada B).

Além dos motivos destacados pela entrevistada B, o fundador sempre teve uma visão empreendedora, mesmo sendo caminhoneiro, ele gostava de se auto gerenciar, e por já possuir

um prédio próprio com pavilhão, sonhou com a criação de um negócio neste local, com o objetivo de dar segurança a família. Uma vez que é costume do ser humano se integrar ao convívio familiar em forma de segurança, semelhantemente ao que foi ressaltado por Leite (2000).

A empresa B iniciou os negócios através da iniciativa do fundador juntamente com a sua filha (entrevistada B), após isso a esposa do fundador que trabalhava em outra empresa se juntou aos negócios, assim como as outras duas filhas do fundador. As funções principais são divididas entre os membros da família, em que a estrutura organizacional ocorre da seguinte forma: a entrevistada B e o fundador cuidam da parte das compras, uma das irmãs cuida do financeiro, a irmã mais nova cuida do caixa, e a esposa cuida das contas a pagar e contabilidade.

Semelhantemente com o conceito formulado por Monteiro (2012), que considera empresa familiar como aquela que está associada a uma família, que detêm influência mútua na tomada de decisão da empresa e nos interesses familiares, se originando de um sonho, ideia, mudança familiar, e diversos outros motivos, cujo empreendedor distribui as funções com o cônjuge e filhos.

Atualmente a empresa B atende apenas a cidade Passo Fundo, e conta com um quadro de treze empregados, sendo composto por cinco integrantes da família, e o restante como empregados externos, segundo a entrevistada B a empresa tem por preferência contratar pessoas que possuam referência da família.

Indicação da família, isso nos dá uma certa segurança, pela índole, pela questão assim de... porque hoje em dia você pegar uma pessoa só pelo currículo, as vezes não é importante só o que ela é de graduação, é importante se ela sabe cumprir horário né... (Entrevistada B).

A empresa B continua no mesmo local, entretanto atualmente estão passando por uma reforma na estrutura com o objetivo de melhorar a exposição dos produtos vendidos e *layout* da loja. A entrevistada B relata em uma de suas falas o quanto estão felizes com o momento atual da empresa.

Sim, a gente tá numa fase que a gente tá muito feliz, porque a gente tá reformando a nossa loja, deixando ela assim... Na verdade, a gente não tá aumentando pra ter lucro, não, a gente tá aumentando pra gente trabalhar mais feliz, trabalha tipo expondo melhor o nosso produto, sabendo mais organizado onde está as coisas. Que como nós fomos crescendo aos poucos, conforme aumentava nós ia se ajeitando, e agora não, a gente fez um projeto, onde fica o escritório, onde fica minha mesa, onde fica tudo separadinho né, então a gente tá fazendo pra ter uma logística e uma qualidade de vida no trabalho maior (Entrevistada B).

A empresa C foi criada em março de 1989, tendo como objetivo comercializar materiais de construção. O fundador trabalhava em uma empresa que vendia materiais elétricos, neste local possuía muita liberdade e a gerenciava, um tempo depois mudou de emprego, mas não se adaptou as atividades, e com a saída do antigo emprego, a ajuda dos familiares e mais um dinheiro reserva, iniciou os negócios com sua esposa. Segundo o fundador, o principal motivo na criação da empresa se deve a: “uma oportunidade e a insatisfação com o emprego em que eu estava” (Entrevistado C).

Atualmente a empresa C é dividida entre a loja de materiais de construção que abrange desde a parte bruta até o acabamento, e a construtora que se iniciou há doze anos. A estrutura organizacional também é dividida entre ambas, cuja loja é administrada pela esposa e o gerente que trabalha na empresa a quinze anos, e em relação a construtora, quem cuida é o fundador, seu filho mais velho e um engenheiro. A empresa conta ao todo com um quadro de cinquenta funcionários diretos, e possui como abrangência apenas a cidade de Passo Fundo.

Correlacionando as teorias de Lethbridge (1997) e Leone (2004), as três empresas se classificam como empresas familiares do tipo tradicional e no nível propriedade, cujo capital é fechado, retido e determinado pela família, bem como há mínima transparência administrativa e financeira e a família possui total controle sobre as decisões da empresa.

Em referência a teoria de Gersick et al. (1997), as três empresas em seu nível de propriedade, estão no primeiro período, cujo fundador ainda se encontra na empresa. No nível familiar, estão no terceiro período, em que a família trabalha e toma as decisões em conjunto. E no nível gerencial, estão no período de expansão e crescimento.

4.2 Apresentação dos dados

As entrevistas foram realizadas com o fundador da empresa A, uma das filhas que iniciou a empresa juntamente com o fundador da empresa B e o fundador da empresa C. Por meio das entrevistas foi possível formular o perfil, papel e função de cada entrevistado (Figura 4).

Figura 4 - Perfil dos entrevistados das empresas A, B e C.

Entrevistados	Papel	Função	Perfil
Entrevistado A da empresa A	Fundador	Comercial/Geral	O fundador da empresa tem 63 anos, experiência de mercado de 44 anos. É casado, tem quatro filhos, dois meninos e duas meninas, sendo que apenas os dois meninos são sucessores dos negócios. Possui formação em Contabilidade no segundo grau, e Ciências Econômicas como superior.
Entrevistada B da empresa B	Filha do fundador	Compras	O fundador tem três filhas, em que todas estão trabalhando na empresa. A entrevistada é uma das filhas, que iniciou a empresa juntamente com o pai, tem 35 anos, experiência de mercado de 22 anos. Possui formação em Administração.
Entrevistado C da empresa C	Fundador	Diretor	O fundador da empresa tem 50 anos, experiência de mercado de 30 anos. É casado, tem dois filhos, um menino mais velho que está cursando Engenharia e está trabalhando na construtora da empresa, provável sucessor da mesma, e uma menina de 12 anos. Sua formação é superior incompleto.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.1 Influência da família nos processos

Nas entrevistas realizadas com as três empresas foi possível verificar que os membros que trabalham na empresa participam de todos os processos e decisões mais significativas. As reuniões para tomada de decisão ocorrem de maneira informal no momento em que se fizer necessário, sem hora ou data específica, muitas vezes como no caso da empresa B, ocorrendo “informalmente em casa” (Entrevistada B) e sob o mesmo ponto de vista o entrevistado da empresa C complementa, “é, até fora de horário, tudo, a empresa, a gente vive a empresa” (Entrevistado C).

Isto comprova o relato feito por Costa; Barbosa e Souza (2013) e por Matesco (2014), que expõem como causa dos maiores obstáculos da empresa familiar, a informalidade dos processos, as decisões abstratas e pessoais, prevalecendo muitas vezes o emocional.

No caso da empresa A, a maioria das reuniões tem como pauta a negociação em uma compra ou venda, e como relatado anteriormente nas outras duas empresas, essas reuniões não tem programação e acontecem na hora em que se faz necessário.

Não, não, não... assim, as nossas reuniões são sempre muito é... como eu vou te dizer assim... não são reuniões programadas, ó tal dia tal hora vai ter a reunião, não são muito ao natural né, surge por exemplo uma negociação, nós estamos fechando aqui um x de importação, então eu chamo aqui os meus futuros sucessores, o meu gerente e discutimos, a isso aqui tem que aumentar, isso aqui tem que diminuir, isso aqui não é pra agora, isso aqui é pra depois, isso aqui vamos pagar em dinheiro, isso aqui vamos fazer liso, isso aqui vamos fazer né... isso aqui vai pra esse depósito, esse vai pra outro depósito e tal né. Então as reuniões nunca são assim programadas... (Entrevistado B).

Em relação à influência da família nos processos da empresa, é possível verificar alguns aspectos interessantes, tendo em vista que nas três empresas foi relatado nas entrevistas de que não ocorre influência da família nos negócios.

Não, os interesses da empresa são da empresa, e da família é da família, não se mistura, não tem choque nenhum (Entrevistado A).

É tudo discutido e entrado num acordo né... (Entrevistado C).

Não, a família tem na empresa, assuntos que acontecem na loja, ficam na loja, tanto é que nós somos todos vizinhos.... cada um tem o seu salário, despesa da empresa é da empresa, é tudo separado.... aqui é eu ganho um salário e eu pago as minhas contas, a minha irmã também, e a outra irmã também. O nosso pai e a nossa mãe, aí não, aí o deles é misturado com a empresa (Entrevistada B).

Entretanto no caso B, o fundador e sua esposa misturam seus salários com as despesas da empresa. Isso é uma questão que acontece em muitas empresas familiares, devido à ligação entre a propriedade e o gerenciamento serem tão estreitas ao ponto de se sobreporem, como apontado por Souza (2001) e Silva (2015).

Outros aspectos a serem considerados, é a interferência da família nos negócios e o gerenciamento de conflitos, nos três casos foi possível verificar situações diferentes. Nos casos A e C, os entrevistados consideram que na empresa não há nenhum conflito aparente e se houver algum, “a gente procura administrar sempre” (Entrevistado C) e “o majoritário diz qual é o caminho a seguir” (Entrevistado A).

Já no caso B, a entrevistada expõe que alguns conflitos existem devido as diferenças de idade e ideias, em conformidade ao que foi dito por Azevedo (2012) e Andrade et. al (2012), que considera inúmeros fatores como causadores de atritos, dentre eles: idade, valores, cultura, crenças, ideologias, expectativas, interesses, forma de agir e pensar, formação acadêmica, e as novas tecnologias advindas juntamente com as novas gerações.

Existe as vezes a questão da gente não concordar em determinadas ações, tipo na reforma, todo mundo dá a sua ideia, entende. Então as vezes a gente tem um conflito de até de ideias e idade, porque tipo o nosso pai tem uma ideia e a gente tem outra, então.... Mas quanto ao negócio, ao andamento, estratégias de venda, isso não (Entrevistada B).

Contudo, independente desses conflitos, a entrevista B complementa que a família consegue controlar isso, através de conversas onde definem o que deve ser feito, “sim, senta, conversa e resolve... a gente se dá muito bem” (Entrevistada B).

A tomada de decisão na empresa B possui uma particularidade interessante a ser considerada. A entrevistada B destacou que as mesmas são definidas pelas futuras sucessoras

– as três filhas –, no entanto, passam pelo aval do fundador, em virtude do respeito que as filhas detêm perante ao pai, e também pelo fato da maneira como foram criadas.

Se nós vamos colocar uma marca nova aí na loja, a questão da reforma, é com a gente, e aí assim nada é feito sem consultar ele entendeu? A gente tem esse respeito até pela nossa criação né, que sempre foi assim, mas é muito tranquilo, a gente se dá super bem pra trabalhar em família (Entrevistada B).

Semelhantemente, nas três empresas, quem dita a palavra final na tomada de decisão é o fundador e os membros da família que participam da empresa, comprovando o que foi dito por Capelão (2000).

4.2.2 Processo de sucessão nas empresas estudadas

Até a data de execução deste estudo, em nenhuma das três empresas analisadas, há algum plano de sucessão formal e estruturado, e a propagação do conhecimento do fundador para o sucessor ocorre de forma informal e gradual, no decorrer dos dias na empresa.

Quando perguntado nas entrevistas se as empresas já passaram por um processo de sucessão, observou-se semelhanças entre as três empresas. No caso da empresa A, o entrevistado falou que “não, ela está em um contínuo processo né, com o passar de alguns anos vai chegar lá” (Entrevistado A). A entrevistada B, relata que este processo irá acontecer de maneira gradual e natural, e que não possui uma data definida.

A gente na verdade não tem uma data específica, de acordo com a necessidade de cada um, a gente vai adaptando. Por exemplo agora, o nosso pai não tem como fazer uma sucessão, porque a minha irmã mais nova vai ganhar bebe, então esse tempo agora, é a época dela, eu tive a minha época, agora tem a época dela e enquanto isso a gente segura as pontas.

Esse relato demonstra evidentemente a interferência das questões familiares nos negócios, e paralelamente a tranquilidade dos entrevistados com relação a este processo, já que em ambas as empresas não é percebido, diante das falas, qualquer aspecto de preocupação a respeito desse assunto. Entretanto, nas empresas A e B, já ocorreu conversas a respeito do processo de sucessão.

Em contrapartida no caso da empresa C, também não ocorreu sucessão, e de acordo com o entrevistado o assunto foi pouco abordado, mesmo evidenciando a importância, “é, vagamente. Mas é um problema sério né, que ocorre o risco de se extinguir o negócio né” (Entrevistado C).

Essa falta de interesse acaba confirmando a observação feita por Loureiro (2012), que enfatizou que em grande parte dos casos, mesmo o fundador entendendo a importância do tema sucessão, infelizmente não se preocupa em planejar este processo, e no momento em que se fizer necessário a sucessão, em decorrência da falta de planejamento, acarreta-se diversas dificuldades, como por exemplo discussões mal resolvidas e a falência da empresa.

O fundador da empresa A, possui quatro filhos, dentre eles apenas os dois rapazes que já estão trabalhando na empresa vão seguir gerenciando, os dois filhos estão buscando se aperfeiçoar em sua área profissional, através de cursos e pós-graduação, um deles está finalizando a faculdade, e de acordo com o entrevistado, após concluir, terá uma função mais importante.

Percebe-se que a empresa A, já deu um passo essencial para que a sucessão ocorra de forma tranquila, pois considera importante a profissionalização dos membros, em que os mesmos ocupem posições adequadas a sua capacidade, indo de encontro com o que foi relatado por Oliveira; Albuquerque; Pereira (2012) e Oliveira; Vezozzo (2014), como fator fundamental para a profissionalização da sucessão.

A visão do fundador quanto a nova gestão é de que os sucessores partilham da mesma ideia e possuem o mesmo foco, para ele a sucessão não irá interferir nos negócios e os funcionários não serão informados de maneira formal, irão sentir no dia a dia o que está acontecendo.

É... então assim, uma das coisas que a gente sempre trabalha é que mantenha a mesma direção, sem desvirtuar né, nós estamos no ramo de fixadores, de repente, não... vamos colocar autopeças, vamos colocar produtos veterinários, vamos botar outro produto... não não, o objetivo é continuar exatamente no mesmo foco, na mesma linha, então acredito que os sucessores vão manter, porque já estão bastante treinados para isso. (Entrevistado A).

Quando perguntado com relação aos seus planos para o futuro, o fundador relatou “eu vou continuar até quando eu puder, vou diminuir um pouco o ritmo, vou passear mais, vou viajar mais...” (Entrevistado A).

Na empresa B, a entrevistada descreve que o fundador é visto como referência na empresa, muitos clientes gostam de vê-lo e de ter contato com ele. Um aspecto típico de empresa familiar, corroborando com o conceito destacado por Bernhoeft (1989); Lodi (1993) e Teló (2000), que consideram os valores institucionais da empresa diretamente vinculados com o sobrenome da família e a figura do fundador.

Na empresa B, é nítido a diferença de contextos com as empresas A e C, pois é observado o quanto o emocional está interligado com os negócios, e conseqüentemente acaba por influenciar no processo de sucessão, que irá ocorrer conforme a situação da família no momento.

Natural, a gente não tem pressa, porque a gente se sente seguro com eles aqui e eles de certa forma algumas vezes já quiseram que a gente assumisse. Mas em função das nossas famílias, de nós sermos mulheres e termos, por exemplo, agora tenho que ir lá ver a minha nenê como tá, como não tá entende, então até nós estar com as crianças maiores, a gente precisa do nosso pai e da nossa mãe na empresa (Entrevistada B).

Com relação ao sucessor, “eu acredito que seja entre eu e minha irmã do meio, a mais nova tá seguindo outro rumo, que é engenharia civil” (Entrevistada B). E segundo a entrevistada B os funcionários já estão acostumados com a forma como a empresa é gerenciada.

Eles já estão acostumados, eles sabem... Na verdade, decisões que tem que serem tomadas na empresa, a gente toma, eu e a minha irmã, e aí a gente pede o aval e consulta o seu (...), que que tu acha, aí ele dá a decisão final. Mas hoje quem administra no caso, é eu, a minha irmã e a nossa mãe na parte do financeiro, e o pai daí depois que a gente define o que vai ser feito, a gente chega pai tu acha que tá legal, tu acha que da pra fazer assim, acho que da, mas da pra melhorar nisso, vamos fazer isso (Entrevistada B).

O fundador da empresa C possui um casal de filhos, o filho está terminando a faculdade de engenharia e está trabalhando na construtora da família, já a filha tem doze anos, e por isso ainda é muito cedo para saber qual será sua escolha profissional. Isso acaba afetando a empresa, pois é incerto o futuro da mesma. O entrevistado C acredita que futuramente a loja de varejo será vendida, e a construtora será gerenciada pelo seu filho.

É, provavelmente no futuro, não sei com a minha filha né, mas nos próximos anos eu acredito até a gente venha ah... o meu filho está mais na parte da construção né, que realmente é um ramo melhor né, a margem é melhor, então eu acho que mais adiante a tendência é nós vendermos, a parte do varejo (Entrevistado C).

O entrevistado C não possui uma ideia clara quando perguntado a respeito da estruturação dessa venda, sendo avaliada como uma possibilidade considerável e possivelmente sendo vendida para o gerente ou para alguma rede.

Eu acho que o mais certo é vender, ou seja, ou passar digamos lá para o meu gerente, numa condição lá que ele pague um aluguel, ou alguma coisa assim, mas a

gente já teve até propostas né pra vender, e não é totalmente descartável isso, porque a sucessão é realmente complicada (Entrevistado C).

Já ocorreu uma negociação em relação a venda do varejo com uma grande rede, entretanto o entrevistado C considerou não ser o momento certo para aceitar a proposta. Para ele quando de fato essa venda acontecer, será comunicada aos funcionários antecipadamente e formalmente e continuará toda a estrutura e quadro de funcionários, ocorrendo as mudanças necessárias a empresa que comprou, como com relação ao aperfeiçoamento do gerente através de cursos e alinhamento dos funcionários diante de uma nova visão e administração.

O processo de sucessão correlacionando com o modelo de Moraes Filho (2009), demonstra que as três empresas prevalecem nas características de sucessão tradicional, cuja transição ocorrerá de forma inesperada no momento em que se fizer necessário, sem planejamento, conforme a situação da família no momento.

4.2.3 Aspectos determinantes em relação aos sucessores

Nas três empresas estudadas foi observado que a sucessão será conduzida principalmente e somente pelo fator hereditário, contudo também sendo considerado aspectos profissionais mesmo que indiretamente.

A empresa A será gerenciada pelos dois filhos do fundador, que já trabalham na empresa e que possuem cargos conforme sua experiência e competência, “(...) os dois sucessores já têm funções definidas para que dê continuidade para o que a empresa é” (Entrevistado A).

Em diversas falas do entrevistado é possível notar sua confiança em relação à nova gestão dos filhos, para ele os sucessores estão aptos a conduzirem sozinhos a empresa futuramente, pois estão treinados para isso, “(...) o objetivo é continuar exatamente no mesmo foco, na mesma linha, então acredito que os sucessores vão manter, porque já estão bastante treinados para isso” (Entrevistado A).

Essa confiança é consequência do forte afeto e vínculo emocional entre o fundador e seus herdeiros, conforme destacado por Bernhoeft e Gallo (2003).

Quando perguntado de que forma a gestão atual está contribuindo para o crescimento da empresa, o entrevistado A garante que são feitos investimentos em novas tecnologias, técnicas e ideias, e o encarregado é seu filho mais velho, “é, ele faz muito disso... com cursos, com pós-graduação” (Entrevistado A). Já o seu filho mais novo está terminando a faculdade, e assim que concluir terá sua função de acordo com sua capacidade, “ele está concluindo a

faculdade, por isso ele ainda não tem, uma função mais importante né, mas assim que ele concluir a faculdade...” (Entrevistado A).

Na empresa B, foi observado a interferência da situação em que cada sucessora estará passando no momento em que se fizer necessário a sucessão.

É questão de logística, quem que na época ali vai estar mais apto a resolver tudo que a loja precisa e trabalhar em tempo integral. Por exemplo hoje, hoje eu não trabalho tempo integral, meio turno eu fico em casa e cuido das meninas, porque meu marido não trabalha em Passo Fundo, daqui a pouco a minha irmã que vai estar nessa função e eu vou ficar o dia inteiro. Então o legal é que a gente se ajuda muito (Entrevistada B).

Embora, neste caso, a empresa já esteja sendo gerenciada pelas filhas que possuem cada uma sua função, entretanto todas as decisões passam pela aprovação do fundador.

Sim, sim, se nós vamos colocar uma marca nova aí na loja, a questão da reforma, é com a gente, e ai assim nada é feito sem consultar ele entendeu? A gente tem esse respeito até pela nossa criação né, que sempre foi assim, mas é muito tranquilo, a gente se da super bem pra trabalhar em família (Entrevistada B).

No caso da empresa C, a sucessão ainda é incerta, devido a possível venda do varejo. Em um primeiro momento, o entrevistado C acredita que será um profissional. Contudo, com relação à construtora, o sucessor será seu filho.

É, o futuro realmente pode ser a gente venha a profissionaliza tudo realmente, que funcione sem ele ou a minha filha tá diretamente envolvido né. Não tá nada definido, seria ótimo se a gente conseguisse profissionalizar a um ponto que funcione sozinho realmente né, mas é o futuro, não está definido (Entrevistada C).

4.2.4 Ciclo de vida das empresas estudadas

Tendo como base o modelo de Janssen (2011), as entrevistas realizadas e o histórico nos sites das empresas, é possível verificar que as três empresas estudadas já passaram pelos primeiros estágios do ciclo de vida empresarial, sendo eles a semente, comece, crescimento.

A empresa B ocupa o estágio considerado *estabelecido*, pois é o período em que a empresa já se consolidou no mercado de materiais elétricos, hidráulicos e ferragens, sendo reconhecido nessas áreas, possuindo clientes fiéis, e além disso, continua focando em melhorias, como no caso da reforma na estrutura da empresa, que trará benefícios as clientes e funcionários, otimizando o local e trazendo mais conforto a todos.

A empresa A tem investido em novas tecnologias e ideias, e ambas A e C utilizam-se da importação como forma de estratégia, ocupando o estágio de *expansão*.

A empresa A entre os meses de julho e agosto completa vinte anos de importação, cujo primeiro container veio de Rosário na Argentina. Para o entrevistado A o mercado exige três condições, cumprindo-as, se está adaptado, sendo elas: qualidade, preço e entrega. Complementando, o entrevistado A acredita que a empresa está bem estruturada, devido sua visão de mercado “(...) nós temos uma visão de mercado do mundo, de quem é concorrente, de quem é fornecedor né...” (Entrevistado A).

No caso C, a empresa faz parte de uma rede de compras, composta por diversas lojas que se unem com o intuito de obter uma condição melhor com o fornecedor e ter formas de concorrer com as grandes redes de varejo. Segundo o entrevistado C, “(...) a única forma que a gente viu de competir com essas redes grandes, é também formar uma rede de lojas de diferentes proprietários né, mas com um objetivo comum” (Entrevistado C).

Com base ao que foi exposto, no modelo de Churchill e Lewis (1983), as três empresas encontram-se na etapa de *sucesso e decolagem*, períodos de expansão e crescimento. Já no modelo de Scott e Bruce (1987), as três empresas encontram-se nos estágios de *expansão e maturidade*, em que a empresa continua crescendo e ampliando.

Diante o exposto, as empresas estudadas encontram-se em um estágio inicial quanto ao processo de sucessão, e percebe-se a falta de preocupação e de planejamento com relação a este processo, que pode acarretar em dificuldades futuras conforme destaca Loureiro (2012). Os autores Antonialli (1998); Leone (2004) e Loureiro (2012), destacam a importância de que este processo ocorra de forma planejada, com medidas preventivas, tendo cuidado com cada detalhe.

De acordo com Muhammad (2016), se faz necessário que o sucedido conceda oportunidades ao seu sucessor se qualificar para comandar a empresa, isto é observado nas empresas estudadas, já que os sucessores possuem suas funções de acordo com a sua capacidade e também participam das decisões da empresa.

Destaca-se também, que mesmo quando perguntado sobre a influência da família nos negócios, os entrevistados garantiram que isso não acontece. Contudo, foi observado através das respostas, que a situação em que a família estiver passando acaba influenciando nos negócios, mesmo que de forma indireta. Este fato é um aspecto característico de empresas familiares, onde há influência mútua entre a tomada decisão na empresa e os interesses da família, conforme ressalva Monteiro (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ponderando a relevância das empresas familiares não somente para a economia, mas também na abrangência de toda a sua estrutura complexa e sua singularidade, salientando a sucessão como período mais crítico, surgem diversos desafios, se fazendo necessário planejamento e profissionalização na condução deste processo, em virtude dos laços afetivos e emocionais que norteiam essa organização.

Esses laços, característicos das empresas familiares, acabam por influenciar nas decisões operacionais e estratégicas, bem como em todo o processo de sucessão, e se caso não estiverem bem alinhados podem trazer diversos problemas, como conflitos entre os membros da família que participam das decisões, até consequências ainda mais agravantes como o desaparecimento por completo da empresa.

Em conformidade ao exposto, o presente estudo teve como propósito verificar as etapas e desafios do processo de sucessão em empresas familiares no ramo da construção civil na cidade de Passo Fundo, considerando a maneira como está estruturado este processo, atentando-se as questões de planejamento e profissionalização como fatores importantes. Para se alcançar o objetivo geral, foi elencado quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico buscava verificar a influência da família nos processos da empresa. Com base nas entrevistas realizadas nas três empresas, os entrevistados garantiram que a família não influencia nos processos, entretanto foi observado que todas as decisões da empresa passam pelo aval dos fundadores e da família, bem como a situação familiar afeta os negócios, mesmo que indiretamente, os processos são informais, e no caso B há alguns conflitos de opiniões devido a diferença de idade e ideias entre as sucessoras e o fundador.

O segundo objetivo específico buscava identificar como ocorre o processo de sucessão nas empresas estudadas. Nas três empresas, até a execução deste estudo, não há nenhum plano de sucessão formal, estruturado e programado, portanto, encontram-se no estágio inicial do processo de sucessão. Nas entrevistas foi destacado que a sucessão irá ocorrer de forma diária e sem data prevista. Isso caracteriza as três empresas a uma sucessão tradicional, no modelo de Moraes Filho (2009), em que a transição das gerações ocorrerá no momento em que se fizer necessário e de acordo com a situação da família.

No terceiro objetivo específico buscou-se identificar os aspectos considerados na determinação dos sucessores. Nas três empresas estudadas foi constatado que a determinação dos sucessores será conduzida principalmente e somente pelo fator hereditário, no entanto,

também será considerado aspectos profissionais indiretamente. Já que os sucessores estão procurando se qualificar através de cursos, graduação, pós-graduação, e já trabalham na empresa, tendo suas funções de acordo com seu grau de qualificação.

No quarto objetivo específico buscou identificar as fases que se encontram as empresas estudadas, em ciclo de vida atual. Com base no modelo de Janssen (2011), a empresa B ocupa o estágio considerado *estabelecido*, sendo o período de consolidação no mercado em que atua, com clientes fiéis e buscando melhorias em sua estrutura. As empresas A e C, ocupam o estágio de *expansão*, pois utilizam da importação como forma de estratégia de ampliação de mercado. No modelo de Churchill e Lewis (1983), as três empresas encontram-se na etapa de *sucesso e decolagem*, e no modelo de Scott e Bruce (1987), as três empresas encontram-se nos estágios de *expansão e maturidade*.

6. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Com relação à contribuição acadêmica, este estudo detalhou conceitos de empresas familiares, expondo algumas teorias sobre a forma como as empresas familiares são caracterizadas e moldadas, e o ciclo de vida das empresas na visão de três teorias. Além disso, foram apresentados conceitos com relação a sucessão destacando-se o planejamento e a profissionalização como aspectos importantes, também expondo três teorias na condução de uma sucessão.

Salienta-se ainda que este estudo expôs a realidade das empresas familiares, devido a informalidade nos processos, a influência da família nos processos mesmo que indiretamente, e a questão emocional tão presente nessa organização.

Entretanto, ainda se faz necessário estudos mais aprofundados, teoricamente e em campo, com o propósito de ampliar um maior número de dados pertinentes, contribuindo no detalhamento do processo de sucessão e auxiliando na compreensão com relação à forma como as empresas estão se preparando para este processo, que influencia diretamente na continuação da empresa no mercado, através de gerações.

7. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Além das contribuições acadêmicas apresentadas, este estudo demonstra a forma como se configura o processo de sucessão em empresas familiares do ramo da construção civil da cidade de Passo Fundo. Observa-se que as empresas estudadas, não estão se preocupando com este processo tão importante, posicionando-as no estágio inicial deste processo.

Através dos resultados expostos nesta pesquisa e a cópia entregue aos gestores das empresas estudadas, o intuito é auxiliar as empresas familiares a compreender a relevância e as vantagens tanto gerenciais quanto estratégicas, de se preparar para uma sucessão planejada, envolvendo desde cedo os sucessores nos processos, qualificando-os para gerenciar e envolvendo os demais neste processo.

8. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

Foram identificadas algumas limitações neste estudo, contudo não comprometem as implicações gerenciais e acadêmicas apresentadas. Uma das limitações deve-se ao fato de as empresas ainda não terem passado por um processo de sucessão efetivado, que impossibilita a compreensão de como este processo ocorreu e a comparação da teoria com a prática, entretanto, transmite a despreparação destas empresas quanto a sucessão. Outra implicação é na coleta de dados, onde os processos das três empresas ocorrem de forma informal, não sendo possível a análise de documentos formalizados, como as atas de reuniões.

9. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Devido a importância do tema sobre empresas familiares e sua sucessão, sugere-se como estudos futuros, a adoção de outras variáveis como: a ferramenta de governança corporativa no processo de sucessão; o processo de sucessão efetivado; a visão do sucessor e do sucedido com relação a gestão da empresa; as dificuldades e benefícios em gerenciar uma empresa familiar; de que forma a cultura familiar influencia nos processos de tomada de decisão e sucessão.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, 47. ed, v. 11, Set./Out. 2005.
- ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINÉ, M. F.; OLIVEIRA, A. T. de. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2012.
- ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SemeAD, 3., 1998, São Paulo, **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo, 1998.
- AZEVEDO, S. M. **Conflito de gerações na transformação do mercado de trabalho**. 2012, 30f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Tuiuti, Paraná, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARCIA, F.; GRZYBOVSKI, D. Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios. **Revista de Estudos de Administração**, v. 8, n. 16, art. 1, p. 9-43, 2008.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. São Paulo: Campus, 2003.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 141 – 155, 2000.
- CAPUTO, S. G. **Sobre entrevistas: teoria, prática e experiências**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Boletim semanal da assessoria econômica. **Economia em perspectiva**. CBIC, ed. 1., p. 1-4, 2017.
- CEPELOWICZ, S. **Empresa familiar: relações, sentimentos e conflitos**. 1996, 153 f. Tese (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, maio 1983.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. São Paulo: Penso, 2014.

COSTA, D. de M.; BARBOSA, F. V.; SOUZA, P. C. de M. Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares: um estudo em uma prestadora de serviços de rh. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, 2013.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. de O.; ASSIS, P. A. X. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

DALPIAZ, E.; TRACEY, P.; PHILLIPS, N. Succession narratives in family business: the case of alessi. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, p. 1375-1394, Set. 2014.

DEKKER, J. C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81-99, 2012.

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

FGV/IBRE - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. **Sondagem da construção**: índice de confiança da construção, 2017.

Disponível em:

<<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92E5C726666F>>
. Acesso em: 31 mar. 2017.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2000.

FONSECA, M. A. T. da. **Geração bem-sucedida**: caso do processo sucessório na Viação Andrade. 2016, 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, v. 2, n. 1, 2005.

FREITAS, E. C. de; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no vale do rio dos sinos. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387 – 402, Out./Dez. 2010.

GALLI, M. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2006, 118 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2006.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, I. A.; MARCHON, P. H. A.; BARROS NETO, J. de P.; JORGE NETO, P. M. de. Análise da economia nacional e a participação da indústria da construção civil. In: Encontro nacional de tecnologia do ambiente construído, 10., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENTAC, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, Nov. 1998.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. **Teoria e Prática em Administração**. Programa de Pós-Graduação em Administração, v. 2, n. 2, p. 78-96, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PIB Brasil e Construção Civil**. 2016. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 16 set. 2017.

JANSSEN, T. The 7 stages of business life cycle. **Just in Time Management Group**, Set. 2011.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**. Traduzido por Malferrari et al. v. 2. São Paulo: Livraria Pioneira, 1964.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. B. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2000.

LEONE, N. M. de C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organizações e Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 149-172, Jan./Abr. 2004.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, Jun. 1997.

LIMA, M. J. de O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista; Cultura Acadêmica, 2009.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOUREIRO, P. P. D. **Gestão e planejamento de empresas familiares**. 2012, 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Departamento de economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MACEDO, J. F. de. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. 2008, 153 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Abr. 2008.

MAIA, A. J. Técnicas de entrevista. **Working papers**. Observatório de economia e gestão de fraude, n. 30, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**, 2014, 81f. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de formação acadêmica e pesquisa, Escola brasileira de administração pública e de empresas – FGV, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. **Premissas para um plano de sucessão**. 2013. Disponível em: <<http://corporategovernance.com.br/index.php/estudos/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

MONTEIRO, D. A. **Cultura organizacional de empresas familiares**, abr. 2012. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/04/CULTURA-ORGANIZACIONAL-DE-EMPRESAS-FAMILIARES.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MONTEIRO, N. **O processo de sucessão empresarial na empresa Grimm Indústria e Comércio de Máquinas Industriais e Agrícolas LTDA de Ijuí – RS**. 2015, 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015.

MORAES FILHO, A. C. T. de. **Gestão e sucessão de empresas familiares: uma revisão de literatura**. 2009, 145f. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de formação acadêmica e pesquisa, Escola brasileira de administração pública e de empresas – FGV, 2009.

MUHAMMAD, S. **Desafios no processo de sucessão na empresa familiar: estudo de caso em uma concessionária de veículos**. 2016, 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Especialização) – Faculdade de Administração, Faculdade Meridional IMED, Passo Fundo, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. N.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, N. R. de; VEZOZZO, E. Estudo sobre o modelo de gestão para garantir a longevidade das empresas familiares. **Revista InterAtividade**, v. 2, n. 1, 2014.

PADILHA DA SILVA, A. **As fases da sucessão na gestão da empresa familiar**, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/>> Acesso em: 15 de ago. 2017.

PAIM, N. M. **A interação, a confiança e o comprometimento dos sucessores em empresas familiares**. 2015, 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Faculdade Meridional IMED, Passo Fundo, 2015.

PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC. **Empresa familiar: o desafio da governança**, 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2014/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

RIBEIRO, L. de O. **Sucessão familiar: o momento certo**. 31 f, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

SEBRAE. **Relatório especial (*) – “Empresas familiares”**, Set. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)> Acesso em: 14 mar. 2017.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SILVA, A. C. C. J. da; FURTADO, J. H.; ZANINI, R. R. Evolução do empreendedorismo no Brasil baseada nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**. Universidade Federal de Santa Maria: Santa Maria, v.15, n. 2, p. 758-780, Abr./Jun. 2015.

SILVA, T. F. M. e; VALDISSER, C. R. Gestão de empresa familiar: o caso da empresa Castelo dos Pães LTDA – ME. **Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 6, n. 11, p. 110-129, 2017.
SILVA, V. B. da. O desafio da gestão organizacional em pequenas empresas familiares. **Revista de Administração e Ciências Contábeis**. Getúlio Vargas: Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, v. 9, n. 19, Jan./Jul. 2015.

SILVA, W. R. Empresa familiar – a importância da gestão interna e externa: as vantagens e desvantagens de cada uma no processo de sucessão. **Revista Especialize On-line**, Instituto de Pós-Graduação e Graduação, 8. ed., n. 9, v. 1, 2014.

SOUZA, J. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, R. C. de. **Cultura da empresa familiar x Gestão empresarial**. 2001, 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

SOUZA-SILVA, J. C. de; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

TEIXEIRA, L. P. **A indústria de construção brasileira sob a ótica da demanda efetiva**. 2009, 288f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, 2009.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. 2000, 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Mai. 2000.

TESTON, S. de F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524-545, Set./Out. 2016.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, N. P. B.; SOUZA, R. A. de.; ALVIM-HANNAS, A. K. de F.; SOUZA, J. C. de. Reposicionamento da empresa familiar em seu processo sucessório: um estudo de caso das lojas NG – Manhuaçu (MG). **Revista da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu**. Pensar Acadêmico: Manhuaçu, v. 12, n. 1, p. 71-86, Jan./Jun. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado:

Idade:

Formação acadêmica:

Função na empresa:

I. Informações gerais e históricas sobre a empresa

1. Ano de fundação da empresa?
2. Como surgiu a empresa?
3. Quais os motivos que levaram à criação da empresa?
4. Número de funcionários?
5. Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
6. Qual a abrangência de mercado da empresa?

II. Influência da família nos processos

1. A família participa dos processos?
2. Com que frequência ocorrem reuniões para decidir as estratégias da empresa?
3. Como são ajustados os interesses familiares e os interesses da empresa?
4. Existem conflitos na empresa? Se sim, quais os principais conflitos?
5. Como são ajustadas as possíveis divergências?
6. A gestão vigente contribui para o crescimento da empresa? De que forma?

III. Gestão empresarial da empresa

- A empresa já passou por algum processo de sucessão.

Em caso afirmativo:

1. A sucessão ocorreu mediante plano pré-elaborado?
2. Quais foram os aspectos considerados para a construção do plano de sucessão?
3. Quais foram os desafios encontrados neste processo?
4. Como foi definido o sucessor?
5. Como ocorreu este processo?

Caso a empresa ainda não tenha passado por um processo de sucessão:

1. O assunto “sucessão” já foi abordado?
2. De que forma será configurada a sucessão?

3. Existe definição quanto ao sucessor?
4. Quais aspectos foram avaliados para a tomada de decisão referente ao sucessor?
5. A sucessão será comunicada aos empregados? De que forma?
6. O processo de sucessão interferirá no negócio da empresa? De que forma?
7. Qual é a sua visão em relação à nova geração na direção da empresa?