

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E NEGÓCIOS**

JULIANA RICHTER

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES:
uma análise de empresas de pequeno e médio porte
sob a perspectiva do fundador**

**PORTO ALEGRE
2015**

Juliana Richter

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES:
uma análise de empresas de pequeno e médio porte
sob a perspectiva do fundador

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre
2015

Richter, Juliana.

Planejamento sucessório de empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte sob a perspectiva do fundador / Juliana Richter. – 2015.

88 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Gestão em Negócios 2015.

"Orientador: Prof. Dr. João Zani."

1. Empresas familiares. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Planejamento sucessório. 4. Governança corporativa. 5. Primeira geração de empresas familiares. I. Título.

Juliana Richter

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES:
uma análise de empresas de pequeno e médio porte
sob a perspectiva do fundador

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. João Zani – Unisinos

Profª Dra. Clea Beatriz Macagnam – Unisinos

Profº Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro – Unisinos

Profº Dr. Jairo Laser Procianoy – UFRGS/Unisinos

Sra. Magda Geyer Ehlers – Instituto Sucessor

*Com muito amor, dedico este trabalho à
minha filha Carolina, que me desperta
todos os dias a busca de ser uma pessoa
melhor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por conduzir meus passos em prol de um valor maior, reforçando a minha fé a cada dia.

Agradeço aos meus Pais, Sirio e Tania Richter, por me darem o apoio essencial e me reforçarem sempre que a família é a base de tudo. Amo vocês!

Agradeço ao Cristiano Richter, meu irmão e grande incentivador, desde o início, a quem admiro muito. Também agradeço a Caren, ao João e ao Pedro, minha cunhada e meus sobrinhos, por trazerem alegria nos intervalos deste aprendizado.

Agradeço à Suzana Azambuja Hahn, que fez de sua casa o meu porto durante todo este Mestrado. Foste fundamental!

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. João Zani, por compartilhar seus conhecimentos e tempo, nesta jornada de aprendizado intenso. O meu muito OBRIGADA, sempre!

Agradeço a todos os professores, que me instigaram, provocaram e conduziram a uma nova maneira de pensar. O meu eterno OBRIGADO!

Agradeço aos colegas do Mestrado, que fizeram deste percurso um espaço divertido e leve, compartilhando e ajudando no que foi preciso. Em especial as amigas, Elisane Reis e Carla Cassol, amigas muito além da sala de aula. Vocês todos são um presente!

Agradeço a toda equipe da UNISINOS envolvida neste Mestrado, destacando a Elaine Silva e Flávia de Castro Haas, que sempre souberam fazer do momento de “reta final” um momento de alegria, vibrando junto.

Agradeço à equipe da Terra Engenharia, por ter me substituído sempre que possível nos momentos em que me ausentei para finalizar este trabalho com afinco.

Agradeço aos fundadores das empresas familiares que se dispuseram a me atender, dedicando o seu tempo, suas histórias e seus anseios, para que este trabalho fosse além da teoria. Meu eterno respeito e gratidão!

Agradeço aos amigos de fé e pessoas especiais, essenciais na minha vida.

E, mesmo mencionada na dedicatória deste trabalho, expresso aqui meu agradecimento à Carolina Richter Schaurich, minha filha, que contribuiu com todo o seu amor para que este sonho fosse realidade hoje.

Por fim, exerço minha gratidão, por ter feito deste percurso uma oportunidade de profunda transformação, em muitos sentidos da minha vida.

“Aprender é mudar posturas.”

Platão

RESUMO

As empresas familiares representam 90% das empresas no mundo e também no Brasil. Somente 30% sobrevivem na segunda geração. Dentre as dificuldades encontradas por elas está o planejamento sucessório. Este planejamento tem impactos na gestão e, em especial, no desempenho econômico e governança das empresas, tema debatido academicamente na busca de respostas e de novos modelos. A literatura aponta quatro dimensões deste planejamento: *CEO*, **Família**, **Propriedade e Gestão/Empresa**, sendo neste estudo o líder (CEO) da organização, o fundador da empresa. A partir destas dimensões é possível compreender melhor a dinâmica e complexidade deste tema. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é investigar como as empresas familiares de pequeno e médio porte planejam seus processos sucessórios sob a perspectiva do fundador. Para explorar esta questão foi selecionada a primeira geração (fundador) de empresas familiares do estado do Rio Grande do Sul. Com base neste estudo foi possível concluir que há uma tendência de não planejamento formal no tocante à saída do fundador, tanto da liderança como da propriedade, a inexistência de espaços para a família discutir a sucessão do negócio, a dificuldade em separar a gestão da empresa com a propriedade, a falta de estruturas de governança corporativa, a tendência de profissionalização da gestão, o alto valor dado à boa formação dos filhos, a inexistência do planejamento sucessório incorporado nas rotinas das empresas e o desejo de os filhos sucederem sua função mais no aspecto que tange à propriedade do que à liderança. Isto aponta algumas diretrizes para melhoria do planejamento sucessório das empresas familiares estudadas. Estas diretrizes estão fundamentadas nas quatro dimensões. Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares. Pequenas e médias empresas. Planejamento sucessório. Governança corporativa. Primeira geração de empresas familiares.

ABSTRACT

Family businesses represent 90% of the companies worldwide and so it is in Brazil. Only 30% keep alive on the second generation. Among the difficulties found for these companies is the succession plan. This plan impacts the management and especially the economic performance and governance of the companies, subject academically discussed on the search for answers and new models. The literature indicates four dimensions of this planning: **CEO, Family, Property and Management/Company**, being in this study, the company leader (CEO), the company founder. From these dimensions, it is possible to better understand the dynamism and complexity of the theme. In this context, the goal of this study is to investigate how small and medium sized family businesses plan their succession processes on the founder perspective. Particularly, to explore this question it was selected the first generation (founder) of family businesses in the State of Rio Grande do Sul. Based on this study it was possible to conclude that there is a tendency of not having a formal planning concerning the founder retirement, since the leadership to the property, the lack of space for the family to discuss the business succession, the difficulty to separate the company management from the property, the lack of corporate governance structures, the tendency of management professionalization , the high value gave to the descendants good educational formation, the lack of the succession plan incorporated in the companies routines and the descendants will to succeed more related to property than to leadership. It brings some directions to the succession plan improvement on the family businesses studied. These directions are based on the four dimensions Founder, Family, Property and Management/Company.

Key-words: Family businesses. Small and medium size companies. Succession plan. Corporate governance. Family businesses first generation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos	22
Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento	23
Figura 3 - Características da administração da empresa na primeira geração de familiares (fundadores).....	32
Figura 4 - Modelo Teórico de Fatores relacionados ao Sucessor que influenciam o sucesso da sucessão	34
Figura 5 - Estrutura de governança corporativa na empresa familiar.....	43
Figura 6 - Sistema de Governança Corporativa	43
Figura 7 - Etapas da Pesquisa	52
Figura 8 - Esquema de Análise dos Dados	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Porte da Empresa	17
Quadro 2 - Definições do conceito de empresa familiar.....	19
Quadro 3 - Constructos do estudo	48
Quadro 4 - Questões Norteadoras - Dimensão Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa	59
Quadro 5 - Principais Resultados - Dimensão Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa	77

LISTA DE SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
GC	Governança corporativa
PME	Pequenas e médias empresas
PwC	PricewaterhouseCoopers
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do Tema	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Delimitação do Estudo.....	16
1.5 Organização do Estudo	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Empresas Familiares.....	19
2.1.1 Modelo dos Três Círculos.....	22
2.2 Planejamento Sucessório.....	27
2.3 Governança Corporativa.....	39
2.4 Síntese do Referencial Teórico	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 Modalidade e Delineamento da Pesquisa	50
3.2 Etapas do Estudo	52
3.3 Coleta de Dados	54
3.4 Tratamento dos Dados.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 Dimensão Fundador	60
4.2 Dimensão – Família	64
4.3 Dimensão - Propriedade	67
4.4 Dimensão – Gestão / Empresa	70
4.5 Discussão dos Resultados.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1 Considerações e Implicações	81
5.2 Limitações do Estudo e Possibilidades de Estudos Futuros.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

As organizações familiares são mundialmente conhecidas desde a origem das sociedades agrícolas pré-industrializadas. Este tipo de organização no Japão, por exemplo, tem mais de 1.400 anos de história (BERNHOEFT; GALLO, 1991). O crescimento e o desenvolvimento econômico mundial vêm sendo fortemente puxados por este tipo de organização. Ainda hoje, um número significativo de empresas começou suas atividades como “negócio familiar” (GERSICK et al., 1997).

Bernhoeft (1989) apresenta em seus estudos dados que mostram que a representatividade econômica das empresas familiares está entre 70% e 90%, e que existe uma estimativa de que 90% das empresas no mundo sejam empresas familiares (LETHBRIDGE, 1997). No Brasil, considera-se que 90% das empresas brasileiras são empresas familiares (OLIVEIRA, 2006), percentual este confirmado em pesquisas mais recentes (SEBRAE, 2011). Para Gersick et al. (1997, p. 4), quando se trata de empresa familiar, se está tratando de empresas “decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.”

Historicamente, as estatísticas têm demonstrado que as empresas familiares que sobrevivem à gestão do seu fundador constituem uma exceção. Nos Estados Unidos, por exemplo, somente 1/3 passam para a 2ª geração e destas, só 15% passam para 3ª geração (MORRIS et al., 1997; VENTER; BOSHOFF; MASS, 2005). Na Europa, caem para 25% as empresas que estão na 2ª geração e somente 10% sobrevivem na 3ª geração (BYRNE, 2000; FRITZ, 1993; OLIVEIRA, 2006). Dados da Harvard Business Review, de Abril de 2015, por Fernández-Aráoz, Iqbal e Ritter (2015), reforçam estas estatísticas trazendo que, de acordo com o *Family Business Institute*, 30% das organizações estão na segunda geração e somente 12%, destas, remanescem na terceira geração e 3% operam na quarta geração.

No Brasil, este cenário não é muito diferente. Dados do SEBRAE (2011) apontam que somente 30% das empresas familiares estão na 2ª geração e, destas, 05 (cinco) de cada 100 empresas chegam à 3ª geração. Esse fato é corroborado pelos dados divulgados na pesquisa da PwC (2010), “As empresas familiares no Brasil”, que mostram que no Brasil as pequenas e médias empresas estão mais expostas ao problema de sucessão.

Todos os autores acima citados são unânimes em afirmar que os laços afetivos como a família, a atividade econômica exercida profissionalmente por empresários que se identificam com a empresa, somada às características próprias da gestão deste tipo de empresa, quando ainda gerida pelo fundador, e a representatividade das famílias envolvidas neste processo, fazem da sucessão um dos maiores (senão, o maior) desafios enfrentados por uma organização deste tipo. De acordo com Bernhoeft e Gallo (1991), a prerrogativa de decidir os fins de uma empresa familiar, conciliando todas as emoções e riscos presentes em cada decisão, é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo fundador.

Portanto, pode-se inferir que os dados e as observações acima expostas apontam para o fato de que a sucessão é um momento crítico às empresas familiares. Essa situação permite que se entenda que a preocupação com o planejamento sucessório deve ocorrer desde o início das atividades da empresa (OLIVEIRA, 1999). “A falha de planejar e gerenciar bem a sucessão é a maior ameaça para a sobrevivência dos negócios da família”, comentam Aranoff e Ward (1991, p. 1).

Pesquisas da PwC (2010), já citada neste estudo, apontam também que somente 45% das empresas familiares discutem o assunto sucessão e, 28% dessas, têm planejamento sucessório, sendo que 2/3 das empresas, com plano de sucessão, creem que o controle permanecerá familiar.

A mesma empresa PwC apresenta dados de pesquisa recente, “*Empresa familiar: o desafio da governança*”, 2014, realizada em quase 2.000 empresas familiares pesquisadas em 40 países, inclusive o Brasil. Esses dados evidenciam que no Brasil, nos próximos 05 anos, 17% das empresas familiares querem assegurar o futuro no longo prazo, e 46% sentem a necessidade de profissionalização de seus negócios. Indicam, ainda, que a solução para manter o crescimento é, sobretudo, a governança.

No que se refere à sucessão, no Brasil essa mesma pesquisa mostra que 50% planejam passar a propriedade para a próxima geração, 50% pensam em planejamento de sucessão, porém, somente 11% têm um processo de sucessão que pode ser qualificado como de robusto. Embora 34% dizem ter planos de sucessão, somente 30% destes planos estão documentados.

Indo de encontro a isto, Bornholdt (2005, p. 38) traz que “quanto mais cedo for implementado o processo de governança corporativa nas empresas, maiores serão as chances de sua perpetuação por várias gerações.”

Considerando o exposto na contextualização deste trabalho, através dos dados acima apresentados, e sendo a sucessão um momento crítico nas empresas familiares, somadas as características das empresas quando ainda na gestão da primeira geração (fundador) e levando-se em conta as estruturas e recursos disponíveis em uma empresa de pequeno e médio porte, a definição do problema de pesquisa deste estudo assim se configura: Como as empresas familiares de pequeno e médio porte fazem seu planejamento sucessório sob a perspectiva do fundador, a fim de garantir a perpetuação do negócio?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como as empresas familiares de pequeno e médio porte planejam seus processos sucessórios sob a perspectiva do fundador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a)** Investigar as dificuldades que as empresas familiares de pequeno e médio porte enfrentam em seus processos sucessórios;
- b)** Verificar diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório de empresas familiares de pequeno e médio porte;
- c)** Identificar mecanismos de governança corporativa como auxílio ao planejamento sucessório.

1.3 Justificativa

As dimensões que representam as dinâmicas e complexidade das empresas familiares são o tripé: família, propriedade e gestão/empresa (GERSICK et al.,

1997). Estas dimensões¹ podem ser consideradas a base para um planejamento sucessório de empresas familiares. Estudos e pesquisas sobre o tema apontam que há uma preocupação das empresas familiares quanto à transmissão da primeira geração (fundador) para a segunda geração. Tal fato, por si só, justifica a necessidade premente de se aprofundar no entendimento do planejamento sucessório na primeira geração das empresas familiares. Neste contexto, as dimensões podem auxiliar esta compreensão e trazer melhorias para o planejamento. Em razão disto, optou-se em focar o esquema de análise do planejamento sucessório com base nestas quatro dimensões.

Para justificar a escolha, neste estudo, pelo porte de pequenas e médias empresas, toma-se como referência a constatação feita pelo SEBRAE (2011) de que:

Apesar da importância e da real necessidade de se estudar mais as pequenas e médias empresas familiares brasileiras e suas peculiaridades, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudança organizacional disponíveis hoje no país são derivados de pesquisas realizadas em empresas de grande porte e, geralmente, de capital aberto.

Além disto, este porte de empresa tem uma grande representatividade no cenário empresarial nacional (e mundial) e apresenta peculiaridades em seus modelos de gestão que as destacam das empresas de grande porte.

Somado a estas questões, a escolha pelo aprofundamento deste tema também se justifica tendo em vista a autora, deste estudo, pertencer a uma empresa familiar de pequeno e médio porte, de capital fechado, em uma região do Rio Grande do Sul (Brasil). Esta empresa encontra-se na primeira geração, onde a questão sucessória é uma questão futura a ser desdobrada. Isto traz uma motivação pessoal ainda maior pelo tema de pesquisa escolhido.

1.4 Delimitação do Estudo

O escopo deste estudo está restrito a empresas familiares de pequeno e médio porte, de capital fechado, situadas no Rio Grande do Sul, conforme a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2014), demonstrada

¹ As dimensões aqui referidas serão exploradas no capítulo teórico deste trabalho.

no Quadro 1, onde os fundadores da empresa se encontram na atividade, têm idade mínima de 45 anos, possuem filhos e não realizaram o processo de sucessão.

Para Gersick et al. (1997, p. 22), “normalmente ao chegar à faixa dos quarenta, o proprietário gerente sente que é o momento de aprender as primeiras lições de ‘entregar’ a empresa aos filhos à medida que se tornam adultos”, sendo que neste estudo o proprietário gerente é o fundador da empresa.

O quadro, a seguir, é uma classificação segundo o Porte das Empresas, estabelecida a partir de faixas de receita operacional bruta anual.

Quadro 1 - Porte da Empresa

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2014)

Utilizando como critério a classificação contida neste quadro, para a realização desta pesquisa selecionaram-se pequenas e médias empresas, que estão na faixa de receita operacional bruta anual de R\$ 2,4 milhões a R\$ 90 milhões, com capital fechado.

1.5 Organização do Estudo

O presente estudo está organizado conforme segue:

- a) **Introdução** - Aqui se elabora a contextualização do estudo, a justificativa e a delimitação do tema e apresenta-se, ainda, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.
- b) **Capítulo 2 (Referencial Teórico)** - Este capítulo traz os principais conceitos que embasam este estudo, iniciando pelos conceitos de empresas familiares e de planejamento sucessório, finalizando com o de

Governança Corporativa. Apresentou-se, ainda, o modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997), que norteia a pesquisa junto às empresas entrevistadas. Fecha-se este capítulo com a síntese dos constructos utilizados na análise dos dados.

- c) **Capítulo 3 (Metodologia)** - Neste capítulo descreve-se o método utilizado na pesquisa de campo (pesquisa exploratória, de natureza qualitativa), delinea-se a pesquisa, estabelecendo a entrevista como instrumento de coleta dos dados, definem-se as etapas da pesquisa e os passos seguidos para a coleta dos dados e descreve-se como foi o tratamento (análise) dos dados coletados para atender aos objetivos deste estudo.
- d) **Capítulo 4 (Discussão e Análise dos Resultados)** - A discussão e análise dos dados foram organizadas seguindo o esquema das quatro dimensões, apresentado no capítulo da Metodologia (Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa), trazendo a discussão dos resultados deste estudo.
- e) **Considerações Finais** - Aqui são apresentadas as principais considerações finais, tendo em vista a análise dos resultados, ressaltando-se as implicações do estudo, bem como as limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

O trabalho finaliza trazendo a bibliografia utilizada, assim como o apêndice com o roteiro das entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

O mundo empresarial contempla vários arranjos de empresas, empresas de grande, médio ou pequeno porte, de capital aberto, de capital fechado, de propriedade de famílias, de propriedade de famílias mais parceiros de negócios, entre outros. Dentro dessa diversidade, as familiares ocupam uma considerável importância no cenário econômico mundial e também no Brasil. Na literatura existente, muitas são as definições de empresas familiares. Neste estudo, a explicitação dessas definições se justifica porque permite clarificar o tipo de empresa aqui pesquisado.

Os autores Neubauer e Lank (1999 apud SANTOS, 2011), trazem um quadro apresentando alguns conceitos de empresas familiares:

Quadro 2 - Definições do conceito de empresa familiar

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um 'grupo de afinidade afetiva'. (CARSUD, 1996)
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (BARRY, 1999)
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (LANSBERG; PERROW, ROGOLSKY, 1988)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO; SVEEN, 1991)
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (STEERN, 1996)
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que dirija e controle. (WARD, 1989)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (HANDLER, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (BORK, 1986)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neubauer e Lank (1999 apud SANTOS, 2011).

A estas definições de empresas familiares, somam-se os estudos de Donnelley (1964), Bernhoeft (1989), Werner (2004), Holland e Boulton (1984 apud

MOTWANI et al., 2006) e Fisher, Silva e Davel (2000), nos estudos de Bertucci et al. (2009), que trazem complementações importantes aos conceitos até aqui demonstrados.

Donnelley (1964) define a empresa familiar como “aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.”

Bernhoeft (1989) explica a empresa familiar como “aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”, destacando-a como um ideal do fundador que deu certo. Na mesma vertente, Werner (2004, p.2) traz a figura do fundador como aquele que desenvolveu a empresa e que, com o tempo, inclui a família para, caso necessite, possa ela assumir o comando. Segundo este autor, a empresa familiar “é a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.”

Segundo Holland e Boulton (1984 apud MOTWANI et al., 2006), a empresa familiar é aquela em que: (1) o presidente ou *CEO* da empresa foi o fundador; (2) o negócio emprega membros da família do fundador; e, (3) os gestores da empresa percebem a empresa como uma empresa familiar. Ressalta-se, no entanto, que um tema constante, nessas definições, é a propriedade da família, o controle do negócio e o envolvimento dos membros da família no processo de tomada de decisão.

Citando Fisher, Silva e Davel (2000 apud BERTUCCI et al., 2009), o conceito que melhor se aplica a este trabalho, pois “contempla de forma geral as principais características de uma empresa familiar” é o seguinte:

[...] simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa. (FISHER; SILVA; DAVEL, 2000 apud BERTUCCI et al., 2009, p. 156).

Acrescenta-se aos conceitos de empresas familiares, a classificação de Lethbridge (1997, p. 7), que traz três tipos básicos de empresas:

A *tradicional* que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior

transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de *influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica, através de participação acionária significativa.

Neste estudo, trataremos das empresas tradicionais.

Todos os conceitos abordados pelos autores, de uma maneira ou de outra, trazem para as empresas familiares a junção de família, propriedade e gestão, assim como a questão da liderança, trabalhada neste estudo na geração do fundador. Macedo (2009) aponta a mistura, sobreposição, facilidades e dificuldades que esta junção família-propriedade-gestão coloca em evidência, como se pode observar na explanação abaixo.

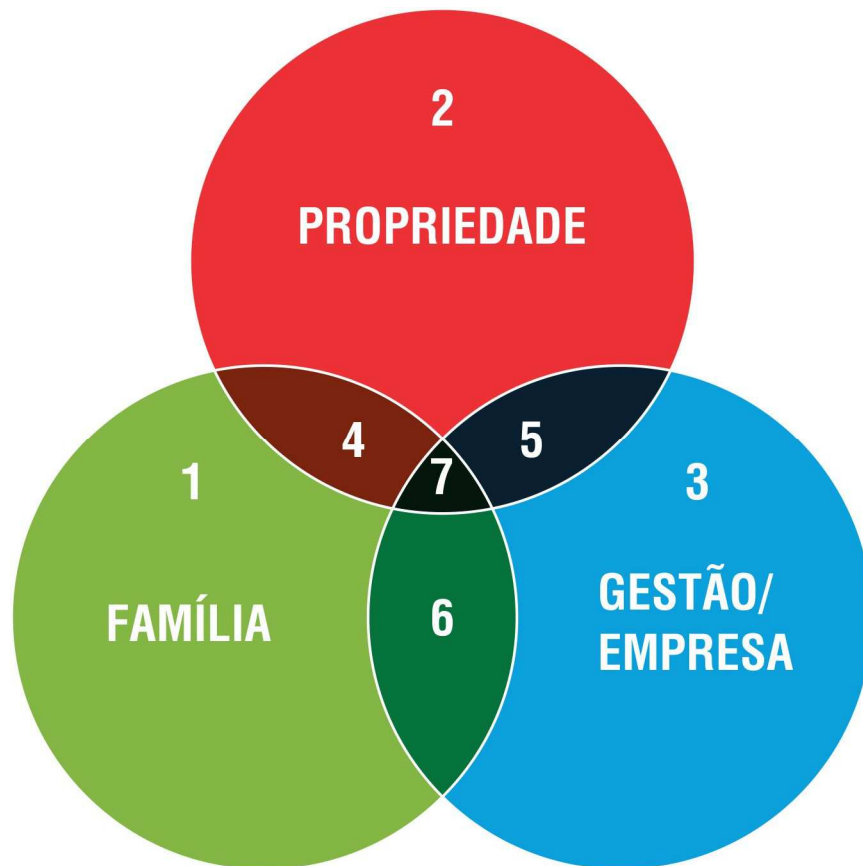
A complexidade da gestão na empresa familiar é muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares. Geralmente, quando pessoas são indagadas com a pergunta sobre as coisas mais importantes em suas vidas, uma resposta que quase imediatamente vem à mente é a família e o trabalho. Mas, e quando a questão envolve essas duas combinações, isso pode acabar sendo algo conflitante. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias; suas tradições e valores brotam de uma fonte comum. Assim, as empresas familiares podem parecer mais complicadas se tomarmos uma posição mais superficial. Mas, olhando em seus aspectos mais minuciosamente, verificamos que elas são decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas. (MACEDO, 2009, p. 30).

A reflexão feita até aqui permite que se verifique a existência de três conceitos, que se conectam, para uma melhor compreensão de uma empresa familiar - família, propriedade e gestão – que Gersick et al. (1997) chama de “Modelo dos Três Círculos”.

2.1.1 Modelo dos Três Círculos

Gersick et al. (1997), em continuação aos estudos iniciados nos anos 60 e 70, começaram a descrever a empresa familiar com o conceito de sistemas, conceito este reforçado por Silveira (2010, p. 300) e muitos outros autores e trabalhos que tratam deste assunto, que justifica o modelo dos três círculos como o mais conhecido para o entendimento das empresas familiares (ver Figura 1).

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p.7), adaptado pela autora.

Segundo Gersick et al. (1997, p. 6), “o modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.” Em uma empresa familiar, qualquer pessoa pode ser colocada dentro dos sete itens demonstrados nos círculos (itens discriminados a seguir).

Para cada um dos números colocados nas esferas do Modelo dos Três Círculos, há uma identificação do pertencimento da pessoa na empresa familiar,

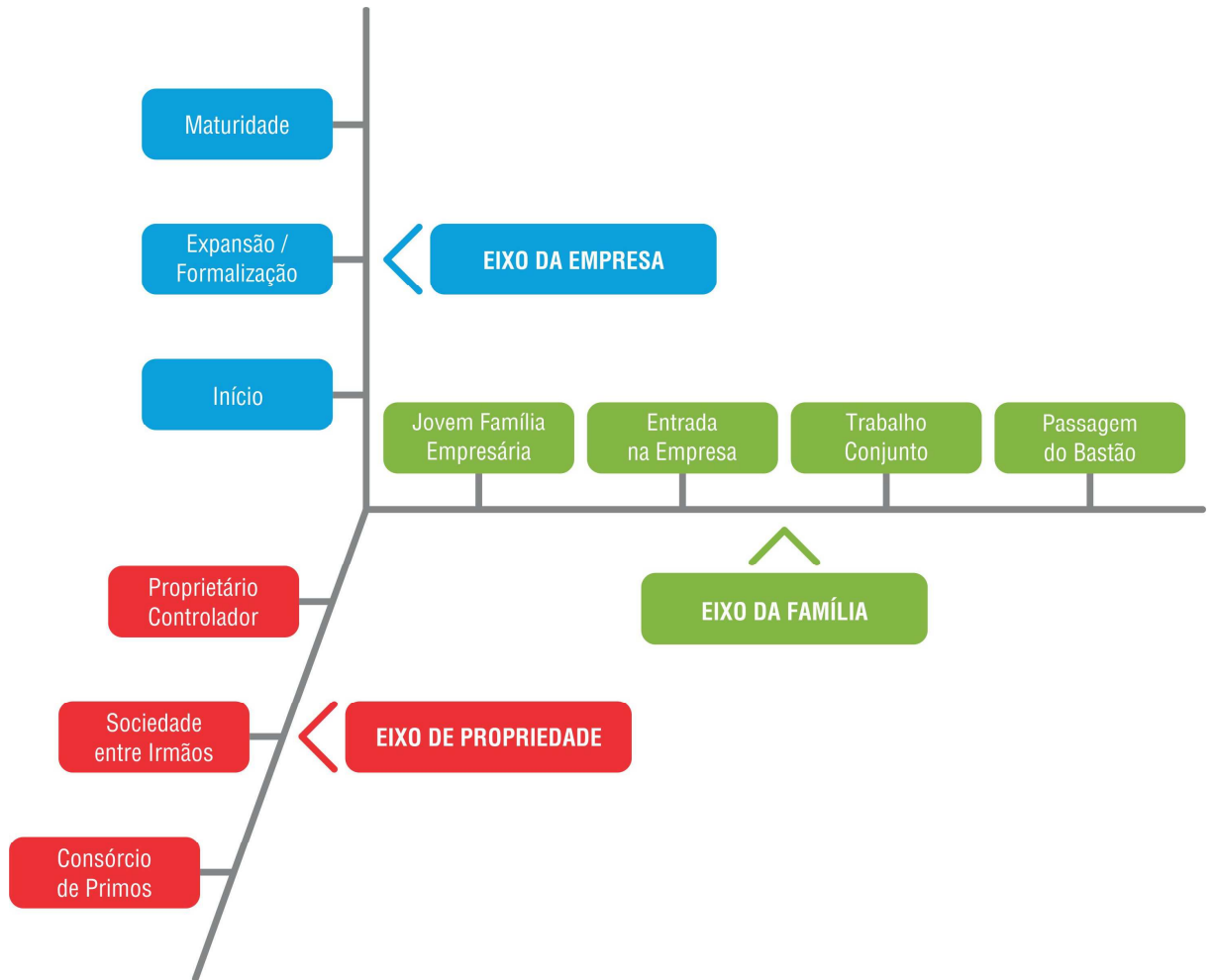
ilustrando as relações existentes entre a pessoa e a empresa familiar. Silveira (2010) define cada um dos números identificados na figura 1, com a seguinte legenda:

- 1) Membros da família que não são acionistas nem gestores;
- 2) Acionistas que não pertencem à família e não são gestores;
- 3) Executivos da empresa sem vínculo com a família;
- 4) Membros da família que são acionistas e não atuam como gestores da empresa;
- 5) Acionistas que não pertencem à família e atuam como gestores;
- 6) Membros da família não acionistas que trabalham na empresa;
- 7) Membros da família que são acionistas e gestores da empresa.

“A identificação das pessoas dentro dos círculos ajuda a compreender seus diferentes interesses e, conseqüentemente, seus pontos de vista em relação a uma determinada empresa familiar” (GERSICK et al., 1997, p.7), podendo criar um quadro de qualquer sistema de empresa em determinado momento. (GERSICK et al., 1997, p.16)

Os três círculos apresentam um grau de desenvolvimento dentro da empresa familiar, que pode ser igual ou diferente. Para compreender os movimentos dessas empresas, precisa-se analisar o grau de desenvolvimento de cada um destes círculos (GERSICK et al., 1997; WARD, 1997), conforme demonstra a figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (GERSICK et al., 1997, p.18).

Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (1997, p.18), adaptado pela autora.

Duarte e Oliveira (2010), citando Bornholdt (2005), afirmam que “os ciclos de vida individuais e os das empresas podem divergir ou não. No mercado, é possível identificar duas realidades diferentes: o ciclo de vida correlacionado às gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa.” Todavia, seguindo a linha dos três círculos, tem-se o modelo tridimensional de desenvolvimento, demonstrado na figura 2. (GERSICK et al., 1997; WARD, 1997).

O eixo de *propriedade* descreve “o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo”, e pode ser captado em três estágios: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos. (GERSICK et al., 1997, p. 19). Para cada um desses estágios, consegue-se observar o grau de desenvolvimento da empresa, identificando os passos na sucessão da empresa. O que fica evidente é que a maioria das empresas é fundada no estágio de Proprietário Controlador, estágio em que a propriedade é controlada por um único dono, varia muito de porte e tem como desafios-chave “garantir o capital adequado, lidar com as

consequências da concentração societária e imaginar uma estrutura de sociedade para a continuidade.” (GERSICK et al., 1997, p. 35).

As famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são fontes tanto da “natureza” como do estímulo do desenvolvimento individual. (GERSICK et al., 1997, p. 59).

No eixo da família, a intenção é captar “o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família, trazendo aspectos como casamentos, paternidade, relacionamento entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares.” (GERSICK et al., 1997, p. 58). A passagem deste estágio pode ser bem identificada dentro das empresas, e tem-se o conhecimento de que todos estão acostumados a ver as famílias mudarem ano após ano. “A continuidade da existência humana é realizada por filhos que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo.” (GERSICK et al., 1997, p. 58).

Pode-se caracterizar cada uma das fases, dentro do eixo da família como: a Jovem Família Empresária, a Entrada na Empresa Familiar, a Família que trabalha em Conjunto e a Família da Passagem do Bastão.

Normalmente, nas Jovens Famílias Empresárias os pais têm menos de 40 anos e os filhos menos de 18 anos, abrangendo um longo período da família. Os desafios-chave para esta fase é criar um “casamento” viável, tomar decisões a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer o relacionamento com a família ampliada e educar os filhos. (GERSICK et al., 1997, p. 64).

“A chegada da nova geração à maioridade força a empresa a redefinir-se” e isto marca o estágio da Entrada na Empresa Familiar, que se caracteriza por uma geração de 35 a 55 anos, onde a geração mais jovem está entre a adolescência e os 30 anos. Para tanto, os desafios-chave para esta fase são administrar a transição da meia-idade, separar e individualizar a geração mais nova, e facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre as carreiras dos jovens da nova geração. (GERSICK et al., 1997, p. 74)

No estágio da Família que Trabalha em Conjunto, “duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família.” (GERSICK et al., 1997, p. 84). Os membros da geração mais nova já tomaram a decisão de permanecer ou não na empresa, o que significa trazer junto todos os desafios inerentes à perspectiva de adição entre família e empresa. Neste estágio, são vistas

como geração mais antiga as pessoas entre 50 e 65 anos, e, como geração mais jovem aquelas que têm entre 20 e 45 anos. Os desafios-chave são “promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto.” Precisa-se, nesta fase, demonstrar qualidade de comunicação, enfatizando aspectos fundamentais como honestidade, abertura e consistência (GERSICK et al., 1997, p. 84-87).

A Família da Passagem do Bastão “é o estágio melhor pesquisado na vida das empresas, mas o menos compreendido no desenvolvimento da família” (GERSICK et al., 1997, p. 99), surgindo neste momento questões relacionadas à mudança do controle e da gestão. A principal característica desta fase é, normalmente, a geração mais velha ter mais de 60 anos. Desafios-chave neste estágio são o desligamento da empresa da pessoa mais velha da empresa e a transferência da liderança da família de uma geração para a outra (GERSICK et al., 1997). Nesta fase, é fundamental o diálogo entre as gerações para que a sucessão ocorra, dentro do possível, de forma harmônica, ou seja, a Passagem do Bastão.

No eixo Empresa, dimensão de desenvolvimento da Empresa, Gersick et al. (1997, p. 23) fazem a seguinte observação:

A maturidade tem sido negligenciada na maior parte das obras sobre empresas familiares. Contudo, existe uma variação importante em crescimento, maturidade de produtos, capitalização e endividamento, desenvolvimento de executivos não familiares e internacionalização, que se deve ao estágio da empresa. Na verdade, constatamos que o seu estágio de desenvolvimento tem, com frequência, um impacto poderoso, mas oculto, sobre decisões como vendas de ações da família a terceiros ou a sucessão da liderança da família.

Neste eixo, foram delimitados três estágios: Início, Expansão/Formalização e Maturidade. (GERSICK et al., 1997).

No primeiro estágio – Início – é onde a empresa nasce e a sobrevivência é que está em questão, com características únicas e bem definidas. É preciso fazer o negócio sobreviver. E o esforço de toda a família, principalmente do fundador, é com este foco. Já no segundo estágio – Expansão/Formalização – é onde as empresas estão estabelecidas no mercado, estabilizaram suas operações dentro da empresa e já procuram moldar sua estrutura para servir ao grupo de proprietários em evolução e à família em desenvolvimento também. E, o terceiro eixo – Maturidade – é citado

como um eixo que “tem raízes no mercado”, onde o produto deixa de evoluir e as dinâmicas mudam para batalhar pela participação de mercado. É como se estivesse descrevendo um estágio de estagnação. E neste estágio é preciso buscar saídas para a empresa familiar, sendo duas delas citadas por Gersick et al.: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa. (GERSICK et al., 1997, p. 23-25).

“[...] uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para empresa [...]” (BARNES; HERSHON, 1976, p. 42 apud BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001).

Todavia, cabe observar que à medida que a empresa entra no ciclo de amadurecimento, declinando a energia do negócio e os recursos, muitas vezes, o negócio se torna capaz de reter menos familiares da próxima geração, assim como líderes não familiares, trazendo uma dependência da liderança exercida até então (WARD, 1997, p. 325).

Mesmo que o desenvolvimento dos três eixos possa ocorrer de forma indiferente, podendo as empresas familiares estar em estágios diferentes de desenvolvimento, na fase da Passagem do Bastão o entrosamento dos três círculos – família, empresa e propriedade – tende a levar todos os três eixos de desenvolvimento para o mesmo estágio, ressalta Gersick et al. (1997, p. 101).

Corroborando a isto, a necessidade é de que “o fator comum é que a mudança (ou transição) e o crescimento (estabilidade) são essenciais para a continuidade do negócio familiar, embora demandem tipos de trabalho diferentes [...]”, associando “[...] os períodos de transição com tarefas exploratórias e estratégicas, bem como períodos de estabilidade marcados pela natureza operacional e tática das empresas” (BERTUCCI et al., 2009, p. 156).

Mesmo sendo necessária a compreensão das relações e interligações no eixo propriedade-família-empresa e o entendimento de como se dá o desenvolvimento de cada um dos eixos, Ward (1997) ressalta que a capacidade da família para permanecer no negócio por um longo período de tempo sempre depende de um excelente planejamento sucessório.

2.2 Planejamento Sucessório

A sucessão familiar, compreendida como um processo que finaliza com a transmissão de propriedade e de poder de decisão para a geração seguinte, é um

dos processos mais importantes e mais críticos que uma empresa familiar deve passar para dar continuidade ao negócio, nas mãos da família. (LODI,1986).

Apesar de todos os conhecimentos divulgados sobre os processos sucessórios, ainda é relativamente desconhecida a melhor forma de preparar o sucedido. [...] Geralmente, mostra-se o resultado final como se não houvesse um processo anterior ao resultado. Ou seja, o que pouco se descreve é o preparo, o planejamento e as formas de lidar do sucedido, que deixa o poder e a liderança. [...] Em geral, também existe unanimidade entre os consultores e professores especialistas do tema de que o processo sucessório precisa ser pensado e planejado com muita antecedência e de forma detalhada. (BORNHOLDT, 2005, p. 59).

Há diferentes escolas, com posições bem definidas, quanto à forma de preparo do sucessor. Uma, por exemplo, defende que o sucessor se prepare já dentro da organização (AMAT, 2000; LE VAN, 1999); outra, que o sucessor deve preparar-se “fora da empresa” (LODI, 1998; LETHBRIDGE, 1998). Ambas têm suas vantagens e desvantagens, depende muito da característica e do perfil do sucessor. Para a pequena e média empresa, deve ser desenvolvido um processo de preparo que se adapte aos recursos financeiros e humanos disponíveis neste porte de empresa familiar. (BORNHOLDT, 2005, p. 61-62)

Para muitos empresários da primeira, segunda ou terceira geração, a empresa é uma realização de vida, faz parte de sua existência e é como um “filho”, portanto, uma extensão de sua própria pessoa. Muitas empresas são frutos de sonhos e, assim, fonte de realização e gratificação dos empreendedores. Por paradoxal que seja, é exatamente deles que se espera a iniciativa para que seja cuidada através de gerações. Para tanto, há necessidade de planejamento e desenvolvimento de um processo sucessório partindo da liderança atual. Esta é uma das iniciativas mais dolorosas e difíceis. A ambiguidade de “fazer a sucessão” e de “permanecer no comando” é por si só uma tarefa desafiadora, enorme e carregada com uma atmosfera tensa e conflituosa. (BORNHOLDT, 2005, p. 65).

Por se tratar de empresa familiar, o processo sucessório é ao mesmo tempo relevante e delicado, não podendo ser tratado de forma puramente lógica de administrar, pelo nível de envolvimento afetivo e emocional relacionado à própria empresa familiar. O ponto de partida é o sucedido, o fundador. É nele que o trabalho se inicia. (BERNHOEFT, 1991).

Toda a empresa familiar em algum momento de seu ciclo de vida irá pensar e passar pela sucessão, teste supremo de uma empresa familiar. É um dos piores conflitos que pode resultar de problemas estruturais da Família há anos existentes (GERSICK et al., 1997; LODI, 1986).

Muitos autores, em seus estudos, citam o processo sucessório como um grande desafio, provavelmente o maior, podendo ser fator determinante para a continuidade e sobrevivência da empresa (GERSICK et al., 1997; BERNHOEFT, 1991; LODI, 1986; OLIVEIRA, 1999; BJUGGREN; SUND, 2001; SALVATO; CORBETTA, 2013; BLUMENTRITT et al., 2012; STRIKE, 2013), tornando-a vulnerável no contexto empresarial e familiar, interferindo nos negócios de forma decisiva.

Segundo Bernhoeft (1991, p.159-160), a falta de uma solução para o encaminhamento do processo de sucessão pela família pode acontecer por algum dos motivos que seguem:

- a)** Divergência entre sócios;
- b)** Número excessivo de sucessores;
- c)** Falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores;
- d)** Desinteresse dos sucessores pelo negócio;
- e)** Diferenças, muito marcantes, na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores;
- f)** Fundador encarar a empresa como uma forma de gerar segurança para os filhos;
- g)** Divergências familiares muito marcantes;
- h)** Insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional;
- i)** Insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Sucessão não é um evento em si, mas um processo que, para ser totalmente executado, demanda muitos anos, e deve ser iniciado, planejado e executado com tempo de modificar, muitas vezes, a cultura da empresa (BJUGGREN; SUND, 2001). A sucessão, portanto, deve ser compreendida como um processo que finaliza com a transmissão de propriedade e de poder de decisão para a geração seguinte, sendo um dos processos mais importantes e mais críticos que uma empresa familiar passa para dar continuidade ao negócio nas mãos da família (LODI, 1987, p.36).

Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012) observam que um dos assuntos mais interessantes no estudo das empresas familiares é a sucessão da liderança e da propriedade das empresas de uma geração para a outra. A sucessão da propriedade envolve a distribuição das ações, muitas vezes ocorrendo em torno dos eventos de aposentadoria e de planejamento imobiliário de uma geração para a outra. A sucessão da liderança envolve a transferência de responsabilidade para o gerenciamento contínuo de uma empresa familiar de membros de uma geração mais velha para os membros da geração mais jovem, especialmente a substituição de um CEO (*Chief Executive Office*).

A essas questões, Mizumoto e Machado Filho (2007) adicionam algumas observações, ressaltando que “nas empresas familiares, o entrincheiramento pode ser observado como estratégia do fundador para se manter no poder, procurando adiar os planos de sucessão.” Estes mesmos autores, citando Bernhoeft e Gallo (2003), relacionam alguns comportamentos presentes nesse processo: (1) atrasar a sucessão tem sido apontado como um comportamento que visa prolongar o exercício do poder e o sentimento de posse, em que o fundador encontra – para si e para os que o cercam – argumentos que sustentam a lógica do adiamento; (2) o amadurecimento do negócio, acompanhado do amadurecimento de seu fundador, implica em propensão decrescente para revitalizar o negócio, um “comportamento lógico” de resistência à mudança pessoal espelhado na dificuldade de adequar o negócio às mudanças do ambiente competitivo; (3) a passagem da primeira para a segunda geração tem sido acompanhada de uma crise de liderança, resultado de três possíveis “comportamentos lógicos”: (a) a dificuldade de o fundador escolher o seu sucessor; (b) a resistência dos irmãos em aceitar a liderança de um profissional, por mais qualificado que seja; e, (c) limitações de aceitação quando um dos irmãos é escolhido como sucessor. Conceitos como “transferência de poder do dirigente para outro líder da mesma família” (MACEDO, 2009, p. 67), “redistribuição do poder dentro da empresa e de poder de decisão” (LODI, 1986, p.36), “transição da liderança empresarial da família e a propriedade de uma geração para a outra” (ARONOFF; WARD, 2011), são citados para definir sucessão.

Ações importantes referentes ao planejamento da sucessão devem ocorrer em cinco áreas: preparando o CEO da empresa; preparando o negócio; desenvolvendo o(s) sucessor(es), preparando a família; e, preparando o time de

proprietários (ARONOFF; WARD, 2011, p. 17). Lodi (1991, p. 20) reforça que “encaminhar a continuidade da empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: Família, Propriedade e Administração.”

Preparar o CEO da empresa para o processo de sucessão é o primeiro aspecto fundamental para que se sucedam os demais passos. “A atitude do líder de negócios da família é o fator mais importante em qualquer sucessão”. Mas, a preparação para a sucessão, muitas vezes traz um proprietário face-a-face com as emoções inesperadas e obstáculos pessoais assustadores. (ARONOFF; WARD, 2011)

É necessário criar uma identidade separada dos negócios, novos tipos de metas, atividades após se retirar da empresa, assim como ter um plano financeiro para tanto. Lodi (1991, p. 49) complementa essa visão ao afirmar que tudo isso faria parte do que se poderia entender como pensar na terceira fase de nossa vida. Europeus usam o conceito de “Pós Trabalho”, onde o “indivíduo se reeduca em função de suas reais energias, sejam elas, físicas, psíquicas ou mentais, fixando-se novos desafios”; todavia, reforça que “só poderá ser bem feita na medida em que o próprio indivíduo tome consciência disso, sem entrar num processo de autodestruição.”

Quando se fala em “preparar o CEO da empresa”, ou, colocado de outra maneira, o líder da empresa, muitas vezes, está se tratando do fundador do negócio, como é o caso deste estudo. Características como espírito empreendedor, considerar o próprio trabalho como seu “*hobby*”, uma forte preocupação com o futuro, apresentam algumas dificuldades:

Tanto a possibilidade de desfrutar do que foi conquistado, como de preparar um futuro em que sua intervenção já estaria muito mais no plano de ideias, na transmissão de valores e na preservação de alguns princípios, e não mais executando ou envolvendo-se com o dia-a-dia. (LODI, 1991, p. 51).

Este mesmo autor reforça que este é o “primeiro e indispensável passo para que o processo de sucessão possa ser iniciado [...]” (LODI, 1991, p. 51): preparar o fundador (sucedido) da empresa.

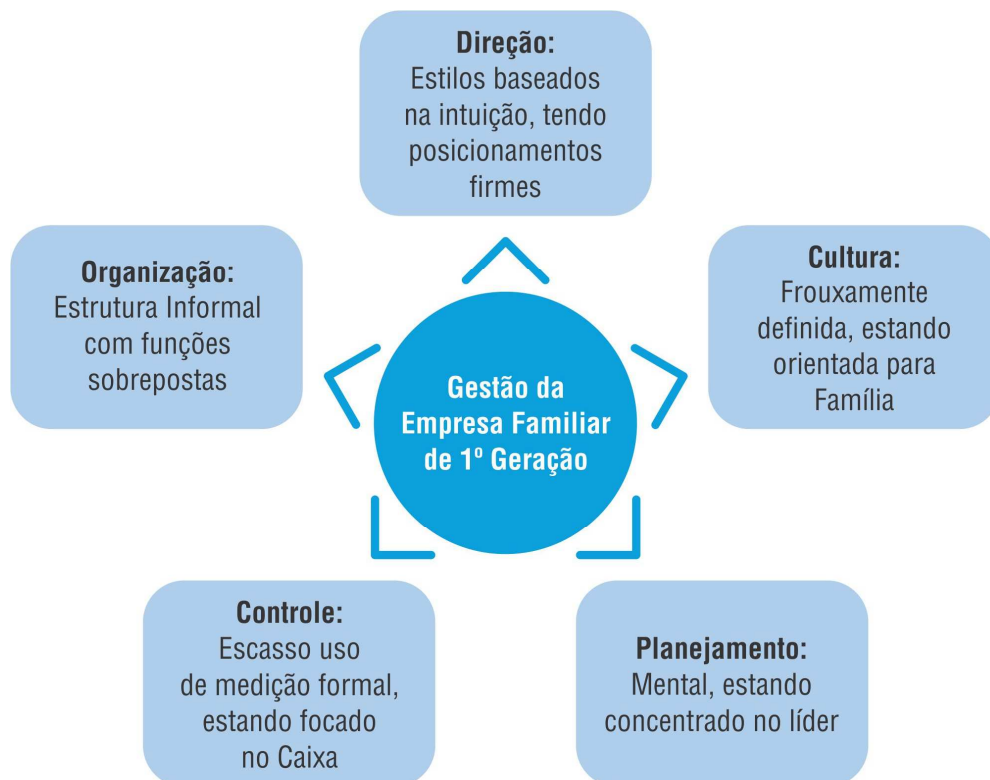
Planejamento sucessório, portanto, “significa ter um projeto que não é apenas um sonho dos fundadores, mas que seja aceitável e exequível por seus descendentes, e ainda, que tenha uma margem de manobra para modificações

exigidas por determinadas situações” (KIGNEL; WERNER, 2007, p. 37), que deve ocorrer de maneira constante e o mais cedo possível. (OLIVEIRA, 2006)

Além do fundador (CEO) da empresa, o **negócio precisa ser preparado para a sucessão**. A organização deve se sustentar mesmo que o fundador não esteja mais lá, sendo independente do líder inicial. Neste ponto, cabe salientar a importância da estratégia da empresa, o que é ressaltado por Aronoff e Ward (2011), por duas razões: (1) deve-se avaliar o que deve ser feito para o negócio ser bem sucedido no futuro e o que precisa ser feito para desenvolver o negócio para esta direção; (2) deve-se ser capaz de combinar a estratégia da empresa com as habilidades e talentos do eventual sucessor. Ward (2005 apud DUARTE; OLIVEIRA, 2010) defende que o planejamento ajuda a obter respostas às variações do ambiente, informação para a tomada de decisões, melhoria de processos produtivos e, conseqüentemente, melhorias nas formas de gestão.

Na administração da empresa, que se encontra na primeira geração (fundadores), é possível perceber características próprias de gestão, demonstradas na Figura 3.

Figura 3 - Características da administração da empresa na primeira geração de familiares (fundadores)



Fonte: Adaptado pela autora com base em Leach (1993 apud TONDO, 2008, p. 41).

Mintzberg (1994 apud WARD, 1997) faz uma ressalva importante quanto à resistência de muitas personalidades empreendedoras ao planejamento como uma prática gerencial, muitas vezes, argumentando persuasivamente que, ao olhar do empreendedor, traz mais desvantagens do que vantagens, significando mais uma preocupação no processo sucessório.

Duarte e Oliveira (2010), citando Leone (2005), destacam a importância da “sucessão como parte do planejamento estratégico”, visando oportunizar, à empresa, antecipar-se às mudanças, contribuindo para o alcance de seus objetivos. Todavia, observam que é comum em empresas familiares a espera – em razão de incapacidade do líder ou de ocorrência de resultados negativos – para iniciar atividades de planejamento estratégico sucessório ou de negócios.

Embora existam motivos suficientes para se realizar um planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994 apud WARD, 1997), ainda se verifica uma notável resistência dos dirigentes, principalmente no que tange às pequenas e médias empresas. Lima (2010, p. 172) afirma que grande parte dos trabalhos sobre o tema de planejamento estratégico, “destacam que os dirigentes das PME não se empenham em realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico”, sendo considerado por eles um exercício demasiadamente complexo e sofisticado.

É imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planejamento, para atingir os objetivos propostos, porque de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definidas estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcança-las. Além disso, se faz necessário tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo. (OLIVEIRA, 1999, p. 72).

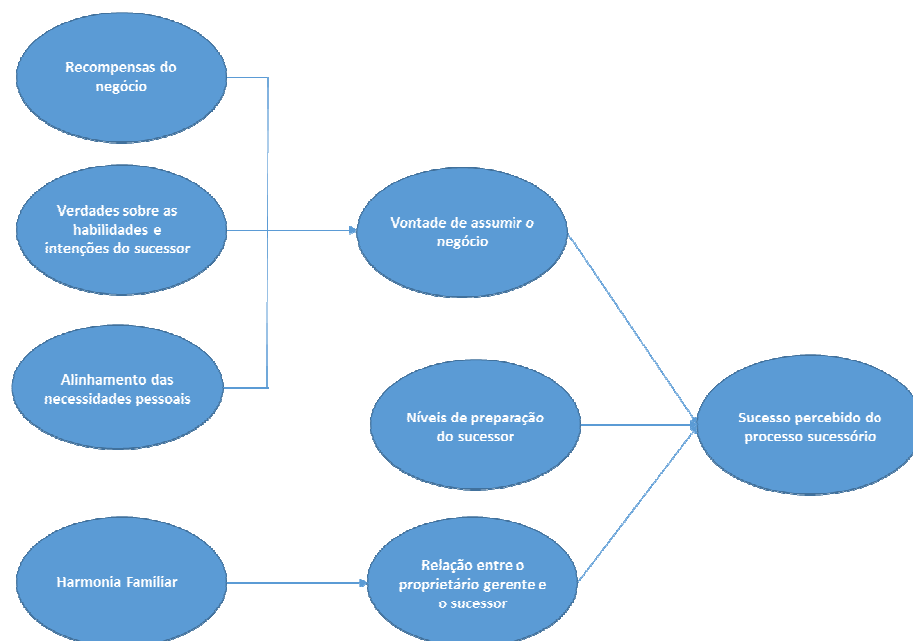
Pontos importantes na preparação do negócio, levando em conta a resistência ao planejamento estratégico, devem ser observados para manter a direção da empresa na sucessão, como fornecer orientação estratégica, capacitar o trabalho em equipe e compartilhar as informações necessárias da empresa com o intuito de contribuir para o bom andamento do negócio (ARONOFF; WARD, 2011). Na Governança Corporativa, o Conselho de Administração vem contribuir de forma significativa neste processo, assim como o nível de profissionalização da empresa pode facilitar esta questão.

Tratando-se de sucessão, levando em conta a importância de preparar o CEO da empresa e o negócio propriamente dito, é de vital importância o **desenvolvimento do(s) sucessor(es)** para tal tarefa. Os componentes para o desenvolvimento eficaz do(s) sucessor(es) são a educação dos filhos para a liderança da empresa familiar, a preparação das atitudes do candidato sucessor, o plano de desenvolvimento do sucessor, o desenvolvimento da liderança do sucessor, o que fazer quando o sucessor é uma equipe, a justificativa pessoal para o sucessor, o processo de escolha do sucessor.

Como já se fez referência anteriormente, dentre as várias formas existentes de empresas, as familiares ocupam uma considerável importância no cenário econômico mundial e também no Brasil. Na literatura existente, muitas são as definições de empresas familiares. Neste estudo, a explicitação dessas definições se justifica porque permite clarificar o tipo de empresas aqui pesquisado.

Venter, Boshoff e Maas (2005) apresentam um modelo teórico dos fatores relacionados ao sucessor que podem influenciar de maneira positiva a sucessão nas pequenas e médias empresas familiares (Figura 4).

Figura 4 - Modelo Teórico de Fatores relacionados ao Sucessor que influenciam o sucesso da sucessão



Fonte: Venter, Boshoff e Maas (2005, p. 285), adaptado e traduzido pela autora.

Tão importante quanto o fundador ter disposição para entregar o negócio à família, é o sucessor estar interessado e disposto a assumir o negócio. A propensão do sucessor em assumir o negócio está alinhada com os interesses de sua carreira (VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005, p. 286). Todavia, deve ser levado em conta que o sucessor não é o fundador, como observa Bernhoeft (1991, p.25):

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

Em seus estudos, Salvato e Corbetta (2013, p. 235), citando Lansberg (2007) e Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), enfatizam que:

Embora um dos problemas mais centrais enfrentados por empresas familiares está em desenvolver uma capacidade de garantir a liderança competente por um membro da família ao longo de gerações, tem havido pouca atenção para o desenvolvimento de uma compreensão sistemática de como sucessores levados à liderança são melhores alimentados e desenvolvidos. (LANSBERG, 2007; BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004 apud SALVATO; CORBETTA, 2013, p. 235)

Para tanto, sugerem um conselheiro na liderança como facilitador da construção do sucessor como um líder.

Por outro enfoque, Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012) apontam a teoria de jogos como uma opção atraente porque ela permite analisar de forma eficaz as decisões e os fatores subjacentes, quando o resultado dos processos de decisão depende diretamente das escolhas feitas por mais de um tomador de decisão, facilitando a escolha do sucessor líder.

Como tal, esta ferramenta se encaixa perfeitamente com a sucessão de gestão das empresas familiares, tendo em sua capacidade nas jogadas de analisar situações em que as escolhas e ações de vários jogadores são interativas e mutuamente dependentes (BLUMENTRITT; MATHEWS; MARCHISIO, 2012, p. 52-53).

Tal situação, muitas vezes, tangencia as interações de múltiplos atores na empresa familiar.

Aronoff e Ward (2011, p. 53) ressaltam que “um fator crucial para o resultado de qualquer esforço de sucessão é a vontade de continuar o negócio como uma

empresa familiar. E é por isso que um fórum da família é tão importante - é a arena em que o compromisso da família pode emergir.” Além disso, este espaço pode ser um ponto de discussão das dificuldades e resistências do fundador em “passar o bastão.” Recomenda-se que, quando os membros da família estão reunidos, se crie “uma declaração de missão que ressalta seu compromisso com a continuidade do negócio da família, reforçando e facilitando o processo de sucessão” (ARONOFF; WARD, 2011, p. 53). Na Governança Corporativa, há o Conselho da Família que trata destas questões, dentre outras.

Caso a decisão seja de a liderança ser exercida por uma pessoa não pertencente à família, o desenvolvimento deste líder é de suma importância, levando a questão da profissionalização também para este aspecto. Esta questão será tratada no próximo item deste capítulo, e, de certa forma, é tratada também quando se discute a preparação do negócio para a sucessão. (ARONOFF; WARD, 1997)

Levando em conta a importância desta questão, é imprescindível que a família seja preparada para a sucessão, tendo na própria semântica da expressão “empresas familiares”, ressaltada sua importância. Lodi (1991) reforça que muitas vezes não se dá o devido valor a esta questão do planejamento, o que provoca dificuldades posteriores.

Famílias de empresas descobriram que envolver produtivamente a família é fundamental na sucessão. **A família deve ser preparada para a sucessão.** Devem ser preparados todos os membros da família, pois, se isto não for feito, os mesmos buscarão por conta própria um espaço, nem sempre adequado, para trabalhar e expor suas questões. Para tanto, Aronoff e Ward (2011) sugerem que se crie um fórum em que os membros da família possam abordar todas as questões pertinentes à sucessão, à empresa familiar, fazendo disto um dos mais poderosos ingredientes disponíveis para a transição de gerações de sucesso.

Existem três tipos de fórum, normalmente encontrados nas empresas familiares:

(1) reuniões regulares da família, realizadas para discutir as questões do momento; (2) conselho de família mais formal, que faz não apenas reuniões regulares, mas também organiza sessões educativas para os membros da família e assume outras responsabilidades; e, (3) um fórum sucessor, onde os membros da próxima geração podem discutir suas preocupações e obter informações. (ARONOFF; WARD, 2011, p. 52)

Em termos de Governança Corporativa, aqui se enquadra o Conselho de Família, abordado de forma sucinta no próximo item do Referencial Teórico deste estudo.

Dos conceitos usados no modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997), demonstrados na Figura 1, a questão da propriedade na empresa familiar também deve ser discutida, analisada e planejada para a sucessão, **preparando o time de proprietários** para assumir o comando. Transferir ativos do negócio para herdeiros transforma o papel, de filhos, a parceiros de negócio; também, e “muitas vezes, os líderes de empresas familiares estão distraídos com as complexidades do planejamento da propriedade, planejamento financeiro pessoal e liderança da sucessão que eles ignoram as questões apresentadas pela propriedade da equipe”, ressaltam Aronoff e Ward (2011, p. 57). Lodi (1991, p. 20) reforça tal visão ao afirmar que “confundir sucessão com herança é muito comum” quando se trata do tema de propriedade de uma empresa e, muitas vezes, também, como a liderança da empresa.

Bertucci et al. (2009), citando Dupas (2003), corroboram a importância da preparação da família à sucessão, ao afirmar que:

O fato de os membros familiares apresentarem diferentes interesses em relação à empresa não implica que esses interesses sejam ilegítimos; contudo, é necessário ampliar o que autor chama de *zona de consenso*, que seria a criação de elementos de coesão capazes de unir os interesses dos membros da família. (DUPAS, 2003 apud BERTUCCI et al., 2009, p. 158)

Há uma variedade de cenários de como deve ser pensada a transição da propriedade para seus herdeiros, como pode ser observado em alguns exemplos trazidos por Aronoff e Ward (2011, p. 57-58):

- a) A propriedade é transmitida igualmente a todos os filhos, os quais trabalham no negócio como uma equipe;
- b) A propriedade é transmitida para todos os filhos, os quais trabalham na empresa, sendo que o sucessor da liderança da empresa (CEO), para ter o controle, tem 51% da propriedade;
- c) A propriedade é transmitida apenas para os filhos que trabalham na empresa;

- d)** A propriedade é transmitida igualmente para os filhos, quer trabalhem ou não na empresa;
- e)** A propriedade é transmitida igualmente a todos os filhos, mas nenhum trabalha no negócio. O negócio é administrado por um CEO externo, que não pertence à família, ou que não seja herdeiro;
- f)** A propriedade é transmitida por um dos avós aos netos, em quantidades iguais ou desiguais. Os pais de segunda geração são confrontados com a preparação dos membros da terceira geração de seu legado.

“A chave está em preparar seus filhos não só para a sucessão da liderança, mas também para a sucessão da propriedade.” (ARONOFF; WARD, 2011, p. 59)

Além de planejar a maneira de como será transferida a propriedade, cabe salientar a necessidade de um planejamento jurídico de sucessão familiar, onde deverão ser abordados temas como a divisão dos bens, as regras de sucessão, a utilização de bens não operacionais, as relações contratuais de locação comercial, assim como o usufruto das quotas ou bens doados pelos empresários. (DUPAS, 2003 apud BERTUCCI et al., 2009)

Tendo em vista que o escopo deste estudo são as pequenas e médias empresas, é interessante observar o que Lima (2010), citando D’Amboise e Bakanibona (1990) e Lee e Matthews (1999), ressalta que grandes trabalhos sobre o tema planejamento estratégico, nas PMEs, destacam que os dirigentes dessas empresas não se empenham em realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico, conforme recomendado pela perspectiva tradicional de planejamento.

Lima (2010) citando Chan e Foster (2001), Fletcher e Harris (2002), Rossetto et al. (2006) e Silvestre e Goujet (1996), afirma que “estudos mais recentes confirmam algo que já se poderia inferir a partir do senso comum: o reconhecimento das necessidades estratégicas nas PMEs é mais frequentemente reativo do que proativo.” Este mesmo autor, citando Saporta (1990), salienta que “as escolhas estratégicas dos dirigentes das PME ocorrem, geralmente, para maximizar as chances de sobrevivência de sua empresa.” Robinson e Pearce (1984 apud LIMA, 2010) “constataram que os dirigentes de PME consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado, que exige muito tempo, o que representa um grande inconveniente para eles.”

Segundo Tondo (2008), o planejamento nas PMEs, quando existe, é pequeno, estando baseado essencialmente na improvisação, através de tentativas e erros, sendo a sobrevivência e o crescimento da companhia os principais pontos de preocupação quando a primeira geração está no comando.

Há sugestões de várias estruturas e planos, tais como conselhos de administração, comitês e papéis de liderança, protocolos, que podem auxiliar os três grupos – propriedade, família e empresa – a realizar suas tarefas, segundo Gersick et al. (1997, p. 233). Planos e estruturas, remetem às práticas estabelecidas na Governança Corporativa, assunto este primordial quando se trata de empresas seja de qual porte for. (IBGC, 2009).

Quando se traz o tema de Governança Corporativa, para as três esferas, há um órgão de governança para cada uma: para a esfera da Família, o Conselho de Família; para a esfera da Propriedade, o Conselho de Administração; e, para a esfera da Gestão/Empresa, a Diretoria Executiva (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 306).

2.3 Governança Corporativa

A vulnerabilidade da forma de funcionar das empresas, complementada pela necessidade de profissionalização como exigência dos mercados, traz à tona a questão de instrumentalizar mecanismos de profissionalizar a empresa nos três eixos citados por Gersick et al. (1997). Possíveis caminhos são apontados pela literatura, sendo um deles a Governança Corporativa. Bernhoeft (1989, p. 27) trata desta questão em sua obra quando menciona o seguinte:

Está surgindo um novo perfil de empresas familiares. No bojo desta nova face estão conceitos modernos de gestão empresarial: profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselhos de empresas, constituição familiar, e parcerias estratégicas.

Entretanto, não haverá técnicas, manuais, acordos e procedimentos suficientes que irão funcionar se não for iniciado o processo pela família, que “detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa.” (BERNHOEFT, 1991, p. 20). Reforçando esta questão, Gersick et al. (1997) destacam que o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos, ou

seja, na família-propriedade-administração, pontos estes que remetem novamente ao conceito dos três círculos já evidenciado ao longo deste estudo.

Essas colocações todas reforçam a ideia de que profissionalizar a empresa parece apresentar uma forma de longevidade, de perpetuidade da empresa familiar. Mesmo assim, é preciso evitar a superficialidade ao falar em profissionalização das empresas por não se tratar apenas de retirar da Diretoria ou da administração os herdeiros da empresa e contratar no mercado de trabalho. Trata-se de os donos aprenderem a conduzir seus negócios mesmo estando fora da direção executiva da empresa, caso esta seja a decisão tomada. (ALMEIDA, 2010)

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 35-36) reforçam esta questão trazendo o conceito de alguns empresários para a palavra profissionalização:

Para um conjunto de empresários a palavra profissionalizar significa criar competência nas pessoas e nas organizações. Portanto, profissionalizar a família é capacitar seus membros de forma que tenham condições para desempenhar suas funções com excelência. Se a família não for competente tomará decisões equivocadas e, conseqüentemente, acabará destruindo o seu patrimônio. A família precisa ser capacitada para exercer com consciência, pelo menos, suas funções de acionista da empresa.

Em uma visão mais localizada, Biehl (apud FREZZA et al., 2005, p. 9) afirma que, em síntese, as empresas familiares, para sobreviver e se manter, precisam se profissionalizar, efetivando ações táticas que envolvam incondicionalmente todas estas três dimensões das organizações – propriedade, gestão e família - o que leva a pensar em Governança Corporativa, estabelecida para as empresas familiares não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas também no âmbito das relações família, patrimônio societário e empresas (IBGC, 2009).

Para o desenvolvimento deste trabalho, fatores chaves que representam os mecanismos de Governança Corporativa foram buscados na literatura com o intuito de esclarecer melhor esta prática, que é obrigatória nas empresas de capital aberto e muito utilizada nas empresas de grande porte. (IBGC, 2009).

Mesmo que o termo governança corporativa tenha surgido apenas no final de 1990, as questões fundamentais de governança corporativa já eram citadas no final do século XVIII, por Adam Smith, em seu célebre “*A riqueza das nações*”, conforme artigo de Jensen e Meckling (2008), que analisam, através da Teoria da Agência, os conflitos entre os agentes (executivos) e os principais (acionistas). Sugeriram, ainda, que esses conflitos podem ser reduzidos por meio de ações dos principais, como:

realizando monitoramento das ações do agente por meio de contratos e criando incentivos para o agente agir em favor do principal.

Quando se trata da profissionalização da empresa, é importante preocupar-se com esta questão (conflitos entre agentes e principais), pois, segundo o IBGC (2009), conceitualmente a governança corporativa surgiu para superar o conflito de agência, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial; embora, citando Chandler (1977), os estudos de Andrade e Rossetti (2006), Bertucci et al. (2009, p. 157) mostram que “o despertar da governança corporativa está ligado, historicamente, à evolução do sistema capitalista que propiciou gradativamente a diluição do capital e do controle nas organizações, levando pouco a pouco a uma separação entre propriedade e gestão.”

Para facilitar a compreensão do que é a Governança Corporativa é importante salientar a que se refere esta ferramenta que “surge geralmente da demanda de visões em relação ao futuro, inquietudes ou conflitos já instalados.” (BORNHOLDT, 2005).

Três conceitos são trazidos para este estudo, visando uma melhor elucidação do significado de Governança Corporativa.

O IBGC (2009) compreende Governança Corporativa como o “sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle.” Silveira (2010, p. 2) descreve governança corporativa como “o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.” Seguindo a linha de Bornholdt (2005, p.78):

A governança corporativa tem como alicerce o exercício na transparência, o fundamento na confiança e o suporte no compromisso e no respeito em relação a todos os atores (partes interessadas e atingidas) direta e indiretamente envolvidos com uma organização.

“A compreensão do conceito de governança corporativa, assim como de seus vários e distintos fóruns, parece fundamental para a continuidade e profissionalização da empresa familiar”, ressaltam Bernhoeft e Gallo (2003). Os autores enfatizam a governança corporativa como “um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão dos negócios.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 17).

Os princípios e práticas de boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Todavia, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda que cada organização avalie quais as práticas que deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, adaptando-se à estrutura e realidade da própria organização.

Todavia, segundo Bornholdt (2005, p. 77):

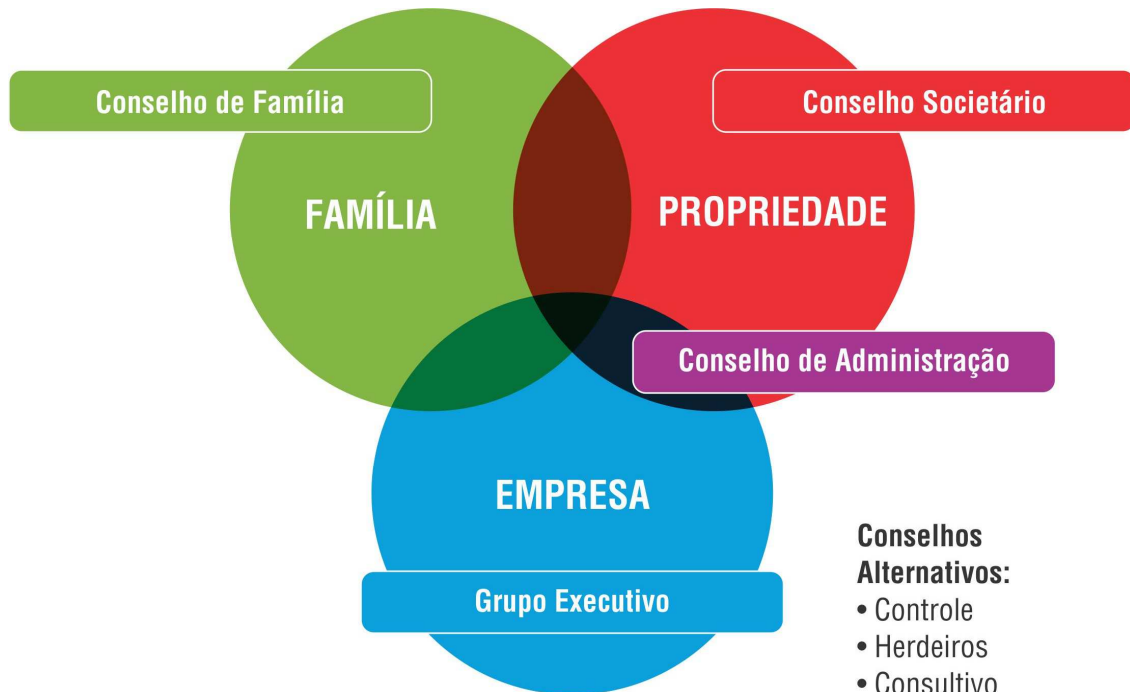
As resistências à implantação de boas práticas da governança corporativa ainda são muito fortes [...], porém, no futuro, a implementação das boas práticas da governança corporativa não será mais uma opção a ser considerada; ou as organizações adotam as boas práticas recomendadas ou tendem a sair do mercado.

Falar em Governança Corporativa é estabelecer de forma fundamentada e sustentada que ela se apoia em quatro valores (BORNHOLDT, 2005; ANDRADE; ROSSETI, 2004):

- a) **Equidade (*fairness*):** Senso de justiça. Tratamento justo de todos os sócios e demais partes envolvidas (*stakeholders*);
- b) **Transparência (*disclosure*):** Transparência e desejo de disponibilizar as informações para as partes interessadas;
- c) **Prestação de Contas (*accountability*):** Prestação de contas fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria, prestando conta de sua atuação e assumindo as consequências de seus atos e omissões;
- d) **Responsabilidade Corporativa (*compliance*):** Conformidades no cumprimento de normas reguladoras assim como zelo pela sustentabilidade das organizações, incorporando conceitos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Mustkallio et al. (2002 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007) concluíram em seus estudos que as empresas familiares, por apresentarem sobreposições de funções, trazem desafios importantes à governança. No modelo de Bernhoeft e Gallo (2003), Figura 5 abaixo, é explicitado qual é o órgão responsável por cada esfera na estrutura de governança na empresa familiar.

Figura 5 – Estrutura de governança corporativa na empresa familiar

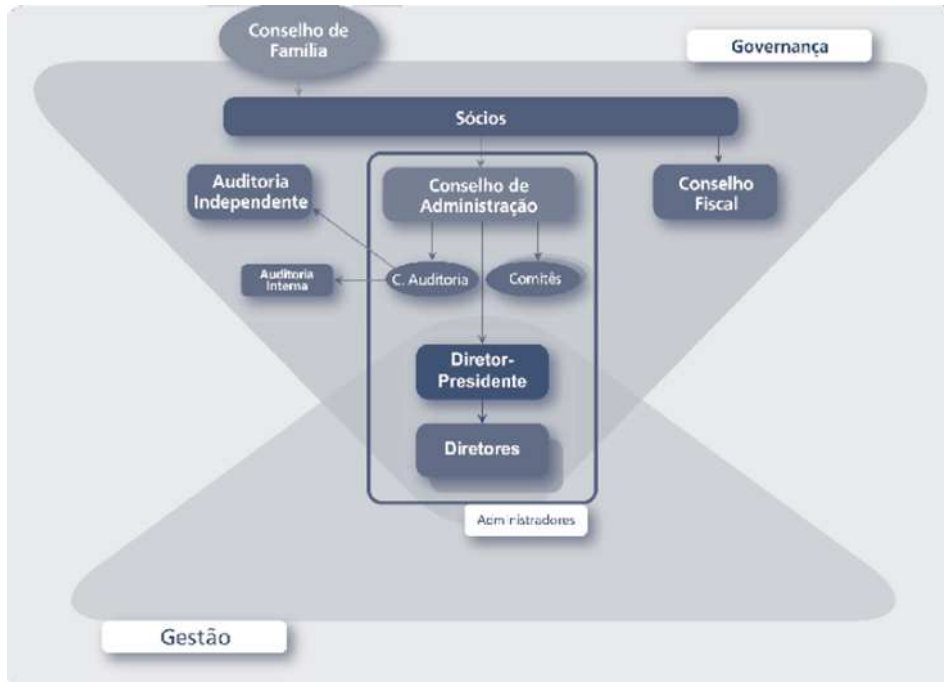


Fonte: Bernhoeft e Gallo (2003, p. 27), adaptador pela autora.

Segundo Bornholdt (2005, p. 78), “dependendo do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar e societário, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização, alguns órgãos são válidos ou não.”

Na figura 6, segundo IBGC (2009), é demonstrado o sistema de governança corporativa, que inclui o Conselho de Família, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Independente, assim como demais comitês que podem vir a auxiliar no processo caso se faça necessário e o porte da empresa suportar.

Figura 6 – Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009)

“É evidente que nem todos os Conselhos se aplicam a todas as empresas. De acordo com seu porte, geração e número de herdeiros-acionistas, cada grupo deve encontrar sua melhor solução.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 26)

O Conselho de Família é um órgão de fundamental importância, mas nem sempre utilizado, tendo como objetivo “deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios” (BORNHOLDT, 2005, p.79), sendo responsável pela esfera da família. Segundo o IBGC (2009), as principais práticas deste conselho são: definir limites entre familiares e empresários; preservar os valores da família; definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários; criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída; planejar sucessão, transmissão de bens e herança; visualizar a organização como fator de união e continuidade da família; tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada da família; e, definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, estando entre a esfera da gestão (empresa) e da propriedade, é o “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico” (IBGC, 2009, p. 29),

sendo o principal componente do sistema de governança, contextualizado como guardião do objeto social e do sistema de governança. Sua missão é de:

Proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*acionistas* e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. (IBGC, 2009, p. 29).

Embora tenha as mesmas responsabilidades, se observa a sua atuação em graus diferentes dependendo do grau de desenvolvimento da administração da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Cabe salientar que, em empresas familiares, a eficácia dos conselhos de administração fica prejudicada pelo fato de a tomada de decisões ser feita em ambientes informais, muitas vezes pela família, estando menos propensa à adoção de mecanismos formais na condução do negócio (MELIN; NORDQVIST, 2005 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

Para empresas de capital fechado, os Conselhos de Administração eventualmente podem preencher o papel de monitoramento dos gestores em nome dos acionistas, na tomada de decisão quanto à venda de ativos, investimentos ou aquisições, ofertas de compra por outras empresas, remuneração dos executivos, gestão de riscos e auditoria (TIROLE, 2006 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

Embora parte da estrutura de governança (Figura 5), o conselho societário é um “órgão encontrado com mais frequência em países como a Alemanha, Espanha e Suíça, cujas empresas familiares se encontram algumas gerações à frente” (BORNHOLDT, 2005, p. 90), justificando assim a não abordagem deste ponto devido ao fato de estar se tratando do fundador (1ª geração).

Por outro lado, embora não citado na estrutura de governança dentro dos círculos, cabe salientar a importância do Conselho Fiscal e da Auditoria Independente, parte do tripé básico do sistema de governança corporativa, incluído no organograma do IBGC (2009), como se pode observar na Figura 6 deste trabalho.

A Diretoria Executiva (demonstrada na figura 5 como grupo executivo), formada pelo presidente (*CEO*) e demais diretores ou gerentes seniores, é responsável pela gestão da empresa, que pode ter membros da família ou não.

Segundo Bornholdt (2005, p. 81), a diretoria executiva, ou gestão executiva como o autor se refere, tem como principais responsabilidades prestar contas de sua gestão, executar as políticas e diretrizes aprovadas pelo conselho, implantar as estratégias aprovadas pelo conselho, agir com lealdade à sociedade e à família, e coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

Na obra de Adam Smith em seu célebre *A riqueza das Nações*, conforme artigo de Jensen e Meckling (2008, p. 88), o autor da obra afirmava que:

Não se pode esperar que os membros do conselho dessas empresas (de sociedade anônima por ações), por serem os administradores do dinheiro alheio e não do próprio dinheiro, o protejam com a mesma vigilância atenta que os sócios de uma empresa privada costumam dedicar ao seu próprio dinheiro.

No estudo de Jensen e Meckling (2008), *Teoria da Agência*, os autores analisam os conflitos entre os agentes (executivos) e os principais (acionistas) e sugerem que estes podem ser reduzidos por meio de ações realizadas pelo principal, como: realizando monitoramento das ações do agente por meio de contratos e criando incentivos para o agente agir em favor do principal. Profissionalizar a gestão administrativa da empresa é estar mais suscetível a este tipo de preocupação.

Considera-se eficiente um sistema de governança corporativa quando combina diferentes mecanismos internos e externos, com o intuito de assegurar decisões de interesse de longo prazo dos acionistas. Para tanto, foram elaborados diversos documentos, em todo o mundo, denominados “Códigos de boas práticas de governança” (SILVEIRA, 2010). Uma recomendação do IBGC, organização dedicada exclusivamente à promoção da Governança Corporativa no Brasil, é de que cada organização avalie quais as práticas que deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, adaptando-se à estrutura e realidade das organizações, podendo assim ser aplicadas a qualquer tipo de organização, corroborando a afirmação de Bornholdt (2005) citada anteriormente.

A adoção de boas práticas de Governança Corporativa possibilita uma gestão mais transparente, coesa e profissionalizada, diminuindo a assimetria de informação e o problema de agência, maximizando a criação de valor da empresa e melhorando a qualidade de gestão, que, muitas vezes, não está em convergência ao aumento de

desempenho econômico-financeiro, podendo colocar em risco a sustentabilidade do negócio.

Mustkallio et al. (2002 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007) ressaltam que “a lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com os objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta, portanto, condições de violar os elementos nos quais se pauta a tradicional governança corporativa.” Na mesma linha de análise, Bornholdt (2005, p. 75) afirma que:

Implantar a governança corporativa nas empresas familiares é um processo idêntico ao da reforma de uma casa. Começa com um planejamento (concepções iniciais), aprovação do orçamento (disponibilidade de investimentos) e contratação de um engenheiro ou arquiteto (consultor externo ou um membro interno). No primeiro período da reforma, são removidos móveis, quebram-se paredes, geram-se desconfortos e ruídos e aparecem sujeiras. Implantar a governança nas empresas familiares é um processo de mudanças. Mudanças geram desconfortos iniciais, quando transpostas, o clima é de orgulho, satisfação e prazer. Como uma casa recém-reformada. A governança nas empresas familiares exige que primeiramente sejam identificados os assuntos que dizem respeito à família, à sociedade e à empresa. (BORNHOLDT, 2005, p. 75)

Levando em consideração as dificuldades e o ponto crucial de um processo de sucessão, Durante et al. (2008 apud BERTUCCI et al, 2009, p. 162) mencionam que “os conflitos são comumente exacerbados durante o processo sucessório, quando costumam atingir os pontos de maior tensão, sendo responsáveis pelo fechamento ou venda de muitas empresas familiares.” Sendo assim, o processo sucessório se apresenta na compreensão de Campos e Mazzilli (1998, p. 12 apud BERTUCCI et al., 2009) como “um jogo de exigências e cobranças de uma relação ao outro por sentimentos de amor e ódio, de submissão e imposição que permeiam o complexo movimento de preservar e transgredir, construindo e transformando as relações e as instituições.” Lodi (1986) também analisa esta questão, enfatizando que,

Apesar de muitos acreditarem que a família e a empresa, quando reunidas, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-

versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações. (LODI, 1986, p. 3)

Buscar nos mecanismos de Governança Corporativa formas de melhorar a profissionalização da empresa, trazendo seus fundamentos e equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa (BORNHOLDT, 2005; ANDRADE; ROSSETI, 2004), podem levar a empresa familiar como um todo a melhorar nos três círculos apresentados por Gersick et al. (1997).

2.4 Síntese do Referencial Teórico

Alves (1991), citando Marshall e Rossmann (1989), e Miles e Huberman (1984), afirma que eles:

Consideram que a adoção de um esquema conceitual é de grande utilidade para a identificação de aspectos e relações significativas entre os eventos observados. Esse esquema conceitual tanto pode ser uma teoria mais elaborada, como um ou mais constructos, ou mesmo uma metáfora, dependendo do problema abordado. (MARSHALL; ROSSMANN, 1989; MILES; HUBERMAN, 1984 apud ALVES, 1991, p. 58).

Com base nos conceitos e fundamentos teóricos apresentados neste estudo, e com o intuito de nortear a aplicação da metodologia de análise conceitual, se adotou um esquema conceitual, demonstrado no quadro 3, onde se traz a síntese dos constructos utilizados na análise de dados.

Quadro 3 - Constructos do estudo

(continua)

Constructos	Conceito adotado	Principais Autores
Empresas Familiares	<ol style="list-style-type: none"> 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa. (FISHER; SILVA; DAVEL, 2000 apud BERTUCCI et al., 2009) 	Dornelley (1967); Bernhoeft (1987); Werner (2004); Holland e Boulton (1984 apud MOTWANI; LEVENBURG; SCHWARZ, 2006); Fisher, Silva e Davel (2000 apud BERTUCCI et al., 2009); Lethbridge (1997); Gersick et al. (1997).

Constructos	Conceito adotado	Principais Autores
Planejamento Sucessório	Entendido como o planejamento para transmitir a propriedade e o poder de decisão para a geração seguinte, tendo como os seguintes passos este planejamento: 1) Preparar o fundador da empresa; 2) Preparar o negócio para a sucessão; 3) Desenvolver o(s) sucessor(es); 4) Preparar a família para a sucessão; 5) Preparar o time dos proprietários.	Aronoff e Ward (2011) Bornholdt (2005); Bernhoeft (1991); Bernhoeft e Gallo (2003); Gersick et al. (1997) Lodi (2000; 1986).
Governança Corporativa	Sistema da qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle. (IBGC, 2009)	Andrade e Rossetti (2004); Bernhoeft e Gallo (2003); Bertucci et al. (2009); Bornholdt (2005); IBGC (2009); Jensen e Meckling (2008).
Conselho de Família	Órgão utilizado pelo sistema de governança corporativa na esfera da Família para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios. (BORNHOLDT, 2005, p. 79)	Bornholdt (2005); IBGC (2009); Bernhoeft e Gallo (2003).
Conselho de Administração	Órgão utilizado pelo sistema de governança corporativa, estando na esfera da Propriedade e da Gestão/Empresa, como encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. (IBGC, 2009, p. 29)	Bornholdt (2005); IBGC (2009); Mizumoto e Machado Filho (2007); Melin e Nordqvist (2005 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007); Tirole (2006 apud MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).
Modelo dos Três Círculos	<p>O modelo dos três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: Família, Propriedade e Gestão/Empresa.</p>  <p>(GERSICK et al., 1997)</p>	Bornholdt (2005); Gersick et al. (1997) Ward (1987).

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado na realização do presente estudo, no que se refere à modalidade da pesquisa (exploratória, de natureza qualitativa), ao delineamento da pesquisa (entrevistas), às etapas da pesquisa e à coleta e tratamento dos dados.

Flores Jr. e Grisci (2012), citando Minayo, Deslandes e Gomes (2007, p. 16), definem que “a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.”

3.1 Modalidade e Delineamento da Pesquisa

Em função dos objetivos propostos neste estudo e da definição de seu objeto empírico (o fundador da empresa) procedeu-se a uma análise reflexiva, que permitiu caracterizar a pesquisa aqui realizada como uma pesquisa de campo, cujo método empregado foi o da abordagem exploratória de natureza qualitativa, na qual se usou como instrumento de coleta de dados a entrevista junto aos fundadores das empresas familiares que se enquadram no escopo deste trabalho.

Estudos de Lakatos e Marconi (2003), citando Tripodi et al (1975, p. 42-71), definem que as pesquisas de campo se dividem em quantitativas-descritivas, exploratórias e experimentais. Ainda, para Lakatos e Marconi (2003, p.187), a “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.” Também ressaltam que “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisa-los” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.187).

Para melhor entender porque se escolheu o método da abordagem exploratória de natureza qualitativa, recorre-se a Malhotra (2006, p. 156), que define a pesquisa qualitativa como a “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.” Somado a isto, Gerhardt e Silveira (2009), citando Goldemberg (1997), reforçam que a pesquisa qualitativa não se preocupa

com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

Gil (1999, p.43), ainda, descreve a pesquisa exploratória como aquela “desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, tendo como propósito “[...] proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p.17). Tal modalidade é referendada por Malhotra (2006), que a recomenda por obter maior profundidade e compreensão do tema estudado.

Tripodi et al. (1975, p. 42-71 apud LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 188), reforçam esta escolha, apresentando a pesquisa exploratória como:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

As reflexões acima dão legitimidade, tanto à escolha do método (qualitativo) quanto à escolha do instrumento da pesquisa de campo (a entrevista), definidos para este estudo, sendo que as entrevistas foram realizadas no local de trabalho do fundador (objeto empírico). Tais escolhas são corroboradas por Silva (2008) que define a pesquisa de campo como a coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos, incluindo-se entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Tendo em vista que o objetivo de investigação deste estudo é o planejamento sucessório, e o objeto empírico o fundador das empresas familiares investigadas, justifica-se que se tenha escolhido a entrevista com o fundador como o instrumento mais adequado para a realização desta pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Para atingir os objetivos propostos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com fundadores de empresas familiares que se enquadravam no escopo do estudo.

A entrevista é um instrumento de coleta de dados bastante utilizado nas pesquisas qualitativas, pois permite captar o significado que as pessoas atribuem as suas ações.

A escolha da entrevista como instrumento de coleta dos dados neste estudo é um instrumento de avaliação individual, mas de um indivíduo que pertence a uma categoria econômica – empresário familiar, fundador, cujos fatos analisados refletem

percepções, significados, valores, compreensão da categoria a que pertence. Ou seja, é uma avaliação individual (entrevista com o fundador), mas ao mesmo tempo o fundador representa um grupo específico (empresários familiares de pequeno e médio porte, com capital fechado).

Para tanto, a estruturação da pesquisa de campo, realizada através de entrevista, orientou-se pelos objetivos do estudo, utilizando questões abertas, semiestruturadas, que permitiram captar o sentido que o fundador atribuía ao seu modo de conduzir o processo sucessório, temática aqui tratada.

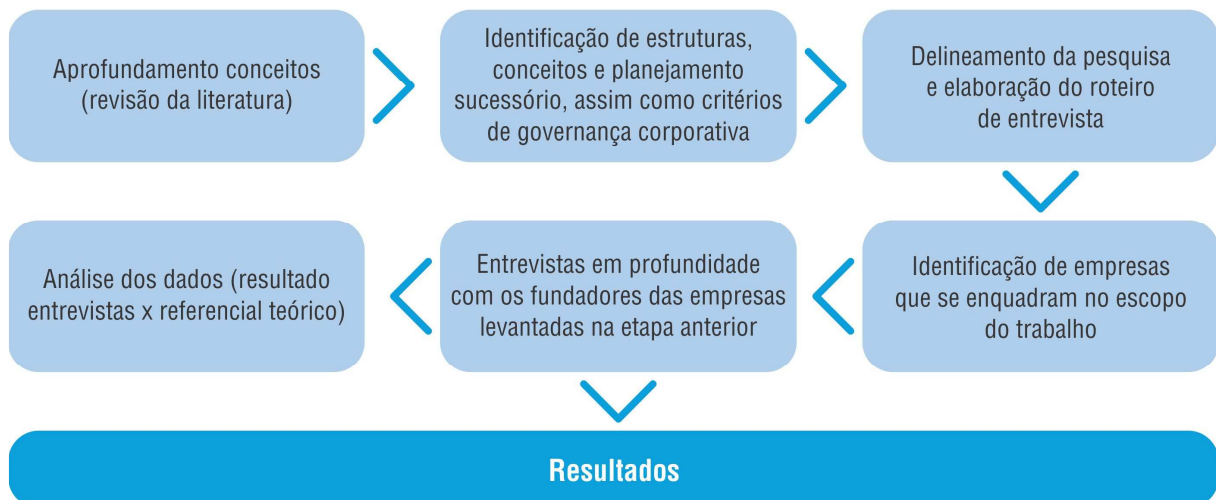
Para sua realização e obtenção, em profundidade, de dados qualitativos, foram escolhidas 10 empresas familiares que possuíam o perfil estabelecido na delimitação do tema, feita anteriormente.

3.2 Etapas do Estudo

A partir do delineamento da pesquisa foi estabelecido um fluxo de etapas para melhor direcionamento do trabalho, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Etapas da Pesquisa

ETAPAS DA PESQUISA



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de um amplo levantamento da literatura referente ao assunto ora abordado. Essa etapa permitiu maior familiaridade com o tema, com os autores de reconhecido saber no assunto, de pesquisas similares ou próximas à temática aqui tratada.

A segunda etapa abrangeu a contextualização do tema (incluída na introdução deste estudo) e a elaboração do referencial teórico (identificação de estruturas, conceitos, definição e importância do planejamento sucessório, critérios de governança corporativa etc.) apresentado num capítulo específico.

Já na contextualização observou-se a dificuldade em obter dados fidedignos do percentual de empresas familiares de pequeno e médio porte no Brasil, tendo em vista a precariedade dos levantamentos sobre esta realidade e os poucos estudos com dados fidedignos. Tal fato permitiu que se pudesse ter acesso apenas a estudos que continham dados cujos percentuais expressavam aproximação da realidade.

Mesmo assim, levando em conta a relevância do estudo e a delicadeza dos fatos quando se trata de empresas familiares, ao elaborar o referencial teórico é de suma importância o aprofundamento do conhecimento sobre este tipo de empresa e, principalmente, o conhecimento no que diz respeito ao planejamento sucessório, objeto central desta investigação.

Tendo finalizado a primeira e a segunda etapa da pesquisa, deu-se início à terceira etapa, que consistiu: a) no delineamento da pesquisa (definição da entrevista como instrumento de coleta de dados, assunto já discutido em parte no início deste capítulo); b) na elaboração do roteiro da entrevista (Apêndice A), e as questões norteadoras apresentadas no capítulo da Análise dos dados, através das figuras 1, 2, 3, e 4, antes da análise de cada uma das quatro Dimensões: Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa); e, c) na identificação/seleção das empresas que se enquadravam no escopo do estudo, segundo critérios previamente estabelecidos, onde foi realizada a entrevista com o Fundador. Este item consistiu no estabelecimento de critérios para a seleção dos entrevistados, como se identificaram os entrevistados, quantas entrevistas foram realizadas, como foram feitas, tempo de duração, entrevista feita mediante anotação e não gravada etc. Esta parte da terceira fase está especificada no item 3.3, que trata da coleta dos dados.

A quarta etapa consistiu no processo de coleta de dados, ou seja, na realização das entrevistas, em profundidade, com o fundador de cada empresa selecionada na etapa anterior. Teve-se a preocupação em realizar cada entrevista com a qualidade necessária a permitir ter subsídios adequados à análise da questão envolvida neste estudo.

A quinta etapa consistiu na análise dos dados qualitativos coletados nas entrevistas, segundo roteiro previamente elaborado, tendo como referência a fundamentação teórica e o Esquema de Análise dos Dados, que contempla quatro Dimensões: Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresas. O produto desta etapa é o quarto capítulo, intitulado Apresentação e Análise dos Resultados.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi de natureza qualitativa, visando proporcionar uma melhor compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006), onde as entrevistas em profundidade constituíram o instrumento por excelência de obtenção dos dados qualitativos.

[...] as entrevistas semiestruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Esse interesse está associado à perspectiva de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação e entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada. (FLICK, 2009, p.143).

Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos. Todavia, deve haver um roteiro onde constem tópicos que o entrevistador deve seguir durante a entrevista.

Tomando como referência este entendimento e orientação, foi definido um roteiro de entrevistas com base no referencial teórico. O roteiro está especificado no Apêndice A e no Capítulo 4, Análise dos dados, como questões norteadoras, contidas nas figuras 1, 2, 3 e 4, na introdução da análise de cada uma das quatro dimensões: Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresas, conforme já se fez referência anteriormente quando se definiu a terceira etapa da pesquisa.

A seleção das empresas familiares se deu pela proximidade das empresas, levando em conta a delimitação do tema exposto neste estudo. Foram selecionadas 15 empresas familiares. No entanto, foram realizadas 12 entrevistas com o fundador da empresa, no período de Fevereiro a Março de 2015. Tendo em vista os objetivos deste estudo, das 12 entrevistas, somente dez foram utilizadas para fins de análise dos dados coletados. As duas entrevistas subtraídas da análise em questão tinham peculiaridades, no que se refere aos seus negócios, que impossibilitaram a comparação com as demais empresas. Todas as entrevistas foram feitas

pessoalmente, seguindo um roteiro de pesquisa (Apêndice A) fundamentado no referencial teórico, tendo duração de duas horas em média cada uma.

Cabe ressaltar que o roteiro da entrevista foi submetido a um pré-teste com um dos entrevistados. Para tanto, tomou-se o cuidado de dar um espaço de tempo entre a primeira e a segunda entrevista, um prazo de dez dias, a fim de proceder a possíveis alterações e melhorias no roteiro utilizado. Nesta etapa, verificou-se a necessidade de melhorar a explicação inicial dada ao entrevistado sobre os objetivos do estudo, assim como o contexto em que o mesmo estava inserido, acrescentando-se mais duas perguntas no que tange à governança corporativa, com o intuito de aproximar a linguagem utilizada nas empresas aqui pesquisadas.

A obtenção dos dados nas empresas familiares de pequeno e médio porte, selecionadas, foi feita através de entrevistas junto ao fundador da empresa em atividade. Todas as empresas foram criteriosamente analisadas, verificando seu enquadramento dentro da delimitação do tema, especificada na Introdução deste estudo. Embora houvesse a preocupação de se ter este cuidado ao agendar as entrevistas, mesmo assim foram feitas duas entrevistas que não puderam ser aproveitadas na análise dos resultados dos dados.

Todas as entrevistas foram realizadas na empresa do fundador, na maioria fora do horário de expediente, permitindo estender os assuntos e uma melhor abordagem por parte dos fundadores em todos os conceitos aqui apresentados.

Dado o requisito de confidencialidade dos dados, uma das limitações impostas foi como realizar as entrevistas. Para que se conseguisse um melhor aprofundamento das questões, as entrevistas não foram gravadas, o que exigiu anotações mais detalhadas e uma melhor observação/atenção durante a realização das mesmas.

3.4 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi feito com base na análise de conteúdo. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), “no campo da produção científica de Administração, há crescente interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados que, nos últimos anos, vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade.” A visão desses autores se respalda na obra de Laurence Bardin (1994), que é atualmente uma referência em análise de conteúdo, sendo uma das

obras mais citadas em pesquisas na área de Administração de Empresas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

Toma-se novamente como referência Bardin (1977) para melhor demonstrar o uso adequado desta técnica neste estudo. Segundo este autor,

A análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características de conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração. (Bardin, 1977, p. 32).

Reiteramos que a escolha desta técnica, neste estudo, se justifica por ser uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, onde, através de entrevistas, foram levantados dados com o intuito de alcançar os objetivos aqui propostos. Tratando-se de uma técnica de análise de dados, é necessária uma técnica de interpretação dos dados coerente que envolva a preparação dos dados para a análise, de forma a enriquecer a leitura dos mesmos (MOZZATTO; GRZYBOVSKI, 2011).

Levando-se em conta a seriedade com que se deve realizar uma análise, aqui, optou-se por seguir as etapas definidas por Bardin (1994) e citadas no artigo de Mozzato e Grzybovski (2011). Portanto, organizou-se a elaboração da análise em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e, 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Na pré-análise, com o intuito de organizar o material para conduzir as operações sucessivas de análise, reuniram-se as anotações realizadas em cada entrevista e, posteriormente, realizou-se uma leitura objetivando explorar melhor o material coletado.

Após esta leitura, o ponto de partida para a fase de exploração do material foi realizar recortes, nas falas dos entrevistados, que vinham de encontro ao Modelo de Análise dos Dados, demonstrado na figura 8, organizando assim as categorias de análise, tanto em termos teóricos como empíricos.

Para facilitar a utilização da técnica, somada a preocupação em manter a análise fundamentada nos itens relevantes, citados no referencial teórico do planejamento sucessório de empresas familiares de pequeno e médio porte, separou-se o tratamento dos dados em quatro dimensões: Fundador, Família,

Propriedade e Gestão/Empresa. Para cada uma destas dimensões foram levantadas questões de preparo do planejamento sucessório e também a utilização de estruturas de Governança Corporativa. O pressuposto da análise é de que ela fornece informações que fundamentam a abordagem do problema do estudo, no caso, o processo de planejamento sucessório por parte do fundador, estabelecendo relação com o referencial teórico.

Cabe salientar que mesmo que o referencial teórico aborde três eixos no Modelo dos Três Círculos de Gersick et al. (1997), demonstrado na figura 1 neste estudo - família, propriedade e gestão/empresa -, devido ao fato de que é do fundador “que se espera a iniciativa” (BORNHOLDT, 2005, p. 65) e que o ponto de partida é o sucedido, o fundador (BERNHOEFT, 1991), acrescentou-se a dimensão do fundador, como estrutura de análise, conforme demonstrado na Figura 8 – Esquema de Análise dos Dados.

Figura 8 – Esquema de Análise dos Dados



Fonte: Elaborado pela autora com base em Gersick et al. (1997), Andrade e Rossetti (2004), Aronoff e Ward (2011), Bernhoeft e Gallo (2003) e Bertucci et al. (2009)

Na fase do tratamento dos resultados, com base nas fases anteriores de definição da técnica de coleta e análise de dados, se estabeleceram recortes nas

entrevistas, buscando elencar questões que tivessem relação com a dimensão analisada.

Na dimensão que trata do Fundador, estabeleceram-se recortes nas entrevistas, que permitiram identificar se havia planejamento do fundador para a sucessão.

Na dimensão da Família, além de identificar indícios de planejamento, procurou-se verificar se havia um Conselho de Família ou alguma estrutura similar.

Para a dimensão Propriedade, identificaram-se situações e falas que explicassem a forma com que está sendo preparado o “time de proprietários” para a sucessão, além de observar se há um Conselho de Administração auxiliando nesta questão.

Para a dimensão da Gestão/Empresa, além de se tentar perceber nas falas dos entrevistados elementos que indicassem se havia um Conselho de Administração, procurou-se verificar como vem sendo preparado o negócio e/ou o sucessor.


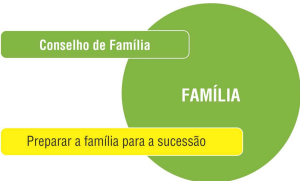

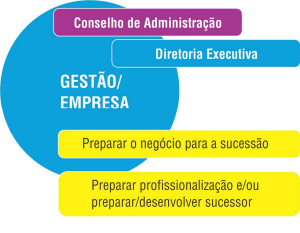
Como na pré-análise, em algumas entrevistas tinha ficado claro que o intuito não era a sucessão, buscou-se, através de recortes nas entrevistas, identificar questões de preparo da profissionalização da empresa e se existia uma equipe diretiva do negócio.

Seguindo o Esquema de Análise de Dados, demonstrado na Figura 8, realiza-se, a seguir, a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, cuja organização foi feita em quatro eixos separados para uma melhor compreensão/visualização dos resultados obtidos. Os quatro eixos são:

- a)** Dimensão – Fundador
- b)** Dimensão – Família;
- c)** Dimensão – Propriedade; e,
- d)** Dimensão – Gestão/Empresa.

As questões que nortearam a pesquisa estão demonstradas no quadro abaixo, separadas pelas dimensões estabelecidas acima:

Quadro 4 - Questões Norteadoras - Dimensão Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa

Dimensão	Questões norteadoras
<p style="text-align: center;">Fundador</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensa sobre quando parar? Está se preparando para sair (se aposentar) da empresa? ✓ Planeja novas atividades, fora da empresa ou dentro dela (conselheiro)? Se enxerga fora da empresa? ✓ Planeja novas metas (para si, depois de parar)? ✓ Planejou-se financeiramente para esta saída?
<p style="text-align: center;">Família</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe um espaço criado para discutir, planejar a sucessão com a família (Conselho, fórum, comitê)? Você chama alguém para discutir com a família (Consultor, por exemplo)? ✓ Você leva as questões da sucessão e continuidade da empresa para serem discutidas na família? Estas questões são discutidas com todos, mesmo que não exerçam cargo na empresa? ✓ Se há um líder escolhido (sucessor), todos estão cientes e concordam? Se não, como se enxerga esta questão? ✓ Existe algum acordo/plano feito com a família em relação à empresa?
<p style="text-align: center;">Propriedade</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De quem é a propriedade? ✓ Como pensa em fazer a sucessão da propriedade? Por que razão? ✓ O time dos “futuros proprietários” está preparado e/ou sendo preparado para ser proprietário (direitos/deveres)? ✓ Existe um espaço criado para discutir isto? Você pede auxílio para algum(s) profissional(is) em relação a este assunto? ✓ Há um Conselho de Administração na empresa?
<p style="text-align: center;">Gestão / Empresa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe algum Conselho que lhe auxilia na gestão da empresa (Conselho de Administração)? Se sim, com que frequência se reúne? Qual o propósito? Se não, existe um consultor externo com o qual você discute as questões em relação à Gestão/Empresa? (sempre levando em conta a questão do planejamento sucessório) ✓ A empresa possui uma Diretoria Executiva (gerentes, líderes de área)? Ela é composta por profissionais fora da família? ✓ Você tem preparado o negócio quando você quiser sair da liderança do negócio? Como? ✓ Você se preocupa em profissionalizar a empresa? Por quê? O que tem feito sobre isto? ✓ Caso a decisão seja deixar a liderança para um filho (ou filhos), você planeja como? Você o(s) está preparando para isso? Como?

Fonte: elaborada pela autora (2015)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto no capítulo anterior, a apresentação e a análise dos resultados foram organizadas de acordo com as quatro dimensões do planejamento sucessório de empresas familiares: Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa. A seguir são descritos os mesmos a partir deste esquema de análise.

4.1 Dimensão Fundador

Cabe destacar inicialmente que o planejamento da sucessão do fundador é o problema primordial, onde se deve “pensar primeiro.” É do líder que se espera a iniciativa em pensar o planejamento do processo em todos os aspectos. No entanto, essa preparação está intimamente ligada ao planejamento/preparação do(s) sucedido(s), do negócio, da família, da propriedade do negócio, podendo-se falar aqui, de certa forma, de todos os *stakeholders*. Nem sempre o fundador enfrenta esta etapa de sua vida de forma tranquila.

Segundo Aronoff e Ward (2011), preparar o *CEO* da empresa é o primeiro aspecto para que se sucedam os demais passos. Essa afirmação é reforçada neste estudo porque nele se aborda como *CEO* o fundador da empresa familiar, o criador do negócio, fato que fortalece a necessidade de se pensar na sucessão como uma questão de como lidar face-a-face com um momento de passagem, de mudança, de deixar como legado, ou lembrança, a vida que o fundador fez em torno da empresa.

Vários aspectos devem ser levados em conta para que o fundador se sinta preparado a planejar as demais esferas da empresa familiar – **Família, Propriedade e Gestão / Empresa** – para sua saída.

Tendo como referência a fundamentação teórica, a realização dessa reflexão, neste estudo, foi feita através da busca de alguns esclarecimentos, junto aos fundadores, quanto a questões pertinentes a seu planejamento para a sua saída da empresa. Aspectos como a criação de uma identidade separada do negócio, novas metas, atividades, e um plano financeiro após a saída da empresa, foram questionados e levantados no momento da realização da entrevista com os fundadores.

Buscar informações junto ao fundador significa trazer lembranças e histórias do início do negócio, histórias muitas vezes de seus antecessores. Durante a entrevista, vêm à tona não somente questões da empresa, mas também questões familiares e pessoais, histórias de vida, expectativas do negócio, muitas vezes realizadas, outras não, mas tão intensas e significativas para o fundador, ao ponto de provocar emoções e reflexões profundas sobre toda a trajetória de vida, de família, de como foi seu envolvimento no negócio para superar todos os desafios. Bornholdt (2005, p. 65) afirma que “a ambiguidade de ‘fazer a sucessão’ e de ‘permanecer no comando’ é por si só uma tarefa desafiadora, enorme e carregada com uma atmosfera tensa e conflituosa.”

No que se refere à preocupação com a criação de uma identidade separada do negócio, os dez fundadores das empresas pesquisadas explicitaram que não pensavam nesta questão, reforçando ainda mais a abordagem de Aronoff e Ward (2011), para quem o fundador construiu sua vida em torno do negócio, não conseguindo pensar de forma racional, planejada e, antecipadamente, os aspectos que englobam também a sucessão do próprio negócio.

Frases como: “[...] nunca pensei em ser líder; as coisas foram acontecendo [...]”; “[...] não pensei que um dia teria que pensar nisto, embora saiba que seja algo inevitável [...]”; “[...] até hoje, fui tocando, fazendo acontecer [...]”; reforçam a falta de envolvimento e a ausência de planejamento, sob o ponto de vista da sucessão, por parte dos fundadores das empresas familiares, objeto empírico deste estudo.

Evidenciado este aspecto, cabe deixar claro que novas metas, após a saída da empresa, também não foram claramente identificadas pela maioria dos fundadores. Algumas atividades como “[...] quero viajar muito, passear [...]”, chegaram a ser mencionadas; porém, mais como um enfoque ainda na direção da empresa, deixando o sucessor como líder quando de sua ausência, mas sob seu controle.

Embora não de maneira formal e devidamente evidenciada nas entrevistas, dois fundadores mencionaram claramente o que fariam após sua retirada da liderança da empresa.

“[...] vou levar a empresa até este ponto; depois, é com eles. Quero viajar, fazer outras atividades, levar uma vida diferente. Já estou cansando [...]”
(EMPRESA 8, FUNDADOR).

“[...] vou viajar mais. Fazer alguns planos e sonhos que deixei para trás. Sempre trabalhei duro, vai ser bom parar [...].” (EMPRESA 6, FUNDADOR).

A dificuldade em entender que a sucessão se dá também na dimensão da propriedade foi identificada nas dez empresas entrevistadas, sendo analisada posteriormente neste capítulo do estudo.

Embora algumas falas, como a de que existe um “pensar sobre isto” apareceram, questões práticas como em “como fazer, quando, quem será o responsável, próximas etapas” etc., dão a entender que existe uma preocupação com o futuro da empresa, processo tipicamente abordado em planejamento, mas ainda não amadurecido e efetivamente incorporado no cotidiano da empresa.

No tocante ao aspecto financeiro, muitos conseguiram no decorrer de sua carreira profissional adquirir patrimônio ou investimentos que gerarão renda futura. Todavia, em nenhum momento a questão financeira da empresa familiar foi discutida com a família.

“[...] falar sobre estas questões sempre foi entre a gente (esposa e fundador); para os filhos, sempre nos preocupamos em como eles iriam e não eles se preocuparam em como eu iria tocar minha vida. Eu penso sobre isso, eu penso em como viver depois, mas nunca parei para pensar em a empresa não me pagar mesmo depois da minha saída [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

Cabe salientar, ainda, que, embora a resposta não tenha sido dada de forma direta, no decorrer da entrevista deu para perceber que dois fundadores mencionaram que tinham essa preocupação, trazendo o recorte de uma entrevista auxiliando esta análise: *“[...] estou deixando tudo certinho para que eu fique tranquilo, do meu jeito [...]”*, (EMPRESA 8, FUNDADOR).

Pedir ao entrevistado para “falar de si próprio” foi um instrumento facilitador para que os fundadores discorressem sobre suas histórias de vida e sobre seus negócios, mais do que propriamente de como será o planejamento da empresa quando de sua saída dela. Com isto, identificou-se a existência de uma lacuna num dos aspectos mais importantes do planejamento sucessório.

Dificuldades em planejar a sua saída, na liderança e na propriedade, ficaram evidentes em todas as entrevistas. Planejar a entrada ou não dos filhos na gestão, é de certa forma mais clara, todavia nem sempre planejada claramente. Planejar a entrada ou não dos filhos na propriedade, é um tanto obscura, devido ao fato de ser

mais percebida como herança e não como uma empresa, assunto este abordado no decorrer deste capítulo.

Alguns recortes das falas ocorridas nas entrevistas demonstram o que reforça Bornholdt (2005, p. 59), que “a empresa é uma realização de vida, faz parte de sua existência e é como um ‘filho, portanto, uma extensão de sua própria pessoa. Muitas empresas são frutos de sonhos e, assim, fonte de realização e gratificação dos empreendedores.”

[...] quando ganhei uma bicicleta me senti grande, pronto para conseguir começar. E assim, fui fazendo. Meu Pai me ajudou, apostou me ajudando a começar. E eu, me virei. Trabalhei duro sempre, consegui criar minha família com a empresa [...]. (EMPRESA 5, FUNDADOR).

[...] a história do negócio já vem de longe. Meu avô era empreendedor, tinha sua história e sempre nos incentivou de forma organizada. Planejava o negócio. Para nós, trabalhar em família sempre foi assim. Eu vim construir minha vida nesta empresa, com minha família. Trabalhamos para ela crescer, e hoje temos um mercado forte. Estamos bem [...]. (EMPRESA 10, FUNDADOR).

[...] Começamos o negócio num quatinho, num depósito do escritório do meu Pai. A gente comprava e vendia, fazia tudo. Com o tempo o negócio foi crescendo e as oportunidades foram surgindo. Trabalhei forte neste negócio; consegui que meus filhos estudassem [...]. (EMPRESA 6, FUNDADOR).

[...] Criei meus filhos com este negócio, no meio deste negócio. Minha vida foi em torno disto, é o que eu sei fazer e sou feliz assim [...]. (EMPRESA 4, FUNDADOR).

[...] Trabalhava em outra atividade para conseguir fazer a empresa crescer. Peguei empréstimo para me especializar, para estudar, porque acreditava que este era o caminho. Quando os outros (empresas) começaram, eu já estava trabalhando com novos serviços e produtos. Me realizo aqui, me realizo com a equipe que tenho. Meus filhos se formaram com este esforço, minha vida está aqui [...]. (EMPRESA 7, FUNDADOR).

Quando se trata de empresa familiar, e se fala do fundador da empresa, se fala de uma vida, de um sonho. O sentimento de “pertencimento, onde o negócio é a vida do fundador”, se evidenciou em todas as falas, sendo ainda mais complexa a questão do planejamento sucessório, onde ‘deixar’ a organização é muito mais do que um desligamento de uma empresa, é um novo início.

4.2 Dimensão – Família

Na dimensão família, a análise se ateve às respostas dadas às questões que estão arroladas na Análise dos Dados: Dimensão Família.

Por ser empresa familiar, como o próprio nome diz, trata-se na sua origem de um negócio familiar, o que enfatiza a necessidade de se olhar para esta dimensão. Para este estudo, definiu-se pesquisar apenas empresas familiares de pequeno e médio porte, com capital fechado, sob a gestão do fundador; tal situação determinou que se considerassem, nesta dimensão, como membros da família somente Pais e Filhos.

Com o intuito de facilitar a compreensão, reforça-se a colocação de Aronoff e Ward (2011), que enfatizam a necessidade de que todos os membros da família devem ser preparados para a sucessão e que sejam criados espaços próprios para esta discussão na família, pois, mesmo que isto não seja feito, em algum momento, por conta própria, esta questão virá à tona e nem sempre no lugar e com a pessoa apropriada.

Na Governança Corporativa existem estruturas adequadas para esta discussão, como o Conselho de Família (IBGC, 2009). Além disso, podem ser criados fóruns de discussão para tratar dos assuntos pertinentes à empresa.

Das dez empresas pesquisadas, seguindo a reflexão de Gersick et al. (1997), no que tange à maturidade das empresas no eixo família e levando em conta a idade dos filhos, pode-se observar que somente duas se encontravam ainda no estágio “Entrada na Empresa Familiar.” Oito empresas já se encontravam no estágio da “Família que trabalha junto.”

Levando em conta tal situação, pode-se identificar que:

- 1) Das oito empresas que se encontravam no estágio da “Família que trabalha junto”, quatro delas tinham filhos trabalhando na empresa, com a intenção de suceder o fundador;

“[...] uma delas toca o negócio comigo. Está no dia-a-dia [...].” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

“[...] eles trabalham desde sempre conosco. O mais novo ainda não como uma atividade específica no negócio; está em formação buscando o seu espaço.”

Cada um tem que ter o seu. Os outros dois estão tocando, juntos, o negócio [...].” (EMPRESA 4, FUNDADOR).

“[...] Ele veio trabalhar comigo. Está indo bem; quando eu saio de férias, toca o negócio, embora deixe tudo ajeitadinho. Ele também tem outro trabalho, sai daqui e vai para lá. Tocar os dois não sei se vai dar [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

“[...] Trabalham juntos, mas eles têm suas atividades de trabalho em outros lugares, em outros ramos. Um está formado, as outras ainda em formação. Precisam estudar, conhecer e se envolver no dia-a-dia da empresa. Por enquanto, a gente leva assim. Mas daqui um tempo, vão ter que entrar para a atividade, no dia-a-dia mesmo [...].” (EMPRESA 5, FUNDADOR).

2) As duas empresas que se encontravam no estágio da “Entrada na Empresa Familiar” já estavam inserindo os filhos na atividade da empresa, com tendência para uma possível sucessão. Este item é reforçado por alguns depoimentos dados nas entrevistas:

“[...] levo sempre, quando posso, meu filho junto em algumas reuniões de negócio, para que ele possa ir acompanhando o processo e já se familiarizando com a nossa atividade familiar [...].” (EMPRESA 10, FUNDADOR).

“[...] coloco para trabalhar nas férias, me ajudar em algumas atividades. Assim, vai se familiarizando com o nosso negócio desde cedo [...].” (EMPRESA 5, FUNDADOR).

3) Enquanto em sete empresas somente o Pai (fundador) estava na atividade, em três empresas identificou-se a participação do casal; porém, em todas elas o Pai é o fundador. Nas três empresas, o papel desempenhado pelo casal era bem marcado no negócio e, nelas também, os filhos já estavam na atividade ou sendo inseridos em todas as atividades da empresa. A fala do fundador de uma dessas empresas ilustra bem como pode ser a dinâmica dessa situação peculiar do casal no negócio, assim como a inserção dos filhos na atividade desde pequenos:

“[...] sempre fomos parceiros do negócio. Nos dividíamos para dar conta de tudo, principalmente no início. Nossos filhos foram criados assim. Já pequenos levávamos eles juntos para o trabalho, sabiam a lida. Cresceram dentro da empresa [...].” (EMPRESA 4, FUNDADOR).

4) Nas empresas onde havia mais de um filho não se constatou que houvesse a preocupação em planejar a participação da família inteira no negócio. Somente em uma das famílias, onde os filhos já se encontram na atividade da empresa, é discutida e planejada a participação de todos, observando-se, por parte do fundador, o cuidado em identificar espaços não conflitantes entre os filhos. Nas demais empresas, o fundador nunca tinha “parado para pensar” em como discutir, pensar e planejar a participação da família toda na empresa familiar, mesmo sabendo que isto poderia ser um gerador de conflitos futuros, como se pode perceber claramente na fala de um fundador:

“[...] entre elas é um problema também, a decisão é única, mas as três têm que concordar [...].” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

5) Embora houvessem filhos já casados, que constituíram família, somente em uma empresa identificou-se a participação dos membros da família na atividade. Nas demais empresas, este assunto ainda está fora de cogitação, não sendo discutido nem colocado nenhum tipo de regra e conduta caso isto venha a acontecer.

“[...] o marido dela trabalha com a gente, sempre foi do ramo, tem a lida. Mas a gente diverge muito. Ele é muito novo ainda [...]” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

“[...] são de outro ramo, nem se cogita isto. O filho é que está no dia-a-dia conosco [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

6) Somente em uma empresa percebeu-se que havia o costume de se discutir com todos os membros da família as questões que diziam respeito à empresa. Porém, deve-se levar em conta que é uma empresa onde os filhos já estão, de alguma maneira inseridos nas atividades da empresa.

“[...] Eles estão na rotina com a gente, a gente fala como melhorar, como crescer, o que fazer, como ir adiante. Aceitamos a opinião deles. Estão se aperfeiçoando. Por enquanto a gente toca juntos [...].” (EMPRESA 4, FUNDADOR).

7) Em nenhuma das outras nove empresas, foi criado um espaço próprio para que essa questão e/ou outras questões fossem analisadas - continuidade do negócio, regras existentes, envolvidos, sucessão, planejamento.

“[...] eu tenho que pensar nisto. Sei que depois elas vão ter que decidir, mas por enquanto eu tenho que pensar. Mesmo que estejam na atividade e em alguns pontos a gente discuta juntos [...].” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

“[...] nunca pensei em parar para conversar com eles; ainda mais quem não está tocando o negócio junto. Mas seria importante sentar, seria importante debater sobre isto [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

8) Em todas as empresas pesquisadas, Conselhos de Família ou, ao menos, fóruns de discussões não são práticas de governança estabelecidas formalmente nas estruturas.

“[...] não temos um espaço próprio para isto; e nem recurso para ter uma estrutura que faça esta discussão com a gente. Mas nós criarmos este espaço, seria interessante, entre a gente [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

“[...] isto eu nunca pensei. Sempre lidei sozinho com estas questões, só perguntei e observei, se eles queriam participar do negócio, da atividade [...].” (EMPRESA 6, FUNDADOR).

Embora todas as dez empresas sejam unânimes em duas colocações que, até mesmo foram expressas na mesma forma de falar, ao dizer: *“[...] nunca paramos para pensar como família isto...”, “mas agora que colocado, será que conseguiremos não pensar? [...]”*, percebe-se, não só nas palavras, mas nos gestos, na entonação da voz, no olhar do fundador, de que existe o sonho, a expectativa do negócio continuar na família depois de seu afastamento, e que a necessidade de planejar será fundamental para isto.

4.3 Dimensão - Propriedade

A análise da dimensão propriedade orienta-se, como nas outras dimensões, nas respostas a questões norteadoras da entrevista.

Embora perante a lei, e o mundo dos negócios, no que tange a obrigações e direitos, ser proprietário de uma empresa familiar ou não familiar não faz diferença alguma, por ser familiar, na prática, a questão da propriedade pode ser adotada não mais como um número de ações/quotas, que se detém de uma empresa, mas como uma propriedade de família, que está vinculada ao controle da empresa. Esta situação reforça a ideia de que a empresa pertence a um sobrenome, a uma família, o que implica numa percepção de fusão entre os dois círculos, Propriedade e Família.

Das dez empresas entrevistadas, nove continuam com a propriedade no eixo Proprietário Controlador. Embora alguns fundadores já tenham “colocado no nome dos filhos” (sociedade entre Irmãos, ou mesmo com um percentual do filho na sociedade, quando único), pode-se considerar que as dez empresas ainda se encontram, “operacionalmente”, dentro da classificação de Proprietário Controlador. Na prática, o controle é do Proprietário Fundador. A fala do fundador da Empresa 2, “[...] já passei pro nome deles, mas sou eu que toco e controlo”, coloca em evidência que membros da família já fazem parte da empresa formalmente, mas quem ainda tem o controle é o fundador.

“Colocar em nome do(s) filho(s)” reflete e muito como a questão da propriedade é estabelecida em uma empresa familiar. Não há preparação do “time de proprietários” para transformar o papel de filhos em parceiros do negócio. Os dez entrevistados não compreendem a transferência da propriedade como uma sucessão, mas como uma transferência de “poder” e não pensam em realizar a transferência quando ainda em atividade no negócio.

Identificou-se, também, que existe uma resistência ao falar da propriedade da empresa e de transferência da mesma aos descendentes, conseguindo trazer somente um recorte. Alguns desviaram o assunto ou pretendem futuramente, quando há mais de um filho herdeiro, criar uma forma de proteção patrimonial, fazendo uma referência a isto como sendo uma resposta à questão que tratava da propriedade da empresa, mas, não trazendo o conceito de sucessão de propriedade em si.

[...] isto vai ser deles, quando eu não estiver mais [...]. (EMPRESA 4, FUNDADOR).

[...] vou ajeitar melhor tudo aqui e depois criar uma holding, assim ajeito esta questão [...]. (EMPRESA 6, FUNDADOR).

[...] quero deixar tudo acertado entre elas, para elas, até porque elas vão ter as famílias delas e nem sempre dá certo [...]. (EMPRESA 1, FUNDADOR).

Neste aspecto, evidencia-se uma falta de clareza entre o que é a empresa e o que é a família.

Tal situação foi verificada neste porte de empresa, da qual trata este estudo, levando em conta as entrevistas realizadas e o referencial teórico que as fundamenta, onde se entende a propriedade como algo que vai muito além do fato

de se pertencer à empresa por quotas/ações. Inclui também a questão do patrimônio adquirido pela família. Este fato reforça, mais uma vez, que esta é uma das grandes preocupações nas empresas familiares, onde os eixos - família, propriedade e gestão/empresa - se cruzam e se misturam, tornando-se uma questão importante a ser tratada pela Governança Corporativa.

“[...] “Se pensar em transmitir propriedade não como herança e sim como negócio, é algo novo [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

As consultorias, os contadores, assim como alguns gestores/líderes da empresa, têm desempenhado um papel de esclarecimento de dúvidas sobre a transmissão da propriedade; todavia, se tem focado na questão legal e tributária do processo, e não em termos de regras pré-estabelecidas para futuras vendas, entrada de terceiros fora da família etc. Neste aspecto, se poderia fazer uso do auxílio externo de conselheiros, levando a empresa, mesmo que de forma diferente, a utilizar de mecanismos, como Conselheiros de Administração, para esclarecer dúvidas e encontrar novas direções, embora conceitualmente esta estrutura da Governança Corporativa vá muito além desta obrigação.

“[...] troco uma ideia com o contador da empresa, como operacionalizar tudo isto, criar a holding, proteger o patrimônio que construí e ajeitar para elas [...].” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

A dimensão propriedade apresentou-se como uma das instâncias mais difíceis de ser trazida pelo fundador, pela dificuldade em compreender que a propriedade também deve ser sucedida. A compreensão em relacionar a transferência da propriedade com a transferência do poder, o entendimento de relacionar a transferência da propriedade como herança e não como proprietários do negócio, levantaram questões ainda rudimentares na forma de gerir e planejar esta esfera importante de uma empresa familiar, trazendo à tona questões como a finitude da vida, a consciência de que existe um momento de parar e passar o que se construiu para a descendência.

4.4 Dimensão – Gestão / Empresa

Quando se trata da dimensão Gestão / Empresa, um aspecto importante é a profissionalização e/ou desenvolvimento/preparação do sucessor.

Frases como “[...] quero deixar tudo direitinho [..]”, “[...] quando se cresce não dá mais pra fazer assim, tem que ter regras, contratar uma equipe boa [...]”, “[...] me preocupo com bons sistemas, organização, deixar tudo organizado, funcionando bem [...]” etc., embora reflitam muito uma preocupação como gestor, fazem pensar em uma ótica em que “ajeitar a casa” não seja somente um plano, mas uma rotina das empresas onde as entrevistas foram realizadas.

Das dez empresas estudadas, todas têm a questão do profissionalismo muito forte em sua estratégia de atuação, embora deixar o comando seja uma dificuldade demonstrada pelo fundador. Tal dificuldade pode ser percebida na forma como um dos fundadores discorre sobre a questão:

“[...] sempre fiz do meu jeito, sempre estive no comando. Ensinar visão é complicado; ou você nasce com, ou fica difícil. Como será, sem que eu esteja na ponta? O negócio tem que andar [...].” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

Pontos importantes podem ser observados quando abordada a questão do profissionalismo:

- 1) A maioria das empresas entrevistadas possuem funcionários líderes, de confiança, que não pertencem à família. Os fundadores das empresas 2 e 5, por exemplo, destacam o tempo, a competência, a responsabilidade por várias atividades:

“[...] Está conosco há bastante tempo, trabalha junto, coordena muitas atividades, toca junto [...].” (EMPRESA 2, FUNDADOR).

“[...] está comigo desde sempre. Toca junto, está na ponta junto. Tudo que for preciso faz. Super competente [...].” (EMPRESA 5, FUNDADOR).

Cabe ressaltar a colocação do fundador da empresa 7, frisando o que muitos autores defendem quando falam da legitimidade e lealdade dos funcionários, em empresas familiares.

“[...] tenho funcionários que tocam o negócio. Deixaria para eles, estão treinados, estão prontos. Uma equipe boa, de liderança. O negócio é para eles. Sabem gerir como ninguém isto (empresa) aqui [...].” (EMPRESA 7, FUNDADOR).

Ainda neste aspecto de preparo dos funcionários, da capacitação, do conhecimento etc., o fundador da empresa 3 ressalta o tempo em que os funcionários estão junto na empresa, a confiança, a busca de conhecimento sobre o negócio.

“[...] estão comigo há muitos anos. Confio neles, fazem junto. Se eu não estou, resolvem. Estudam sobre o negócio [...].” (EMPRESA 3, FUNDADOR).

O fundador da empresa 6 também enfatiza o tempo na empresa, reconhece a busca por capacitação e, de uma certa forma, está preparando seus funcionários, testando em cargos de liderança.

“[...] estou testando eles em cargo de liderança. Preparando a equipe. Tem pessoas há muito tempo na empresa, buscaram capacitação [...].” (EMPRESA 6, FUNDADOR).

2) Todas as empresas demonstram preocupação em relação à empresa e sua adaptação ao mercado, busca de novas tecnologias, desenvolvimento de seus funcionários melhorando a capacitação. Em relação às mudanças na empresa e adaptação à realidade de mercado, um dos fundadores comentou:

“[...] tentamos mudar de sistema, mas não deu certo. Mas, mesmo assim, adaptamos o nosso às novas necessidades. Precisamos evoluir, trabalhar melhor, usar as ferramentas a nosso favor [...].” (EMPRESA 8, FUNDADOR).

Neste mesmo aspecto de análise, outro fundador relaciona a necessidade de capacitação para dar conta dos novos processos das empresas e como isso é importante para sua evolução: *“[...] trabalhamos duro em treinamento. Precisam estar capacitados aos novos processos das empresas para o negócio evoluir [...].”* (EMPRESA 6, FUNDADOR).

Reforçando a questão de capacitação, o fundador de outra empresa tem uma visão de que para a empresa melhorar precisa se dar oportunidades aos funcionários, inclusive na participação em congressos, onde se tem a oportunidade de conhecer novos processos: *“[...] a equipe precisa estar sempre estudando. Levo junto nos Congressos comigo, ajudo no que for preciso. Isto volta em melhoria para a empresa, em todos os sentidos [...].”* (EMPRESA 7, FUNDADOR).

- 3) Todas as empresas, ainda, têm buscado ferramentas adequadas de gestão, no sentido de melhorar a relação com seus *stakeholders* e de aumento da produtividade/eficiência.

“[...] precisamos melhorar nossos processos, para melhorar nosso produto, nossa eficiência, nosso resultado [...].” (EMPRESA 2, FUNDADOR).

Muitas têm certificações de qualidade regulamentando seus processos produtivos.

“[...] primeiramente foi uma exigência ter a certificação, mas depois vimos que trazia pontos importantes ao processo também. Temos melhorado muito nossa eficiência e controle, e traz credibilidade para todos os envolvidos no negócio da empresa [...].” (EMPRESA 10, FUNDADOR).

- 4) Nem todas possuem uma equipe diretiva devido ao tamanho da estrutura permitida de cada empresa. E, quando se fala em equipe diretiva (Diretoria Executiva), por se tratar de uma pesquisa com empresas de pequeno e médio porte, nem sempre a estrutura permite este tipo de cargo. Todavia, são exercidos cargos de liderança, o que neste estudo se levou em consideração para analisar a estrutura desta dimensão – Gestão/Empresa.

“[...] diretores não temos. Nossa estrutura é pequena, a empresa não comporta isto. Mas temos líderes de funções, de áreas, que exercem comigo a gestão da empresa [...].” (EMPRESA 7, FUNDADOR).

Percebe-se que existe preocupação, por parte do fundador, com suas equipes de funcionários, mesmo que não pertençam à família. Frases como: *“[...] já trabalham tantos anos comigo, me preocupo também que legado vou deixar para eles [...]”*, é uma demonstração da existência dessa preocupação.

Três, das dez empresas, pretendem deixar a liderança para um dos profissionais contratados, que não pertencem à família, ocorrendo já investimento em capacitação e desenvolvimento no dia-a-dia de atividades pertinentes à liderança do negócio.

“[...] eu vou deixar para eles (funcionários), estão treinando para isto a equipe. Aos poucos, vou me afastando e eles tocam o negócio [...].” (EMPRESA 7, FUNDADOR).

O fundador da Empresa 6 e da Empresa 9, pensam de forma semelhante e parece também lidar do mesmo jeito com a questão.

“[...] a equipe vai estar pronta para tocar o negócio. Estamos criando lideranças, vão estar treinados. Saberão como conduzir o negócio [...]” (EMPRESA 6, FUNDADOR).

“[...] estou treinando um deles (funcionário), para tocar o negócio junto comigo e depois sozinho [...]” (EMPRESA 9, FUNDADOR).

No entanto, embora tal procedimento esteja presente em três empresas, percebeu-se que este assunto não foi abordado com as famílias dos fundadores, o que mais uma vez reforça a constatação de que as diferentes dimensões não são planejadas de forma conjunta, nem olhadas num contexto maior, que deveria ser levado em conta quando se trata de planejamento sucessório.

Quando se analisa as histórias de vida dos fundadores, pode-se perceber que o conhecimento, a ênfase na importância de estudar é uma constante preocupação, tanto que a relevância dada à educação, à formação, significou um investimento indiscutível, enfatizado em todas as entrevistas.

“[...] buscamos para cada um, a melhor formação. Para cada um ter seu espaço aqui na empresa, mas com estudo. Batalhamos para isto [...]” (EMPRESA 4, FUNDADOR).

Se o fundador da Empresa 4 demonstra que busca dar a melhor formação para os filhos e que o estudo é que vai abrir espaço na empresa, o fundador da Empresa 5, parece ter uma visão de que a formação ultrapassa inclusive as fronteiras do país, buscando uma visão de mundo para seus filhos através de vivências fora do país: *“[...] estudar sempre esteve em primeiro. Dar formação aos meus filhos, para todos, o máximo que puderem. Viajarem, conhecerem o mundo, para voltarem melhores, mais abertos [...]”* (EMPRESA 5, FUNDADOR).

A questão acima também foi levantada por mais três fundadores, como sendo uma necessidade de formação mais completa para o novo mercado atual.

Percebe-se também, neste sentido, que um antecessor do fundador incentivava o investimento na formação profissional. A busca pelo conhecimento, o esforço investido nesta ação, reflete-se no perfil de todos os empreendedores destas empresas familiares.

“[...] minha mãe era professora, e estudar sempre foi uma questão primordial lá em casa. Ela era um exemplo de persistência, e me incentivou a buscar conhecimento para ser alguém na vida [...]” (EMPRESA 1, FUNDADOR).

Se o fundador 1 teve o exemplo da mãe, que era professora, e que passou a ideia de que para ser alguém na vida precisa buscar conhecimento, o fundador 7 fala do esforço dos pais para que ele pudesse concluir a faculdade. No entanto, nos dois fundadores está presente a ideia de que para melhorar, o estudo é fundamental. Neste aspecto, esta questão aparece nas falas de praticamente todos os entrevistados.

“[...] estudar para ganhar a vida. Meus Pais faziam o maior esforço para que eu pudesse concluir a faculdade. Isto sempre foi uma regra lá em casa, se esforçar nos estudos [...].” (EMPRESA 7, FUNDADOR).

Os relatos acima reforçam a afirmação de todos os fundadores das empresas ora pesquisadas de que todos os seus filhos estão cursando a Universidade e/ou já são formados em algum curso de nível superior. Reiterando o que já se disse acima, em todos os momentos, em todas as entrevistas, a formação dos filhos foi citada como primordial no desenvolvimento deles.

Quando se trata do assunto incentivo à profissionalização, pode-se afirmar que, em todas as entrevistas feitas neste estudo, os pais mostram que investem significativamente no preparo de seus filhos. Todavia, somente dois fundadores planejam o desenvolvimento dos estudos focados nas necessidades para a sucessão de empresa familiar. Alguns relatos evidenciam esta situação: *“[...] colocamos desde cedo eles para trabalhar conosco, brincavam junto; quando chegou a hora da faculdade buscamos alternativas, para que cada um tenha o seu lugar e, juntos, formem um time que reforce a empresa [...].”* (EMPRESA 4, FUNDADOR).

Levando em conta que a empresa 4 percebe o preparo como algo que se faz dentro da empresa desde criança e depois na formação acadêmica, a empresa 10 traz também uma visão do processo de globalização visto fazer parte de seu negócio esta exigência de formação.

“[...] como nosso mercado é mundial, ele estudou inglês desde cedo. Tem fluência, e participa junto nas reuniões para já ir conhecendo a nossa linguagem. Quer fazer um intercâmbio em um mercado que queremos entrar, e isto fará com que ele conquiste algo novo para a empresa. Incentivamos a ele para estudar e fazer uma formação que fortifique nosso negócio [...].” (EMPRESA 10, FUNDADOR).

Embora se perceba claramente, nas duas empresas citadas acima, de que existe um planejamento no sentido de desenvolvimento do(s) sucessor(es), em outras três empresas destaca-se, no que se refere à educação de base dos filhos, um incentivo para que depois da formação possam participar, trabalhar e buscar caminhos para prosperar o negócio familiar futuramente.

O incentivo para o(s) sucessor(es) serem preparados dentro das organizações, conforme defendem as escolas de Amat (2000) e Le Van (1999), prevaleceu, em detrimento do preparo do sucessor fora da organização, conforme defendem as escolas de Lodi (1998), Rodrigues (2002) e Lethbridge (1998).

As cinco empresas restantes, pesquisadas, não têm como planejamento a sucessão dos filhos, embora somente o sucessor de uma delas fale com convicção de que não tem o desejo de ser sucedido. As justificativas para esta decisão são:

a) Não querem que os filhos "sofram" como eles sofreram;

"[...] trabalhei demais. Dei muito duro aqui. Quero que meus filhos tenham uma vida melhor. Façam o que gostam [...]." (EMPRESA 6, FUNDADOR).

b) Enxergam os filhos bem no mercado de trabalho, construindo seus próprios caminhos;

"[...] meus filhos estão muito bem. Estão fazendo o que gostam, num ótimo lugar. Não os vejo voltando para cá, pro negócio da família. [...]." (EMPRESA 7, FUNDADOR).

c) Filhos já deixaram claro que não querem trabalhar na empresa, nem mesmo na liderança da empresa.

"[...] me viram passando muito trabalho, em momentos difíceis. Não querem tocar a empresa, nem trabalhar junto mais. Buscaram formação em outra área. Estão bem no mercado de trabalho, começando as suas vidas [...]." (EMPRESA 3, FUNDADOR).

"[...] eles não querem. Cada um tem a sua profissão, e tocam seus negócios. Não querem ter esta vida que eu tenho [...]." (EMPRESA 2, FUNDADOR).

Ao analisar a dimensão Gestão/Empresa, pode-se verificar que a estrutura de suporte para decisões, no que tange ao planejamento sucessório, são consultores, amigos profissionais do fundador e líderes de confiança, em alguns casos.

“[...] eu converso com meus amigos, donos de empresas familiares também. Falamos em como continuar o negócio, trocamos ideias da gestão da empresa, de dificuldades [...].” (EMPRESA 10, FUNDADOR).

Pode-se observar que a empresa 10 tem uma troca de ideias, quase que informal com amigos, com os donos de empresas familiares, para discutir questões do negócio. Porém, cabe salientar em outra vertente, que a empresa 6 já é mais profissionalizada, tendo inclusive um consultor na área de gestão.

“[...] troco uma ideia com um consultor que temos aqui na empresa na área de gestão. Já olhamos muitas ferramentas, mudamos processos. Falo com os líderes também. Sei que se pode sempre melhorar, e trocar ideia, pedir uma opinião em aspectos importantes, ajuda a tomar a decisão [...].” (EMPRESA 6, FUNDADOR).

A questão da gestão/empresa toca numa das dificuldades demonstradas pelo fundador: deixar o comando do negócio. Mesmo assim, consegue-se perceber claramente uma preocupação com a formação e atualização tanto dos filhos, como dos funcionários. Há ênfase na necessidade de profissionalização, capacitação dos funcionários, no tempo de empresa, na confiança, na possibilidade de até assumirem cargos de liderança. Mas, são poucos os que têm essa preocupação com o enfoque no processo sucessório, no desenvolvimento do sucessor.

Do ponto de vista das três dimensões – família, propriedade, gestão/empresa – elas não são planejadas de forma integrada, nem olhadas num contexto maior, quando se trata do planejamento sucessório, somando a isto a dificuldade do fundador se enxergar fora da empresa.

4.5 Discussão dos Resultados


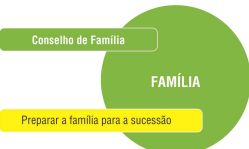

A literatura aponta que em algum momento de seu ciclo de vida, todas as empresas familiares irão pensar e passar pela questão da sucessão (GERSICK et al, 1997; LODI, 1987). Muitos apontam este momento como determinante para a longevidade destas empresas (GERSICK et al., 1997; BERNHOEFT, 1991; LODI, 1986; OLIVEIRA, 1999; BIEHL apud FREZZA et al., 2005; BJUGGREN; SUND, 2001; SALVATO; CORBETTA, 2013; BLUMENTRITT; MATHEWS; MARCHISIO, 2012; STRIKE, 2013). Para se consolidar a sucessão deve-se pensar na transmissão da liderança do negócio e da propriedade (MACEDO, 2009; LODI, 1998, ARONOFF; WARD, 2011). Para tanto, ações importantes nos três círculos –

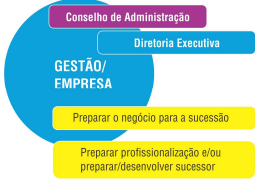
Família, Propriedade e Gestão/Empresa (GERSICK et al., 1997) – são necessárias. É pela preparação do fundador que se deve começar a preparação do processo de planejamento sucessório. (ARONOFF; WARD, 2011). Devem ser utilizados os mecanismos de Governança Corporativa, adaptando-os à estrutura e realidade da organização (BORNHOLDT, 2005), auxiliando na profissionalização da empresa e da família, separando a gestão e a propriedade, e trazendo ferramentas visando que as decisões tomadas tenham a “finalidade de maximizar a perspectiva de valor de longo prazo do negócio.” (SILVEIRA, 2010; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; IBGC, 2009, BERTUCCI et al., 2009).

A partir das entrevistas com os fundadores das empresas estudadas foram identificados os principais resultados de cada uma das dimensões analisadas. O quadro 5 apresenta estes resultados.

Quadro 5 - Principais Resultados - Dimensão Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa

(continua)

Dimensão	Principais Resultados
<p>Fundador</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria não pensa formalmente em sua saída da empresa, não conseguindo desvincular sua identidade do negócio. ✓ Embora planejem atividades (<i>hobbies</i>) para quando pararem, não se veem totalmente fora do controle do negócio. ✓ Decidir e planejar a entrada, ou não, dos sucessores na empresa está mais evidente do que planejar sua saída (sucedido) ✓ A empresa, o negócio, é uma realização de vida.
<p>Família</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Na maioria, não há discussão formal com a família no que tange à sucessão dos negócios. ✓ Não existem estruturas de Governança Corporativa utilizadas para esta dimensão. ✓ Há uma tendência de discutir somente com os filhos que estão na atividade da empresa.
<p>Propriedade</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A propriedade continua sendo do fundador, não relacionando esta questão quando falado em sucessão do negócio. ✓ A propriedade é entendida como herança, não sendo preparada para a sucessão. ✓ Não há um Conselho de Administração, porém já há consultas a consultores para discutir sobre a questão de transmissão de propriedade.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrou-se uma tendência à profissionalização da empresa, no que tange à questão operacional e de gestores líderes. ✓ Processos de planejamento de sucessão não estão amadurecidos e

<p>Gestão / Empresa</p>  <p>Conselho de Administração</p> <p>Diretoria Executiva</p> <p>GESTÃO/EMPRESA</p> <p>Preparar o negócio para a sucessão</p> <p>Preparar profissionalização e/ou preparar/desenvolver sucessor</p>	<p>efetivamente incorporados no cotidiano da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase e investimento na capacitação/formação profissional dos envolvidos no negócio, e no que tange a filhos também. ✓ Há o desejo que os filhos sucedam o negócio, mas não há o desenvolvimento claro para a liderança do negócio. ✓ Consultores e líderes de confiança são utilizados como apoio a decisões no que tange à sucessão ✓ Imaginam como obrigatoriedade futura a implantação de Governança Corporativa.
--	---

Fonte: elaborado pela autora (2015)

Na dimensão do Fundador, as evidências deste estudo vão de encontro ao que se observa na literatura. Estas evidências podem contribuir para evitar o insucesso no que diz respeito à longevidade das empresas, tendo em vista a sucessão da primeira geração (fundador) para a segunda geração. A análise dos dados evidenciou que existe uma tendência de “não” planejar formalmente a saída definitiva do fundador e do próprio negócio em si. Isto tanto em relação à questão da liderança como da propriedade, sendo mais forte neste último aspecto, ficando seu planejamento para quando não está mais na empresa.

Na dimensão da Família, a inexistência de espaços para a discussão da sucessão do negócio, também coincidiu com a inexistência da estrutura de Governança Corporativa (Conselho de Família, fóruns de discussão) nas empresas familiares pesquisadas. Somado a isto, identificou-se a tendência de entender como participante da empresa somente quem da família também se encontra na atividade do negócio.

Ao analisar a dimensão Propriedade, percebe-se uma dificuldade em separar a gestão do negócio, com a propriedade. Tal dificuldade vem corroborar com a constatação de que não se utilizam mecanismos de Governança Corporativa para este fim. Identifica-se, também, o entendimento de que transmissão de propriedade é igual à transmissão de herança, de um patrimônio, sem que esteja presente a discussão dos direitos e deveres inerentes ao fato de se ser um proprietário de uma empresa. Todavia, se percebe que existe uma tendência dos fundadores de buscarem informações inerentes a esta dimensão junto a profissionais, como consultores, apresentando já aspectos de estruturação de gestão patrimonial para o tratamento da propriedade numa futura sucessão.

No que se refere à dimensão Gestão/Empresa, pode-se apontar como decorrência da análise dos dados, que a profissionalização da gestão, no que

compete à parte operacional e de liderança da empresa, é uma tendência encontrada, mesmo levando em conta a sucessão da liderança da empresa. Cabe salientar, vindo de encontro a esta questão, a profissionalização, o alto valor dado pelo fundador à boa formação dos filhos, valor encontrado em todas as entrevistas. A ênfase a esta questão foi encontrada nas colocações feitas pelo fundador e na prática. Todos os filhos com idade adequada possuem curso superior, e são incentivados a buscarem melhores capacitações através do estudo.

No que tange ao planejamento sucessório, processo desta dimensão, não há processos amadurecidos e efetivamente incorporados na rotina das empresas. Cabe salientar que nesta dimensão - Gestão/Empresa – existe a utilização de consultores e líderes, de confiança, como apoio para discutir os aspectos da sucessão, embora não tenham sido evidenciadas, em todas as empresas pesquisadas, estruturas de Governança Corporativa.

Outro elemento que a análise dos dados evidenciou é o fato de que há o desejo de que os filhos sucedam o negócio, convergindo com os estudos encontrados na literatura. Todavia, não necessariamente a sucessão da gestão (liderança) da empresa, corroborando a tendência de profissionalização das empresas.

Cabe trazer à discussão dos resultados o conhecimento sobre mecanismos de Governança Corporativa, mesmo que não se utilize a palavra governança, e a tendência de sua obrigatoriedade futura como exigência legal para todas as empresas, inclusive de capital fechado.

Todos os resultados obtidos na pesquisa aqui realizada apontam para a necessidade e possibilidade de se elaborar diretrizes para o efetivo planejamento sucessório por parte do fundador, diretrizes arroladas a seguir.

- a)** Planejar a sucessão iniciando fundamentalmente pelo preparo do fundador, conseguindo preparar sua saída tanto da propriedade quanto da gestão;
- b)** Implantar a governança corporativa, como suporte ao planejamento sucessório, no que tange a algumas estruturas e boas práticas, dentro do permitido pelo porte e pelos recursos da empresa;
- c)** Realizar a gestão da propriedade, através de mecanismos legais próprios para isto, solidificando a sucessão já nesta dimensão;

- d)** Criar um espaço próprio para discutir com a Família assuntos inerentes à sucessão, através de boas práticas de governança corporativa;
- e)** Envolver os líderes de gestão da empresa no processo sucessório, seja no que se refere à sucessão da propriedade, ou à sucessão da liderança;
- f)** Utilizar mecanismos de preparação do planejamento da sucessão, nas quatro dimensões abordadas neste estudo: a do Fundador (líder da empresa), da Família, da Propriedade e da Gestão/Empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações e Implicações

Pelos dados apresentados na contextualização deste estudo, não se faz necessário ressaltar a representatividade das empresas familiares no contexto econômico mundial e brasileiro. No entanto, o que se observa nestas empresas é uma dificuldade muito grande em manter a longevidade. Um dos fatores críticos dessa dificuldade diz respeito ao processo de sucessão destas empresas, onde o planejamento da mesma é quase inexistente na maioria delas. A constatação desta situação, feita através da literatura e dos dados existentes sobre o assunto, foi decisiva para a escolha do tema deste estudo, o que fez dele uma oportunidade de compreender aspectos do planejamento sucessório sob a ótica do fundador destas empresas.

Pode-se afirmar que as informações obtidas através deste estudo foram abundantes e possibilitaram uma análise em profundidade da tendência das empresas familiares de pequeno e médio porte a não realizarem o planejamento sucessório.

Tendo como objetivo principal deste estudo investigar, sob a perspectiva do fundador, como as empresas familiares de pequeno e médio porte planejam seus processos sucessórios, buscou-se, na ótica do referencial teórico, através de uma pesquisa exploratória com fundadores de dez empresas familiares, dados que retratassem em profundidade a realidade destas empresas, neste aspecto.

O que os resultados da pesquisa permitem afirmar é que se observou que as empresas estudadas não possuem planejamento sucessório, estando esta questão ligada à dificuldade de preparar a primeira geração (fundador) para a transmissão da liderança e da propriedade.

Neste estudo, ainda, a dificuldade apresentada pelo fundador, de se enxergar como sucedido é um elemento que corrobora com a maioria dos demais resultados referentes à dificuldade de preparação do planejamento sucessório.

Não foram identificados mecanismos de governança corporativa nas empresas pesquisadas; porém, a preocupação com a profissionalização ficou evidente em todas elas, assim como a tomada de consciência de que a governança corporativa deve se tornar uma obrigatoriedade futuramente.

Por sua vez, pode-se também constatar que há um potencial de melhorias para que o processo sucessório ocorra de maneira planejada. No entanto, nota-se que este planejamento poderia se dar em detrimento das quatro dimensões tomadas aqui como referencial de análise: Fundador, Família, Propriedade e Gestão/Empresa.

Contudo, no estudo aqui realizado, aspectos como o incentivo à educação ficaram evidentes em todas as entrevistas. Todos os filhos dos fundadores, com idade para tanto, têm grau superior, sendo incentivados na busca do conhecimento e de formação, mesmo que suceder a liderança não seja algo esperado.

Aspectos referentes à profissionalização da liderança devem ser tratados com atenção, devido ao fato de muitas das empresas aqui estudadas e também a própria literatura, trazerem o assunto à tona, no que tange as empresas familiares. A própria governança corporativa vem para auxiliar nesta questão, trazendo contribuições importantes neste sentido.

Cabe salientar que, trazendo como ilustração uma fala extraída de uma das entrevistas, “[...] ninguém falou sobre isto com a gente [...]”, se conclui que há uma oportunidade de instituições, como universidades, da área empresarial e/outras, se aproximarem com o intuito de informar, discutir, analisar e debater estas questões junto a este empresário de empresas familiares.

5.2 Limitações do Estudo e Possibilidades de Estudos Futuros

Tendo em vista que esta foi uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, não se podem fazer afirmações e nem apresentar dados que certifiquem os resultados obtidos, mas somente inferir algumas tendências levando-se em conta o referencial teórico e o que os dados apresentados revelam.

Outra limitação está no fato deste estudo ter como foco de análise verificar o planejamento sucessório e não o processo; os resultados obtidos se limitaram a esta questão, do planejar, não se atendo à verificação dos processos que já estavam em andamento no que diz respeito à sucessão.

Devido à relevância e à representatividade tanto do tema quanto dos resultados obtidos no que se refere ao planejamento sucessório, sugere-se, ainda, para pesquisas futuras, a realização dos seguintes estudos:

- a) Analisar questões do planejamento sucessório sob a ótica da próxima geração e sob a ótica do consultor/conselheiro e/ou lideranças das empresas familiares;
- b) Estudar o esquema de análise de dados, proposto neste estudo, como possível modelo de estrutura de direcionamento de planejamento sucessório para este porte de empresas familiares;
- c) Ampliar a pesquisa trazendo dados quantitativos como forma de testar o esquema de análise de dados proposto;
- d) Verificar o cruzamento entre a maturidade do fundador e o eixo de desenvolvimento dos três círculos: família, propriedade e gestão/empresa, abordado no referencial teórico; e,
- e) Verificar se existe influência da origem cultural dos fundadores na forma de tomar decisões em relação ao processo de planejamento da sucessão.

Neste sentido, entende-se que há uma oportunidade de melhorias para estas empresas em seus processos sucessórios. Estas melhorias podem auxiliar a visão estratégica de longo prazo para as futuras gerações de sucessores.

Por fim, observa-se que as empresas familiares têm em sua estrutura semântica a soma de dois conceitos, que juntos trazem amor e trabalho. “Quando perguntaram a Freud o que ele considerava o segredo de uma vida plena, sua resposta tinha três palavras: *“Lieben und arbeiten”* (amar e trabalhar). Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho.” (GERSICK et al., 1997, p. 2). Ao somarem-se estas duas forças, trazendo mecanismos de profissionalização através de ferramentas de Governança Corporativa, a tendência é de fortalecimento destas empresas (e de suas famílias).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alysso Pierre Pires de. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes**. Dissertação (Mestrado em Administração) 149p. – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte: Universidade FUMEC / FACE, 2010.
- ALVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.
- ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa** – Faculdade de Educação (UFRJ). São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio 1991.
- AMAT, J. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona, Gestión, 2000.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARONOFF, C.; WARD, J. Trust gives you the advantage - trust in family- owned businesses. **Nation's Business**, aug. 1991.
- _____.; _____. **Family business ownership: how to be an effective shareholder**. EUA: Palgrave, 2011.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- _____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____.; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- BERTUCCI, J. L. O. et al. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 31, p.152-167, abr./jun. 2009.
- BJUGGREN, Per-Olof; SUND, Lars-Goran. Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned businesses. **Family Business Review**, v. XIX, n. 1, p. 11-24, mar. 2001.
- BLUMENTRITT, Tim; MATHEWS, Timothy; MARCHISIO, Gaia. Game theory and family business succession: an introduction. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 51-67, out. 2012.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 20 abr. 2014.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar** – implementação e prática. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2005.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR., Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **SEMEAD**, jun. 2001.

BYRNE, F. Keeping the squales out of succession: Family business. **Financial Times**. Londres, 12 out. 2000.

_____. (org.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the Family business by behavior. **Baylor University**, 1999.

DONNELLEY, R. The family business. **Harvard Business Review**. Boston, v. 42, n.4, p. 93-105, 1964.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **REGE**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

DUPAS, G et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio; IQBAL, Sonny; RITTER, Jorg. Leadership lessons from great family businesses. **Harvard Business Review**, abr. 2015.

FISCHER, T.; SILVA, J.C.S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, [S.1.], v.7, n. 17, maio/jun. 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FREZZA, C. M. M. et al. (Orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar: a sustentação da visão dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas do Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

_____. **Princípios de governança corporativa da OCDE**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, 2008.

_____.; _____. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of the Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, out.1976.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. **...e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, Brasília, 1997. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

LE VAN, G. **Guia para la supervivencia de la empresa**. Dusto: Bilbao, 1999.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.thefreelibrary.com/Small+and+medium+enterprise+strategy%3A+a+review+of...-a0340424660>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LOURENZO, Armando. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 123 f. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.pho>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

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

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIZUMOTO, F.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

MORRIS, M. H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Ventury**, v. 12, p. 385-401, 1997.

MOTWANI, Jaideep et al. Succession planning in SMEs: an empirical analysis. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 5, p. 471-495, set. 2006.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**. Curitiba, v. 15, n. 14, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. Princípios de governança corporativa da OCDE. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

OLIVEIRA, M. et al. Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileiras e alinhadas às demandas do mercado de capitais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 3, p. 196-209, jul./set. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PwC – PricewaterhouseCoopers. **As empresas familiares no Brasil**: pesquisa 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. Empresa familiar: o desafio da governança. 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

SALVATO, Carlo; CORBETTA, Guido. Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. **Family Business Review**, p. 235-255, jun. 2013.

SANTOS, Ana Paula Azevedo de Holanda. **Os fatores que influenciam a implementação das boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração) FGV – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.serbrae-rs.com.br/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STRIKE, Vanessa M. The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. **Family Business Review**, v. 26, n. 3, p. 293-313, jul. 2013.

TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresaria**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. Uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, n. 41, nov./dez. 2003. Disponível em: <http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/empresa_familia_propriedade.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, v. 18, p. 283-299, dez. 2005.

WARD, John L. Growing the family business: special challenges and best practices. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 323-338, dez. 1997.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E NEGÓCIOS
MPGN 2013/2015

Aluna: **Juliana Richter**

Orientador: **Dr. João Zani**

Objetivo Geral do Estudo: Investigar como as empresas familiares de pequeno e médio porte planejam seus processos sucessórios sob a perspectiva do fundador.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS (Entrevista confidencial)

Data:

Duração Entrevista:

Idade Do Fundador:


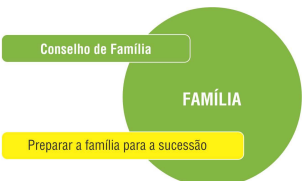

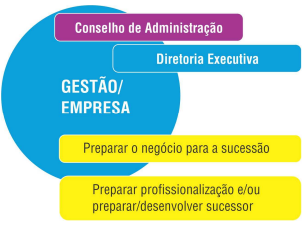
Porte Da Empresa:

Data De Fundação Empresa:

Filhos/Idade:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

**Entrevista realizada em quatro dimensões:
FUNDADOR, FAMÍLIA, PROPRIEDADE, GESTÃO/EMPRESA**

Dimensão	Questões norteadoras
<p style="text-align: center;">Fundador</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensa sobre quando parar? Está se preparando para sair (se aposentar) da empresa? ✓ Planeja novas atividades, fora da empresa ou dentro dela (conselheiro)? Se enxerga fora da empresa? ✓ Planeja novas metas (para si, depois de parar)? ✓ Planejou-se financeiramente para esta saída?
<p style="text-align: center;">Família</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe um espaço criado para discutir, planejar a sucessão com a família (Conselho, fórum, comitê)? Você chama alguém para discutir com a família (Consultor, por exemplo)? ✓ Você leva as questões da sucessão e continuidade da empresa para serem discutidas na família? Estas questões são discutidas com todos, mesmo que não exerçam cargo na empresa? ✓ Se há um líder escolhido (sucessor), todos estão cientes e concordam? Se não, como se enxerga esta questão? ✓ Existe algum acordo/plano feito com a família em relação à empresa?
<p style="text-align: center;">Propriedade</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De quem é a propriedade? ✓ Como pensa em fazer a sucessão da propriedade? Por que razão? ✓ O time dos “futuros proprietários” está preparado e/ou sendo preparado para ser proprietário (direitos/deveres)? ✓ Existe um espaço criado para discutir isto? Você pede auxílio para algum(s) profissional(is) em relação a este assunto? ✓ Há um Conselho de Administração na empresa?
<p style="text-align: center;">Gestão / Empresa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe algum Conselho que lhe auxilia na gestão da empresa (Conselho de Administração)? Se sim, com que frequência se reúne? Qual o propósito? Se não, existe um consultor externo com o qual você discute as questões em relação à Gestão/Empresa? (sempre levando em conta a questão do planejamento sucessório) ✓ A empresa possui uma Diretoria Executiva (gerentes, líderes de área)? Ela é composta por profissionais fora da família? ✓ Você tem preparado o negócio quando você quiser sair da liderança do negócio? Como? ✓ Você se preocupa em profissionalizar a empresa? Por quê? O que tem feito sobre isto? ✓ Caso a decisão seja deixar a liderança para um filho (ou filhos), você planeja como? Você o(s) está preparando para isso? Como?