

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

BEATRICE TIZZIANI GAIDZINSKI

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES LOCALIZADAS NO
EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2016

BEATRICE TIZZIANI GAIDZINSKI

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES LOCALIZADAS NO
EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof.^a Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA

2016

BEATRICE TIZZIANI GAIDZINSKI

PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES LOCALIZADAS NO
EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof.^a M^a. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 30 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Gisele Silveira Coelho Lopes - Mestre - UNESC - Orientador



Prof.^a Izabel Regina de Souza - Mestre - UNESC - Examinador



Prof.^a Cristina Keiko Yamaguchi - Doutor - UNESC - Examinador

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que estão sempre ao meu lado, não hesitando em me apoiar e me ajudar a tornar meus sonhos em realidade e aos meus anjinhos que estão sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Angela Maria Tizziani Gaidzinski e Vicente Gaidzinski, pelo amor, carinho, atenção e principalmente pela paciência nestes anos de indecisão, e principalmente pela confiança e força para tornar esta caminhada acadêmica possível.

Agradeço ao meu irmão, Vicente Tizziani Gaidzinski, pela ajuda na escolha do tema de trabalho, pelas ideias no decorrer do curso, e pela ajuda e apoio sempre que necessitei.

Agradeço a minha professora e orientadora, Gisele Silveira Coelho Lopes, pela paciência nas orientações e pela dedicação para comigo e para com o meu trabalho, pois sem ela não teria conseguido tornar este projeto em realidade.

Agradeço as minhas amigas e colegas de curso, que sempre estiveram ao meu lado perante as dificuldades, dispostas a me ajudar e me apoiar, não me deixando cair sempre que fraquejei.

Agradeço a Nossa Senhora pela saúde em mim depositada, pela força para vencer todos os obstáculos durante o período acadêmico e principalmente pela força transmitida para que eu conseguisse me manter forte e de cabeça erguida mesmo nos piores momentos da minha vida.

Por fim, gostaria de agradecer as empresas e aos empresários que estiveram dispostos a participar deste trabalho e pesquisa, estando sempre prontos a atender minhas necessidades, recebendo-me para a realização da entrevista e fazendo com que a idealização deste fosse possível.

“Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia empresa familiar. Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?”

William O’Hara

RESUMO

G Aidzinski, Beatrice Tizziani. **Processo sucessório em empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina**. 2016. 123 p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

O processo de sucessão em empresas familiares é um tema carente de estudos mais aprofundados, pois o insucesso da sucessão aponta um número elevado de mortalidade de empresas no decorrer do processo sucessório, principalmente a partir da segunda geração, refletindo diretamente no poder econômico do Brasil e demais países. A resistência do fundador da empresa associado à falta de planejamento do processo com o período e cuidados necessários, resulta em conflitos e rompimentos que afetam a família e a organização. A de se destacar que a pesquisa procura compreender como ocorreu o processo sucessório em empresas familiares localizadas no extremo sul catarinense, a partir de aspectos relacionados ao processo sucessório e à governança em quatro empresas familiares. A coleta de dados apresenta-se por meio de entrevistas em profundidade, realizadas pessoalmente e gravadas, a partir de um roteiro semiestruturado, com abordagem e análise qualitativa de conteúdo. Os resultados obtidos possibilitaram compreender como o perfil dos fundadores interferiu nas questões relacionadas ao processo de sucessão e como o constante planejamento com auxílio favorece a organização como um todo, apresentando empresas com processos sucessórios ocorridos de forma natural e planejados. As empresas contaram com fundadores com espírito empreendedor, na qual buscaram a realização pessoal e demonstraram paixão pelos negócios. No tocante ao planejamento do processo sucessório, nas etapas de preparação, na profissionalização dos herdeiros e na análise para identificar as habilidades necessárias para ser um futuro sucessor, surgiu a necessidade de apoio profissional, por meio de contratação de profissionais externos à empresa, assessoria para auxiliar na gestão, programas de auxílio aos acionistas de empresas familiares ou formação do conselho de família para minimizar os conflitos na gestão das empresas em questão.

Palavras-chave: Sucessão Familiar, Empresa Familiar, Governança Corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de três círculos	21
Figura 2: Estrutura de governança no modelo dos três círculos	22
Figura 3: Classificação da governança da empresa familiar	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Foco de investigação.....	14
Quadro 2: <i> Holding</i> : vantagens e desvantagens.....	38
Quadro 3: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica	40
Quadro 4: Estruturação da população-alvo	41
Quadro 5: Síntese do delineamento da pesquisa.....	44
Quadro 6: Perfil das empresas e entrevistados.....	46
Quadro 7: Categorias de análise.....	48
Quadro 8: Características dos fundadores e sucedidos.....	49
Quadro 9: Desejo de empreender.....	51
Quadro 10: Início dos familiares nas atividades da empresa	52
Quadro 11: Motivos para a sucessão.....	53
Quadro 12: Busca pelo sucessor	54
Quadro 13: Vocação para os negócios da família.....	55
Quadro 14: Resistência dos sucessores	56
Quadro 15: Planejamento da sucessão	57
Quadro 16: Auxílio externo no processo de sucessão	59
Quadro 17: Critérios para escolha do sucessor	60
Quadro 18: Características dos sucessores.....	61
Quadro 19: Questões étnicas e de gênero para a sucessão	62
Quadro 20: Preparação do futuro sucessor	63
Quadro 21: Cargos e funções dos sucessores.....	65
Quadro 22: Participação do sucedido	66
Quadro 23: Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão.....	67
Quadro 24: Auxílio de assessorias externas na governança.....	69
Quadro 25: Conselho de administração	70
Quadro 26: Conselho de família.....	71
Quadro 27: Síntese do processo sucessório das empresas familiares	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 EMPRESA FAMILIAR	18
2.2 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA	20
2.2.1 Conselho de família	23
2.2.2 Conselho de sócios	24
2.2.3 Conselho de administração	25
2.3 ESTRATÉGIAS PARALELAS	26
2.3.1 Estratégias do processo sucessório	27
2.3.2 Processo de gestão profissional	28
2.3.3 Planejamento do processo sucessório	30
2.3.4 Preparação do sucessor	32
2.4 QUESTÕES ÉTNICAS E DE GÊNERO NA SUCESSÃO	33
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	34
2.6 <i>HOLDING</i> FAMILIAR	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	41
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	42
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	43
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	45
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	45
4.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	47
4.2.1 Perfil dos fundadores e sucedidos	48
4.2.2 Início da família nas atividades da empresa	51
4.2.3 Planejamento da sucessão	53

4.2.4 A escolha do sucessor	60
4.2.5 Preparação do sucessor	63
4.2.6 Ocupação dos sucessores e sucedido na gestão do negócio.....	64
4.2.7 Governança Corporativa.....	66
4.3 SÍNTESE: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
5 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE(S).....	90
APÊNDICE A – Referencial bibliográfico completo	91
APÊNDICE B – Termo de autorização para realização da pesquisa	95
APÊNDICE C – Roteiro.....	96
ANEXO(S).....	97
ANEXO A – Transcrição Entrevista Empresa 1: Sucessor.....	98
ANEXO B – Transcrição entrevista Empresa 1: Entrevistado	103
ANEXO C – Transcrição entrevista Empresas 1 e 3: Membro da família (Empresa 1) e Consultoria externa (Empresa 3).....	107
ANEXO D – Transcrição entrevista Empresa 2: Sucessor.....	113
ANEXO E – Transcrição entrevista Empresa 3: Sucessor	118
ANEXO F – Transcrição entrevista Empresa 4: Sucedido	119
ANEXO G – Transcrição entrevista Empresa 4: Sucessor.....	120

1 INTRODUÇÃO

Visto que o processo de sucessão familiar é um tema recorrente, cada vez mais estudado em todo o mundo, principalmente em países com grande concentração de empresas familiares (GAIDZINSKI, 2004). Considera-se que no Brasil o montante de empresas familiares equivale a 87%, o que detém grande peso no poder econômico do país. Esta quantia é similar ao de países que compõem a União Europeia, como Espanha, Inglaterra, Alemanha e Grécia que possuem entre 70% e 80% de empresas familiares. É notável que as organizações familiares possuem alto grau de mortalidade, pois se estima que somente 30% das empresas que passam para a segunda geração 10% chegam à terceira geração (VENTURA, 2006; IBGE, 2014; VASSILIADIS; VASSILIADIS, 2014).

O alto grau de mortalidade em empresas familiares é decorrente da falta de planejamento e gestão para que o processo de sucessão ocorra de modo que não atinja a empresa em forma de conflito. Basicamente os conflitos são resultantes da resistência dos empresários em declarar a sua saída da empresa e planejar o processo de sucessão com os devidos cuidados. Considerando-se que a sucessão é um processo que demanda esforço da primeira e segunda geração, não se dá apenas em função do controle acionário da empresa, se faz necessário o estudo sobre o processo de sucessão, onde poderá se verificar os motivos pelo qual muitas empresas familiares deixam de existir (SCHEFFER, 1995; BERNHOEFT, 2011; FERRARI, 2014).

Evidencia-se que o processo sucessório está ligado a toda a organização, na qual engloba o ambiente organizacional e os membros que acarreta no surgimento de mudanças no decorrer do processo. Por este motivo, se indica a iniciação antecipada do início do processo de sucessão, para que isto ocorra de modo seguro e de continuidade a organização, na qual os resultados do processo são vistos e aplicados em curto, médio e longo prazo. A governança corporativa se apresenta juntamente com o surgimento do processo sucessório em empresas familiares, que por sua vez se considera como o alicerce da organização, mediando conflitos e assegurando os interesses (BERNHOFET, 1987; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; BELMONTE; FREITAS, 2013; GRISCI; VELLOSO, 2014).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Quando se fala em empresa familiar a formação da realidade empresarial internacional é semelhante à apresentada no Brasil, onde na Europa a composição é de 70% a 80% das empresas enquanto que no Brasil é de 87%. Na qual a maioria são empresas de micro e pequeno porte, ou seja, representa quase 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Porém diferentemente do Brasil, na Comissão Europeia constituiu-se um regime político para favorecer o crescimento das empresas familiares. De qualquer forma mesmo representando um pedaço considerável da economia nacional, o campo de gestão e consultoria empresarial dentro das empresas familiares se apresenta falho e com áreas abertas para pesquisa (IBGE, 2014; VASSILIADIS; VASSILIADIS, 2014; MOURA; FRANZ; CUNHA, 2015).

No Brasil os primeiros estudos e publicações concretos referentes a empresas familiares datam do início da década de 1990. Estes estudos foram desenvolvidos a partir de experiências dos autores em consultoria empresarial dentro de empresas familiares durante a preparação e processo de sucessão. No decorrer dos anos houve um crescimento de trabalhos acerca do tema, principalmente devido à inserção do processo de sucessão em empresas familiares nos eventos científicos (BERNHOFET; GALLO, 2003; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010; CANÇADO et al., 2013).

Dados os poucos anos em que se estuda e discute o assunto, pode-se considerar um tema contemporâneo em estágio inicial, com isto o conceito de empresa familiar é recente e relativamente novo seja em esfera nacional ou internacional. Na busca por um entendimento que possa definir o que é empresa familiar é possível identificar que o conceito passa por dois círculos formado pelo conjunto - família e gestão - para o de três círculos formado pelo conjunto - família, empresa e patrimônio. O modelo dos três círculos permite a compreensão da separação do fator empresa em três conjuntos cuja sobreposição favorece a visualização clara do sistema de gestão em uma empresa familiar (GAIDZINSKI, 2004; GERSICK et al., 2006; CANÇADO et al., 2013).

Com pesquisas nas bases de dados - SPELL.org, *ScienceDirect* e *Scielo* - este estudo é sustentado através das palavras-chaves - empresa familiar, sucessão familiar e governança corporativa. Neste sentido, foi possível encontrar 81 trabalhos (APÊNDICE A), sendo 38 artigos científicos, 26 livros, doze cadernos de pesquisa,

quatro teses, uma monografia e uma dissertação disponíveis que retratam o tema. Decorrentes da análise a partir do foco de investigação foram selecionados, conforme Tabela 1, treze trabalhos com abordagem no processo sucessório como principais referenciais para elaboração deste estudo.

Quadro 1: Foco de investigação

Ano	Autor	Foco da investigação	Tipo	Palavra-chave
1 1995	SCHEFFER, A. B. B.	Processo de sucessão na economia brasileira e sobrevivência das empresas.	Artigo Científico	Sobrevivência, Processo de sucessão
2 1998	CAMPOS, L. J. de; MAZZILLI, C.	Mortalidade das empresas familiares perante o processo sucessório.	Artigo Científico	Mortalidade, Processo sucessório
3 2004	BERNHOFET, R.	A empresa familiar e suas gerações.	Artigo Científico	Evolução, Processo sucessório
4 2005	TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D.	Comportamento do sucedido e sucessores em empresa familiar.	Artigo Científico	Estratégias sistemáticas, Gestão corporativa
5 2008	GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E.	Discussão das bases do processo sucessório nas empresas familiares.	Artigo Científico	Sucessão, Gestão, Empresa Familiar
6 2011	BRENES, E. R., MADRIGAL, K.; REQUENA, B.	Governança corporativa e sua composição.	Artigo Científico	Governança, Corporação, Conselho
7 2012	VELLOSO, S. P.	Análise da governança corporativa na visão de consultores e de membros de famílias empresárias.	Dissertação	Empresa familiar, Processo sucessório, Governança corporativa
8 2012	SOUZA, E. da P. de.	Identificação do processo sucessório na empresa.	Tese	Empresa familiar, Processo sucessório
9 2012	OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.	Análise dos mecanismos de governança, processo sucessório e profissionalização.	Artigo Científico	Profissionalização, Governança, Sucessão, Empresa familiar
10 2013	MUZZIO, H.	Consolidação da profissionalização e contraponto entre legado e valores emergentes.	Artigo Científico	Empresa familiar, Fundador, Profissionalização
11 2014	FERRARI, G. M. M.	Importância do processo de sucessão, a mortalidade das empresas familiares ocorre nesse momento.	Tese	Origem, Planejamento, Sucessão
12 2014	GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P.	Analisar a governança corporativa na visão de consultores e de membros de famílias empresárias.	Artigo Científico	Empresa familiar, Processo sucessório, Governança corporativa
13 2014	SANTOS, A. P. F. dos.	Análise de como se dá o processo sucessório das empresas na região de Criciúma/SC.	Monografia	Empresa familiar, Sucessão, Processo sucessório

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Diante da literatura analisada percebe-se que o tema se encontra em nível embrionário, na qual existem muitas lacunas a serem observadas e estudadas perante o desenvolvimento da governança corporativa dentro das empresas familiares. Na aplicação da teoria dos três círculos com a divisão dos conselhos deliberativos e todos os estágios que envolvem o processo sucessório, originando-se no surgimento da necessidade e consciência na visão do sucedido, passando pela evolução e finalmente a aplicação do processo dentro das organizações. Outro ponto observado e citado pela maioria dos autores se relaciona com a preocupação em relação à preservação dos valores organizacionais e familiares.

Partindo desta premissa o presente estudo tem a finalidade de estudar o processo de sucessão em empresas familiares do extremo sul catarinense. Com intuito de compreender como ocorreu o processo sucessório e como foi implantada a gestão corporativa dentro de cada empresa a partir da realização de uma pesquisa de campo, surge à questão que norteia o problema se apresenta: **Como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil dos fundadores das empresas pesquisadas, a partir do ponto de vista do sucessor;
- b) Descrever as etapas do processo sucessório das empresas pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no extremo sul catarinense, se tornando

importante atingir este objetivo devido o processo sucessório nascer muito antes do momento em que a empresa necessite pensar no sucessor. Em empresas familiares o fundador prepara os herdeiros e principalmente os filhos durante todo o seu crescimento para que um dia venham a assumir a frente da organização. Na preparação do sucessor, o fundador necessita aproximar a família da empresa, criar a mesma paixão pelo negócio e demonstrar como a empresa funciona, buscando repassar o conhecimento necessário para o futuro sucessor.

Baseado na vivência e proximidade da autora desta pesquisa com uma empresa familiar, que já vivenciou duas sucessões, se entende que o processo sucessório se desenvolve a partir de uma gestão corporativa bem estruturada e com conselhos deliberativos constituídos. No entanto é visível a dificuldade que as empresas familiares enfrentam quando se faz necessário iniciar um processo de profissionalização da gestão a fim de preparar tanto os possíveis sucessores como também os futuros sucedidos. Com intuito de quando necessária à sucessão, seja esta pela morte prematura do fundador ou por necessidade econômica da empresa, os possíveis sucessores consigam agir de modo correto para que não haja a ruptura da sociedade e conseqüentemente o fechamento da organização.

Visto que o extremo sul catarinense tem suas origens fundadas juntamente com a chegada dos fluxos migratórios ao Brasil, no início do século XX, na região sul de Santa Catarina estes fluxos foram provenientes principalmente da Itália, Alemanha, Portugal, Espanha e Polônia. O que torna o tema atual dado o surgimento de empresas familiares das diversas áreas de atuação no extremo sul catarinense durante este período. Podendo-se considerar a pesquisa sobre o processo de sucessão em empresas familiares um tema importante tanto no âmbito social como econômico, considerando a possibilidade futura de utilização do estudo para aprimoramento da gestão e do processo de sucessão.

Haja vista que o tema é considerado contemporâneo estando em constante atualização, tornando o momento oportuno para a realização do estudo, devido ao contínuo nascimento de novas empresas familiares. Nas quais se exige que os fundadores possuam conhecimento em relação à importância da implantação de uma gestão corporativa organizada, do planejamento do processo sucessório e conseqüentemente o momento em que a sucessão deve ocorrer. Todavia este estudo foi viável devido à realização da pesquisa em empresas do extremo sul catarinense e do acesso a livros e artigos científicos, além de ser viável a obtenção e

o acesso aos dados e contatos dentro das organizações, visto que a autora possui vínculo econômico com os gestores das empresas a serem estudadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura econômica mundial é formada por empresas familiares e esta configuração tem se perpetuado ao longo da história, cujo desafio da família é garantir a sobrevivência da empresa ao longo do tempo e das gerações. Na medida em que o fundador percebe que sua estada na empresa chega ao final, muitas vezes tem-se a dificuldade de identificar o potencial sucessor. Ao longo do tempo, geralmente quem sucedia o fundador era o filho mais velho da família, porém no decorrer da história outros sucessores sem qualquer grau de parentesco assumiram o comando, demonstrando competência para tal. Frente a essa realidade, nem sempre as empresas familiares estão solícitas e preparadas para realizarem a sucessão, e é neste processo desafiador que este trabalho se debruça pesquisar (LODI, 1986a; BERNHOEFT, 2003; GAIDZINSKI, 2004; LETHBRIDGE, 2005; VASSILIADIS; VASSILIADIS, 2014).

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Outrora toda e qualquer empresa era uma empresa familiar em forma de propriedade rural produtiva, mas devido à necessidade de diferentes produtos que pudessem atender o mercado surgiu o comércio da troca, conhecido como escambo. Modelo este que durante muitos anos foi à forma predominante de comércio em todo o mundo, porém sofreu mudanças ao longo do tempo até atingir maturidade onde passou a ocupar parte significativa na paisagem socioeconômica (DONATTI, 1997; GERSICK et al., 2006).

Neste sentido, é possível afirmar que as mudanças podem ser claramente percebidas através das definições dadas para a empresa familiar ao longo dos anos. Na década de 1960, a empresa familiar era definida como uma empresa que fosse dirigida por no mínimo duas gerações no poder. Já durante a década de 1980, tinha-se como definição que durante o processo de sucessão o sucessor deveria possuir ligação hereditária e os valores da empresa estivessem conectados ao sobrenome da família e ao seu fundador. Na década de 2000, a definição tornou-se simples porque a empresa familiar foi denominada àquela empresa dirigida através da união de pessoas, estando conectadas por vínculos e valores familiares ou societários (DONNELEY, 1964; LODI, 1986a; BORNHOLDT, 2005).

Dentre os vários tipos de empresas familiares existentes Lethbridge (1997) destaca três tipos. O primeiro tipo de empresa familiar é chamado empresa tradicional cujo capital é fechado e a família detém todo poder sobre os negócios. O segundo é chamado de empresa híbrida que possui o capital aberto, mas a família detém poder sobre os negócios. O terceiro tipo é chamado de empresa de influência familiar, na qual suas ações estão no mercado aberto, mas a família ainda possui envolvimento por meio de participação acionária (LETHBRIDGE, 1997; DONATTI, 1999; LEONE, 2005).

Fixados esses pressupostos, vale destacar que em uma empresa familiar, a família possui o controle acionário da empresa e é parte integrante na área administrativa ocupando cargos de alto escalão, de onde estabelecem metas que satisfaçam seus anseios, porém muitas vezes estes anseios não condizem com as metas impostas pelo e para o funcionamento da empresa. É importante destacar que ocasionalmente estas metas estão ligadas as variáveis e características emocionais e não em uma visão lógica e estratégica, pois torna-se um dos principais motivos para que o fundador não consiga distinguir entre família, propriedade e empresa (DONNELEY, 1964; BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Neste sentido, as empresas familiares possuem uma forma organizacional *sui generis*, o que faz com que possuam diferenças consolidadas à realidade da empresa. Porém com esta forma organizacional peculiar, geram-se consequências em partes positivas e em partes negativas. A cultura empresarial se desenvolve nas primeiras gerações - primeira e segunda geração - e nelas são impostos os valores que favorecem ao bom convívio entre os familiares evitando o surgimento de conflitos. Alguns dos conflitos que ocorrem dentro de uma empresa familiar são resultantes da resistência do fundador em declarar a sua saída e planejar o processo de sucessão com os cuidados necessários, seja por excessos, apreciação familiar ou arrogância (SCHEFFER, 1995; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; GERSICK et al., 2006).

Ao refletir sobre outro ângulo, a resistência do fundador em permanecer na direção da empresa pode ser explicada como um sentimento de medo, sensação de incompetência e insegurança, além de sentimentos relacionados ao envelhecimento. Estatísticas apresentam a mortalidade das empresas familiares como consequência do surgimento dos conflitos no qual poucas conseguem superar a passagem de geração para geração. Grande parte é vendida no momento da

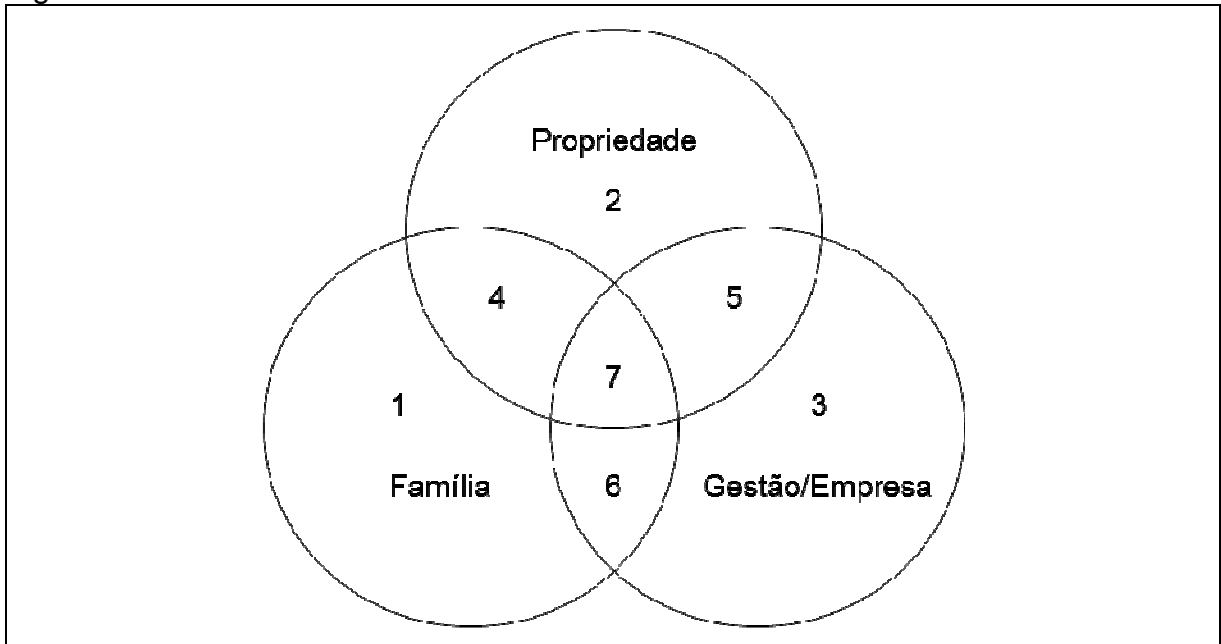
sucessão entre pai (fundador) e filho (sucessor) ou se opta por fechar. Apenas 5% das empresas familiares sobrevivem ao controle de geração para geração (DONATTI, 1999; LEONE, 2005; LETHBRIDGE, 2005; VENTURA, 2006; BORNHOLDT, 2016).

Frente aos aspectos supracitados, convém ainda frisar que a intimidade entre familiares dentro da empresa pode atrapalhar o profissionalismo do comportamento empresarial, neste caso a excessiva pressão dentro do âmbito profissional sobrecarrega e destrói relacionamentos familiares. Com o mercado em evolução extremamente competitivo, as empresas familiares se reforçam para enfrentar as dificuldades a partir de uma transformação na sua estrutura produtiva. A sua sobrevivência dependerá dos processos de gestão e do entendimento entre familiares, principalmente dentro do novo cenário econômico que se torna um obstáculo para empresas familiares, especialmente para aquelas destacadas como empresas tradicionais, que são mais frágeis por estarem localizadas dentro de um ambiente econômico favorável à globalização, trazendo assim a capitalização como uma questão fundamental (LETHBRIDGE, 1997; GAIDZINSKI, 2004; LEONE, 2005; SOUZA, 2012).

2.2 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA

O modelo desenvolvido por Renato Tagiuri e John Davis na década de 1970/1980 na *Harvard Business School* é um modelo que possibilita a compreensão dos sistemas de empresa familiar. Tal modelo é representado através de três círculos independentes, que sobrepostos cada um representa uma função diversa que capta a complexidade do sistema família, propriedade e empresa. O resultado da sobreposição dos círculos demanda sete agrupamentos, na qual cada um possui suas próprias perspectivas, metas e dinâmicas, em que se possibilita a compreensão dos diferentes papéis na relação entre família e empresa. Em empresas familiares para se obter um resultado satisfatório em longo prazo depende unicamente do funcionamento e apoio mútuo de todos os agrupamentos (GERSICK et al., 2006; GRISCI; VELLOSO, 2014; DAVIS, 2016).

Figura 1: Modelo de três círculos



Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6).

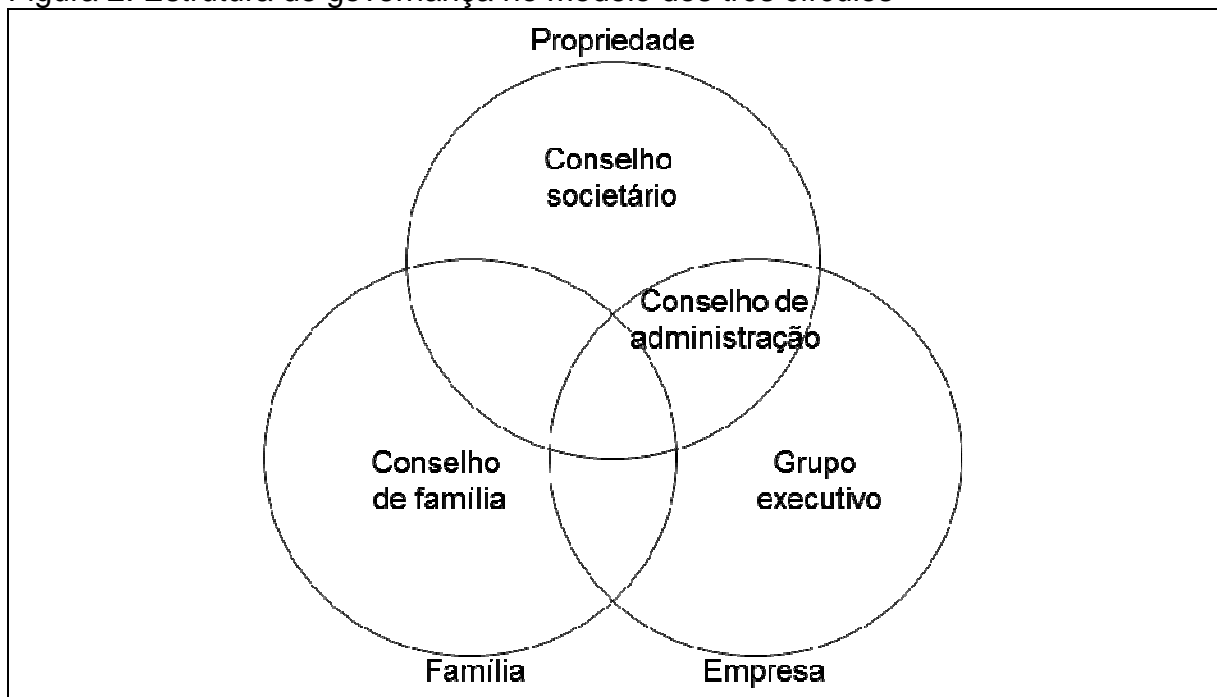
Conforme é possível analisar, na Figura 1 o número 1 é representado pelos membros da família, que podem ou não trabalhar na empresa e neste caso o membro não é acionista, enquanto o número 2 é representado pelos acionistas da empresa, que não trabalham na gestão e não fazem parte da família, já o número 3 é representado pelos empregados que não são membros da família e não detêm propriedade sobre a empresa. O número 4 é representado pelos acionistas familiares, que por sua vez, não trabalham na empresa, enquanto o número 5 é representado pelos acionistas que trabalham na empresa, porém não fazem parte da família, já o número 6 é representado pelos membros da família que trabalham na empresa e o número 7 é representado pelos acionistas que são membros da família e que trabalham na empresa (GERSICK et al., 2006; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Contudo a partir de uma visão generalizada sobre os três círculos é compreensível à presença dos membros da família no círculo inferior direito, dos funcionários no círculo inferior esquerdo e somente dos proprietários - sócios e acionistas - no círculo superior. O modelo apresentado que separa empresa, propriedade e família, permite compreender que a divisão é mais ampla do que a simples separação entre acionistas ativos e passivos, significando sistemas interligados e integrados por agrupamentos que não possuem as mesmas

características e expectativas (BERNHOEFT; GALLO, 2003; GAIDZINSKI, 2004; IBGC, 2011).

Conforme orientação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011) a profissionalização do modelo dos três círculos, a adesão de certas estruturas de governança corporativa e a separação de devidos assuntos em fóruns de discussão, colaboram para que não ocorra o abuso de poder, a imposição de interesses pessoais e os atritos internos na empresa. Ressalta-se que ao se tratar de governança existem diferenças entre poder, propriedade e empresa que se necessita levar em consideração (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Figura 2: Estrutura de governança no modelo dos três círculos



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

Para que ocorra a distinção de poder, precisa-se, conforme observado na Figura 2, dividir a empresa em três conselhos, o conselho de família, o conselho societário e o conselho de administração. Estes são distribuídos nesta ordem pelo fato da formação da família ter acontecido antes de se estruturar a sociedade e a empresa. Contudo na adesão e separação dos conselhos cada empresa deve encontrar sua melhor solução, aplicando-os de forma diversa conforme a estrutura organizacional, quantidade de gerações e o número de herdeiros-acionistas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

2.2.1 Conselho de família

O conselho de família é definido como um grupo de pessoas formado por descendentes diretos ou indiretos, que juntos discutem questões relacionadas ao envolvimento da família com a empresa. Este conselho é um dos principais instrumentos norteadores e facilitadores para a regulamentação e disciplina entre família e empresa, com o objetivo de através de um fórum para discussões familiares, promover e articular os valores, necessidades, interesses, conflitos, ética e expectativas familiares com relação ao negócio e juntamente elaborar e alinhar políticas de proteção da família. Porém, se ressalta que o conselho de família não pode ser confundido com o conselho de administração, conselho este voltado direta e unicamente para a empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003; GERSICK et al., 2006; IBGC, 2011).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011) é dever do conselho de família corroborar com os aspectos de interesse dos herdeiros, os conscientizando sobre seus deveres como acionistas e no desenvolvimento do conhecimento necessário para gerir a empresa. Assim como é dever deste deliberar, avaliar e antecipar, riscos e consequências que possam surgir na falta de um sucessor apto para assumir o cargo. Para que o conselho funcione de maneira adequada é necessário se estruturar da seguinte forma: um presidente e/ou uma coordenação que seja eleita em consenso por todos os membros e uma secretaria para registro de atas e decisões. A duração da formação do conselho segue conforme descrito no Código de Conduta escrito pelos seus membros, na medida em que a família supera diferentes estágios e planos, provavelmente sua formação sofrerá alteração (BERNHOEFT; GALLO, 2003; GERSICK et al., 2006).

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011), confere ao conselho de família a elaboração de documentos mediadores das relações familiares. Seja ele o **Código de Conduta da Sociedade**, também conhecido como **Protocolo Familiar**, documento responsável por consolidar os valores e princípios éticos, como também o legado da família, ou seja, este documento é o responsável por orientar os familiares em relação a sua conduta moral e assim preservar as relações societárias. Ou então sendo o **Acordo de Acionistas**, um documento onde são definidas as especificações morais e legais da

sociedade familiar, sendo o principal responsável pela separação dos âmbitos família, patrimônio e empresa.

2.2.2 Conselho de sócios

O conselho societário é formado devido à nova necessidade em que a família passa de membros familiares para membros acionistas, sendo estruturado a partir da representação de capital. No momento em que os familiares se tornam investidores e passam a fazer parte do conselho societário, se necessita que juntos elaborem ações para agregar valor ao seu capital. Porém para que este conselho consiga exercer sua função, é preciso que deixem de lado os problemas familiares internos, que podem ser discutidas apenas nas reuniões do conselho de família (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A estrutura deste conselho deve seguir a mesma lógica do conselho de família contendo um presidente e uma secretaria, com encontros periódicos para efetuar discussões a respeito do andamento da empresa. Em alguns tipos de empresas familiares, como nas de capital fechado, estas reuniões são apenas representativas, nas quais são realizadas apenas para manter e multiplicar o sentimento de propriedade para os demais familiares e perpetuar o sentimento de dever financeiro para as futuras gerações (BERNHOEFT; GALLO, 2003; GERSICK et al., 2006).

Cabe a este conselho perante aos membros societários, o dever de executar, administrar e atualizar o **Acordo Societário**, mediar transações acionárias, executar o **Código de Ética e Conduta da Sociedade**, autorizar a distribuição de dividendos e remuneração de capital, validar critérios e processos de fusão, liquidez ou aquisições societárias e da empresa, e por fim, cabe ao conselho de sócios, conduzir o processo de sucessão. Neste sentido, é responsável por atribuir-se perante a empresa, a aprovação de demonstrações financeiras, limites de autarquia dos gestores, contratação de empréstimos ou financiamentos e aprovar as diretrizes e propriedades dos acionistas (BERNHOEFT; GALLO, 2003; IBGC, 2011).

A participação do conselho societário de um representante de cada núcleo familiar não necessita da convocação de todos os membros acionários para a participação das reuniões e conseqüentemente para as definições de políticas e estratégias para a empresa. Ressalta-se que os acionistas possuem direito à

propriedade se fazendo necessário ouvir suas opiniões, por este motivo é preciso estar presente nos encontros. O representante do conselho de administração, neste caso, o presidente, é responsável pelas questões relacionadas à visão estratégica da empresa para que possam ser discutidas (GERSICK et al., 2006; IBGC, 2011).

O comportamento ético entre familiares, sócios e parentes é o principal gerador de conflitos, na qual são resolvidos através do Código de Ética e para tal se faz necessário o desenvolvimento de um **Comitê de Ética** que se constitui através de um conselho de curta duração. Neste comitê se aconselha a presença de conselheiros especialistas de dentro ou de fora da organização, além de membros do conselho de administração e do conselho de família que são convocados a participar, na qual possui no máximo cinco membros. Há possibilidade deste ser representado na organização a partir da contratação de uma empresa de consultoria especializada. Aos membros conselheiros indica-se manter contato com cargos estratégicos dentro da organização para que seja possível contribuir com as tomadas de decisões. Sendo assim, no momento em que os membros do conselho de administração estiverem aptos, o conselho de ética é diluído através de uma assembleia específica (LODI, 1994; RICCA, 2007).

2.2.3 Conselho de administração

O conselho de administração ministra um papel importante, pois gerencia a empresa e defende os interesses dos proprietários. Considera-se este como um dos pilares da governança corporativa, sobretudo em empresas na qual se trabalha com gestão e propriedade separadamente. O conselho de administração é um conjunto de membros responsáveis pela tomada de decisão da organização em relação às orientações estratégicas competitivas da empresa e salvaguarda dos princípios e dos valores. Além da responsabilidade em relação à tomada de decisão, cabe a este conselho monitorar a diretoria, representando a ligação entre os diretores e a sociedade familiar (IBGC, 2010; IBGC, 2011; GRISCI; VELLOSO, 2014; ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

A existência e a necessidade da criação do conselho de administração variam conforme o porte e ao fato da família estar diretamente conectada a empresa. Em organizações onde o proprietário e fundador está à frente dos negócios, estando à direção ainda na primeira geração, a existência de um conselho

administrativo dependerá das gerações seguintes e do equilíbrio da empresa. Neste caso, na qual o capital concentra-se na família, se estrutura o conselho praticamente com membros familiares, porém se necessita evitar que os interesses pessoais atrapalhem as tomadas de decisões e conseqüentemente o andamento da empresa (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Os sócios são responsáveis pela nomeação dos membros do conselho administrativo, que por sua vez, possuem deveres para com a organização e seus acionistas, em que se garante a integridade do patrimônio familiar. Os conselheiros nomeados podem ser membros internos, familiares ou funcionários, e ou externos, profissional contratado sem relação comercial, e ou independentes, profissional contratado sem relação familiar, sendo que a composição se altera conforme as características de cada empresa dos quais se deve resultar em um número ímpar, variável entre cinco e onze membros. Considera-se importante que o conselho de administração tenha uma formação multidisciplinar para se obter a diminuição da probabilidade de erros favorecendo as tomadas de decisões lógicas e racionais. Visto que quanto maior o número de membros externos, maior será a transparência e independência, o que é passível para a geração de conflitos (RICCA, 2007; IBGC, 2010; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011; IBGC, 2011; MOURA; FRANZ; CUNHA, 2015).

Portanto, este conselho tem como finalidade apoiar e direcionar a diretoria na execução de práticas estratégicas, assegurar tratamento justo e objetivo a todos os sócios, preservar a cultura organizacional, participar da definição de projetos de investimento de capital, analisar e verificar as demonstrações financeiras periodicamente, monitorar a diretoria, monitorar as atividades financeiras, revisar as práticas de governança adotada pela organização, como outros deveres. Cabe a este conselho planejar o processo sucessório dos conselheiros e diretoria (IBGC, 2010; IBGC, 2011).

2.3 ESTRATÉGIAS PARALELAS

Estratégias são os planos desenvolvidos para a sobrevivência e a proteção patrimonial em empresas familiares, na qual a definição de um foco e de uma gestão estratégica se torna essencial. O momento de implantação pode variar de empresa para empresa, porém diante do surgimento de impasses e desafios que

impossibilitem o crescimento organizacional, se faz necessária à discussão e introdução de estratégias de longo prazo, a partir de regras nítidas provenientes da efetivação da governança. Deste modo, se percebe melhora no desempenho da empresa e maior confiança entre os acionistas frente a estas questões (LODI, 1986b; ÁLVARES, 2003; GERSICK et al., 2006; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Quando a empresa possui uma estrutura organizacional se torna mais atraente para o mercado devido a não ocorrência de conflitos e estrutura clara. Organizações que se expandem e se preservam pendem ao aproveitamento de oportunidades, onde se busca constantemente investimentos em longo prazo baseados na implantação de estratégias de relacionamento e negócios. Os investimentos normalmente são no desenvolvimento de vantagens determinantes que conduzem fatores específicos importantes (LODI, 1986b; WARD, 2004; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Assentados tais pressupostos, vale ainda evidenciar que o processo de tomada de decisão é um elemento que pode intervir na capacidade da empresa em relação ao seu capital. Para que tal influência não interfira no capital da empresa, tende-se a reter o caixa como uma decisão estratégica para se obter flexibilidade e vantagem competitiva, a partir do aumento da capacidade de investimento em recursos. Salienta-se que a flexibilidade permite a rápida atuação das organizações em ambientes incertos, sendo que as empresas familiares tendem a se adaptar naturalmente as mudanças no ambiente e, portanto, ajustar as estratégias conforme surgirem impasses (LOZANO, 2015).

2.3.1 Estratégias do processo sucessório

Fundamentado nas evidências teóricas se destaca que a essência da estratégia do processo de sucessão tende a impactar no desempenho da organização ao longo do tempo. Este processo impacta, naturalmente, em todos os níveis hierárquicos da empresa, no que faz necessária à análise do ambiente organizacional para então se definir os conceitos que determinam este processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; BELMONTE; FREITAS, 2013).

Considera-se como a principal estratégia para o processo sucessório, o planejamento antecipado da sucessão, é uma forma segura para proporcionar a continuidade da empresa. Neste caso, se faz necessária uma avaliação prévia da

situação organizacional em que se expõe os riscos, a curva de valor, o valor para acionista e o tipo de estratégia a ser utilizado. Entretanto quando operacionalizada a estratégia dará origem a planos hierárquicos que ao final do planejamento resulta em um processo controlado e consciente, seguidos e implantados em longo, médio e curto prazo (BERNHOEFT, 1987; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Parte-se do princípio que o processo sucessório é um planejamento em longo prazo e se inicia com o sucedido quando percebe o momento em que precisa parar. Neste momento se faz necessária à implantação da gestão da sucessão que visa evitar o surgimento de conflitos e se elenca o melhor modo para preparação do sucessor. Assim que definido o sucessor se inicia o processo de profissionalização pelo sucedido, porém em casos de não haver um familiar apto, se faz necessária à contratação ou preparação de executivos capazes para liderar (LODI, 1986a; LODI, 1999; LEONE, 2005; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Fixadas essas premissas, vale ainda mencionar que o processo sucessório se apresenta de duas formas distintas, seja através da sucessão profissional ou da sucessão familiar. O processo de sucessão profissional ocorre quando se faz necessária à contratação de um executivo externo para um cargo de diretoria, neste caso a família ocupa somente os cargos de conselho. No entanto este tipo de sucessão também pode ocorrer em empresas que já estão profissionalizadas. Já o processo de sucessão familiar, se caracteriza pela troca de geração no comando da organização. Este modelo é o mais comum de sucessão em empresas familiares devido à continuação da administração estar em poder de um familiar, porém neste tipo se deve estar atento às reais competências do herdeiro (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010).

2.3.2 Processo de gestão profissional

O processo de profissionalização da gestão é uma opção para empresas familiares se desprenderem do nepotismo e ao não surgimento de conflitos familiares que comumente afetam os negócios e as relações. A profissionalização é um processo natural nestas organizações, que tende a proporcionar um desempenho válido perante o mercado competitivo. Considerando que em empresas familiares se conta com a presença de profissionais com ampla capacidade e

importância ocupando cargos em diferentes níveis, e que não possuem qualquer vínculo familiar ou de participação acionária (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; BARROSO, 2013; BELMONTE; FREITAS, 2013; MUZZIO, 2014).

Diante do processo de profissionalização da gestão discute-se o fato do nome da família influenciar nos funcionários, tanto positivamente ou negativamente. A presença da família na empresa tende a contribuir favoravelmente devido a proximidade com os funcionários. Em determinadas organizações o familiar intercede nas contratações acarretando na diminuição da rotatividade de colaboradores. Isso significa que a presença da família pode ser prejudicial para a organização e gerar conflitos, devido à predileção por alguns funcionários e pela interferência nas remunerações. De qualquer forma se considera inevitável o surgimento de conflitos dentro das organizações, na qual acaba contribuindo para o crescimento e desenvolvimento interno (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; BARROSO, 2013).

A heterogeneidade das empresas familiares à torna uma organização distinta das demais e por este motivo a profissionalização da gestão requer ponderação, principalmente devido à interferência na trajetória organizacional da empresa. Sendo a profissionalização considerada parte do processo de governança, no momento em que a família deixa de ter o controle total da organização e passa a dividir com administradores contratados. Contudo, o processo demanda tempo e principalmente amadurecimento diante das modificações impostas pela nova direção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; ALTAF; TROCCOLI, 2010; BARROSO, 2013).

Portanto, é possível realizar o processo de gestão profissional nas empresas familiares de formas diversas. Neste tipo de empresa é comum à profissionalização da gestão a partir da qualificação dos membros familiares, porém pode ocorrer com base na especialização de colaboradores internos ou então com a contratação de gestores externos. Todavia se precisa considerar o fato de a teoria incentivar a contratação externa ao invés da qualificação interna de membros familiares. Em contrapartida é comum à contratação de profissionais com alto nível de conhecimento e educação voltados para o negócio, o que tende a direcionar os negócios para o crescimento e expansão (DYER, 1989; MUZZIO, 2014).

2.3.3 Planejamento do processo sucessório

Em síntese o planejamento do processo sucessório é o desenvolvimento de documentos que organizam a mudança da gestão e propriedade da empresa familiar. Podendo ser considerado como parte crítica e crucial para se alcançar o êxito na sucessão da liderança e a sobrevivência da organização na família, a não realização do planejamento pode resultar em impactos desastrosos quando se fizer necessária à sucessão na empresa. Sendo que o processo sucessório corresponde à conclusão de uma fase e o início de outra (BERNHOEFT; GALLO, 2003; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; OLIVEIRA, 2010).

Evidencia-se o fato de muitos proprietários não admitirem a necessidade de se planejar a sucessão, e com isto passam a não conseguir enfrentar o processo, especialmente em relação aos aspectos emocionais e financeiros. Sendo que este posicionamento tende ao aumento do risco do fracasso empresarial, contudo é notório o fato de ser um momento delicado dentro das empresas familiares, porém é importante visto que é uma fase de preparação para o sucessor e sucedido. Do mesmo modo como também interfere nos demais membros centrais da organização como conselheiros, executivos e os membros da família que institucionalmente não participa do processo (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

Diante desta realidade, há alguns fatores preocupantes relacionados ao planejamento do processo sucessório. Em primeiro lugar encontra-se o comportamento e posicionamento por parte do diretor em relação ao seu desligamento gradual, na sequência evidencia-se o relacionamento existente entre os possíveis sucessores e o sucedido. Logo se faz referência diretamente ao planejamento e a administração do processo na passagem da liderança para a próxima geração, deste modo se possibilita a continuidade da família na gestão e a proteção do valor organizacional (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; IBGC, 2015).

A sucessão não se realiza em curto prazo, é um processo em longo prazo que requer anos de preparo. Indica-se a iniciação do processo acerca de quinze anos antes da saída completa do sucedido, considerando-se que quanto maior a antecedência dos fatos e preparação, maior serão as chances de o processo obter êxito e conseqüentemente a sobrevivência da empresa familiar. Haja vista que o planejamento não é a troca imediata de gestão, mas sim a organização de especificações no presente que importarão no futuro. Recomenda-se esta definição

principalmente para empresas familiares onde o processo de sucessão comumente ocorre de forma caótica e tumultuada (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

O planejamento do processo sucessório necessita considerar certas fases. Na primeira fase se pondera a identificação dos resultados esperados, onde necessita operar juntamente com o planejamento estratégico organizado e aplicando-se os objetivos da organização. Na segunda fase se consideram os princípios pré-estabelecidos na primeira fase para se determinar o perfil do futuro sucessor, que necessita ser estabelecido de forma participativa com o intuito de motivar a empresa familiar. A terceira fase é considerada como a etapa de fechamento do processo sucessório, sendo conhecida como parte fundamental pois se bem elaborada eleva as chances de o processo obter êxito. Na quarta fase ocorre a escolha do executivo sucessor, incluindo as negociações pelos componentes interessados, seguida de análise e definição. Por fim na quinta fase é onde se consolida o processo e se realiza a implantação (OLIVEIRA, 2010).

Previamente ao momento de transição de poder indica-se algumas orientações que se considera seguir, como o processo sucessório bem planejado pelos executivos, iniciar o processo o quanto antes, considerar um executivo que não esteja incluído no processo para discussões paralelas, ter visão de curto, médio e longo prazo, e ter em vista que o sucessor poderá não atender as necessidades esperadas. Na realização do processo as orientações indicadas são aquelas que o executivo necessita fazer-se durante o processo e se atentar as instabilidades decorrentes, indagar criticamente sendo capaz de negociar e comunicar-se clara e objetivamente, ponderar a cultura organizacional, conseguir administrar conflitos, e não almejar resultados em curto prazo (OLIVEIRA, 2010; SOUZA, 2012).

Posteriormente ao momento de transição de poder são indicadas as seguintes orientações, como distanciar-se do cargo ocupado anteriormente, estabelecer alternativas como a possível venda ou divisão do controle acionário ou encaminhar a venda da empresa para a família. Considera-se pertencente ao principal executivo da organização o dever de moldar as fases e orientações para que o planejamento do processo sucessório obtenha êxito ao final do processo (OLIVEIRA, 2010; SOUZA, 2012).

2.3.4 Preparação do sucessor

Um dos fatores que contribui para o êxito no processo sucessório e se considera importante é a preparação dos sucessores, futuros dirigentes e presidentes, porém este fator requer tempo e recomenda-se que seja dirigido pelo presidente executivo ou fundador. O despreparo dos descendentes em relação ao gerenciamento de organizações acresce a possibilidade de mortalidade das empresas familiares, do qual o preparo dos herdeiros se liga diretamente ao sucedido, mais precisamente na sua certeza em relação ao futuro desligamento da empresa e conseqüentemente a necessidade de preparação do sucessor (SCHEFFER, 1995; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

A preparação se relaciona com as capacitações atribuídas ao sucessor no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento, não apenas somente a educação formal de nível superior como também a experiência direcionada a prática gerencial a partir de atividades executadas dentro e fora da empresa. Neste momento se entende que os pais são os principais responsáveis pela formação profissional e gerencial do possível sucessor, que possibilitam conhecer e obter treinamentos nas diversas áreas da empresa, estimular a construção da mentalidade gerencial e possibilitar o nascimento da trajetória empresarial com visão de família empreendedora não somente de herdeiro (LODI, 1987; SCHEFFER, 1995; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; VELLOSO, 2012; SANTOS, 2014).

A preparação do sucessor empreende o investimento de tempo e dinheiro por parte do herdeiro principalmente após a graduação de nível superior. Neste momento se recomenda iniciar a aquisição de experiência fora da empresa familiar para futuramente assumir um cargo dentro da organização. Desta forma se adquire a possibilidade da formação da carreira por merecimento próprio, beneficiando a si e a organização da qual pertence. Sendo assim, se viabiliza o retorno do herdeiro agora capacitado como possível sucessor. Porém este retorno deve se dar por opção do profissional e não devido à falta de abertura do mercado (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Além da preparação externa, o sucessor necessita obter experiência interna que se adquire a partir de estágios nas empresas pertencentes à família e nas diversas áreas de conhecimento, sendo assim passa-se a ter clareza sobre o

funcionamento e divisão da organização. Indica-se a colocação dos sucessores em posições congruentes ao domínio dos princípios administrativos, manter o sucessor sobre vigilância do sucedido, o indicado necessita transmitir responsabilidade e ser constantemente avaliado. Necessita-se destacar que no momento de preparação se torna evidente a insegurança por parte do sucessor, já que se concorre ao mesmo cargo juntamente com irmãos e primos, por tanto se necessita tornar evidente a distinção entre o sucedido e o sucessor, sendo que este não se pode comparar com o empreendedor fundador da empresa e o agora executivo sucessor (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; VELLOSO, 2012; SANTOS, 2014).

2.4 QUESTÕES ÉTNICAS E DE GÊNERO NA SUCESSÃO

As questões de gênero na sucessão de empresas familiares é um tema recorrente e ainda pouco explorado, seja em nível nacional ou mundial. Conforme afirma o autor Thiry-Cherques (2003) em média 54% dos cargos de gerência e direção é ocupado por herdeiros – homens, em quanto que em grau inferior a 36% dos cargos de assessoria e técnico é ocupado por herdeiras – mulheres. Com isto, ainda conforme o autor pode-se concluir que na sua maioria os homens ocupam os cargos que demandam maior responsabilidade e que são considerados como cruciais para a execução das atividades das organizações.

Conforme os autores (MAGALHÃES; WETZEL; RODRIGUES, 2008) historicamente a sucessão feminina na gestão está se tornando cada dia mais recorrente, o que vem a demonstrar vários aspectos paternos de proteção provenientes do fundador e sentimentos angustiantes e de falta de controle por parte da sucessora diante do seu ingresso na gestão da empresa. Visto o assunto em aspecto nacional, existem dificuldades ainda maiores que em relação aos aspectos mundiais, devido à formação patriarcal da sociedade brasileira proveniente das origens imigratórias.

Em nível histórico, vê-se que a oposição entre homens e mulheres nos negócios é um tema delicado devido aos estudos estarem concentrados na sucessão masculina, se considerando que existem diferenças marcantes nos estilos de liderança na gestão empresarial (THIRY-CHERQUES, 2003). A distinção existente entre as gestões empresariais relacionadas à mulher se dá devido à questão do zelo maternal, ou seja, mesmo dentro das empresas as mulheres têm

tendência a ser mais atenciosa e se preocupar com o bem-estar de todos. Porém o que conforta a herdeira – sucessora - é o fato de poder ter ao seu lado como seu mentor o fundador – pai – como uma forma essencial para o seu preparo e formação do seu espaço dentro das organizações familiares (MAGALHÃES; WETZEL; RODRIGUES, 2008).

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A origem da Governança Corporativa deu-se na Inglaterra mediante a decorrência de escândalos ocorridos em conselhos de administração em empresas inglesas no início da década de 1990. Neste período desenvolveu-se um mecanismo que visa fiscalizar e verificar os conselhos em sua administração, composição e responsabilidades. Como consequência se produziu o Código de Práticas Recomendáveis a partir de estudos realizados em empresas europeias e americanas, que disponibilizou de forma impressa e resumida um documento que abordasse as inquietações principais de um acionista. Neste período se trabalhou a governança como sinônimo de estrutura e poder, e se considerava como um sistema de gerenciamento com base no controle das empresas (BERNHOEFT; GALLO, 2003; SOUZA, 2012; ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Assim como em meados da década de 1990 se iniciou a governança corporativa no Brasil, a partir da criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que posteriormente se designou como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, sendo conceituado nacional e internacionalmente como líder na implantação da concepção a respeito do tema no país. Denomina-se ao instituto a preparação, a inspeção e a correção do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e a elaboração da legislação, do mesmo modo que a execução de cursos instrutivos acerca dos propósitos a este destinado (BERNHOEFT; GALLO, 2003; IBGC, 2006).

A governança corporativa vai além da preservação e conservação das empresas familiares em relação ao mau funcionamento. Necessita-se trabalhar integralmente o conjunto de sistemas e mecanismos para que seja possível conduzir sabiamente as empresas de pequeno, médio e grande porte, podendo estas organizações ser de origem familiar ou não, como também estarem ou não associadas ao mercado aberto de ações. Especificamente em relação à governança

corporativa em empresas familiares, devido à heterogeneidade destas organizações, se faz necessário trabalhar cautelosamente na preparação do sistema que melhor englobe toda a organização para posteriormente se executar o sistema de governança (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

Em outras palavras, se entende a governança corporativa como a composição do suporte de gestão de orientação, alinhamento e sistematização da gestão de propriedade e negócios, sendo organizada a partir da composição de três componentes. Considera-se como primeiro componente a assembleia de acionistas que compreende todos os acionistas da empresa, que possuem autoridade sobre as decisões finais da empresa e se reúnem a cada ano para tomadas de decisões estratégicas. Tem-se como segundo componente o conselho de administração que varia conforme as características de cada organização, porém para a composição dos membros se elabora o perfil do conselho conforme a política, a história, os fatores econômicos e a cultura da empresa. Por fim se apresenta como terceiro componente os dirigentes que compõe a gestão da empresa, ou seja, a direção, responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias em curto prazo para crescimento da organização e o fornecimento de informações aos membros acionistas e do conselho de administração (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; SOUZA, 2012).

Nas empresas familiares a governança corporativa propõe a preparação e implantação de normas que assegurem os interesses familiares e organizacionais, contribuindo principalmente na preparação e desenvolvimento do processo de sucessão. No decorrer do processo comumente se tem o surgimento de conflitos consideráveis existentes entre os interesses da família e da empresa, como a alteração na estrutura da propriedade, a criação e implantação de novas regras e acordos onde se busca a diminuição de desacordos resultantes de discórdias relacionadas aos interesses, elaboração dos conselhos deliberativos e principalmente a fragmentação entre os conceitos de propriedade e controle da organização (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Figura 3: Classificação da governança da empresa familiar



Fonte: Casillas, Vázquez e Díaz (2007 p. 104).

Baseando-se na teoria dos três círculos se pode distribuir a governança corporativa de empresas familiares em três núcleos distintos (Figura 1), sendo o primeiro representado pela propriedade e a família, o segundo representado pelo conselho de administração e o terceiro representado pela direção. Conforme apresentado, existe uma intersecção entre os núcleos da família e da propriedade (Figura 3) cujo espaço se caracteriza como sendo independente. Do mesmo modo que se tem a possibilidade da presença de diversos núcleos neutros, variando de acordo conforme as características da família e empresa (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A adoção dos conceitos de governança, principalmente em empresas familiares de grande porte favorece a condução dos mecanismos de gestão entre os acionistas, seja na comunicação clara e transparente das informações relevantes e não somente as definidas por lei e regulamentações, na neutralidade no tratamento dos sócios e *stakeholders*, na prestação de contas se responsabilizando por atos e omissões, e na efetivação das normas reguladoras elaboradas pelos estatutos legais. Contudo com a elaboração da governança corporativa confere em empresas familiares à primeira etapa do processo de sucessão e profissionalização, na qual se atribui a este a responsabilidade de influenciar e conduzir os processos (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; SOUZA, 2012; IBGC, 2015).

2.6 HOLDING FAMILIAR

Define-se uma empresa *holding* como a união de uma ou mais empresas também denominadas como *holding*, na qual se tem como finalidade favorecer os processos de gestão (administrativo e sucessório) em organizações familiares. A definição da palavra *holding* é proveniente do verbo em inglês *to hold*, que na tradução significa segurar, manter, conter, reter, sustentar, entre outros. Sendo assim pode-se definir *holding* como uma instituição na qual reúne as participações acionárias de outras instituições, ou seja, tem-se *holding* como representação societária de bens e direitos (OLIVEIRA, 2010; BIANCHINI et al., 2014; OLIVEIRA, 2015; MAMEDE; MAMEDE, 2016).

A *holding* se apresenta em sete classificações distintas: *Holding* pura possuidora das ações de demais sociedades; *Holding* de controle que retém o controle das ações de sociedades; *Holding* de participação que controla apenas as participações societárias; *Holding* de administração responsável por concentrar a administração de sociedades; *Holding* mista responsável pela ação de dada atividade produtiva; *Holding* patrimonial considerada como sociedade patrimonial; *Holding* imobiliária pertencente a *holding* patrimonial, utilizada como proprietária de imóveis. Porém dentre estas não se cita a *holding* familiar como uma categoria específica, devido ao fato deste poder incluir-se em diferentes padrões conforme as características de cada empresa familiar (MAMEDE; MAMEDE, 2016).

Considera-se a *holding* familiar como instrumento para salvaguardar o patrimônio da família, na qual se faz necessário o planejamento societário para que sejam atendidas todas as necessidades e objetivos dos familiares. Em empresas familiares recomenda-se o fracionamento patrimonial em vida pelos respectivos fundadores, sendo comumente realizado junto ao planejamento sucessório. Na qual a *holding* familiar detém como objetivo a gestão patrimonial e de bens, com atenuação da carga tributária representada pelas atividades da organização. Sendo assim se pode concluir que a *holding* familiar possui grande influência nas características do processo sucessório (OLIVEIRA, 2015; SILVA; ROSSI, 2015).

Conforme Oliveira (2015) a criação de uma *holding* apresenta vantagens e desvantagens dentro das organizações. O emprego da *holding* nas organizações apresenta vantagens e desvantagens relacionadas as questões econômico-financeiros, administrativos, societários e legais que tendem ao aprimoramento do

planejamento fiscal e tributário. Do modo que é possível identificar no quadro abaixo, como se aplicam as vantagens e desvantagens da criação da *holding* em empresas familiares dentro destas questões.

Quadro 2: *Holding*: vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização mínima de recursos com maior controle acionário; • Facilitação nos processos de fusão administrativa; • Separação das dívidas provenientes das demais <i>holdings</i>; • Redução das despesas operacionais; • Concentração dos trabalhos; • Diminuição de estruturas dispensáveis; • Concentração das deliberações financeiras; • Facilitação na transmissão de herança; • Encerramento de conflitos familiares em relação divisão do patrimônio; • Incentivos fiscais e monetários; • Compra e venda de quotas e ações, isentas de tributação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilita o uso de prejuízos fiscais; • Maior carga tributária; • Equilíbrio entre lucros e perdas; • Redução da distribuição de dividendos e lucro; • Número alto de níveis hierárquicos; • Aumento do risco em relação ao processo decisório; • Centralização do processo decisório; • Consolidação dos aspectos familiares; • Impedimento de operação nos setores econômicos; • Problemas na operacionalização.

Fonte: Bianchini et al. (2014) e Oliveira (2015).

Conforme autores de referencial teórico, se indica a criação da *holding* familiar com o fundador ainda em vida, na qual evita-se o surgimento de conflitos decorrentes do alto número de herdeiros. Sendo que conforme o quadro apresentado acima, a *holding* patrimonial surge como ferramenta facilitadora no processo de sucessão. Em resumo pode-se concluir que a *holding* possui como função preservar e dar continuidade ao patrimônio, atuando como adjunto na procura pelo sucessor (OLIVEIRA, 2010; BIANCHINI et al., 2014; OLIVEIRA, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico se configura conforme o problema norteador de investigação, deste modo o presente projeto se caracterizou como investigativo demandando diferentes mecanismos para coleta e análise propostas perante os objetivos, geral e específico. Com base nas considerações apresentadas pelos autores estudados, o trabalho pretendeu se debruçar sobre a pesquisa descritiva com caráter exploratório, o que possibilitou a descrição de informações amplificando teorias relacionadas às variáveis do projeto (YIN, 2005; GIL, 2007; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; BOAVENTURA, 2014).

Em relação aos métodos científicos o trabalho se debruçou sobre uma pesquisa com caráter bibliográfico e de campo. Fez-se uso de referenciais teóricos para embasar e sustentar a pesquisa além de uma pesquisa de campo que possibilitará se compreender as informações em tempo real durante entrevista no procedimento de coleta de dados (YIN, 2005; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; GIL, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010). Sendo assim este capítulo se propõem apresentar detalhadamente o delineamento da pesquisa, a definição da população, os planos de coleta, análise dos dados necessários para realização da pesquisa e síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins:

a) Pesquisa Descritiva: baseando-se neste tipo de pesquisa, que apresenta como objetivo investigar, analisar e observar situações indefinidas preservando o caráter do objeto da pesquisa, onde se permite descrever as características, levantar hipóteses, amplificar as teorias ao se determinar as relações entre as variáveis do objetivo do projeto, na qual possibilitou a análise dos processos sucessórios nas empresas familiares que se objetivou estudar. (YIN, 2005; GIL, 2007; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Quanto aos meios de investigação:

b) Pesquisa Bibliográfica: a pesquisa teve como meio investigativo a pesquisa bibliográfica para ancorar e fundamentar o processo proposto para estudo nas

empresas selecionadas, já que consiste na explicação a respeito do tema proposto para estudo, na qual se refere um problema com base em referenciais teóricos publicados e se investiga determinada temática seguindo-se as etapas formais do trabalho científico (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quadro 3: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

Assuntos	Temas abordados	Autores
2.1 Empresa familiar	Abordagem quanto ao conceito de empresa familiar.	BERNHOEFT, GALLO; BORNHOLDT; DONATTI; DONNELEY; GAIDZINSKI; GERSICK et al.; LEONE; LETHBRIDGE; LODI; SCHEFFER; SOUZA; VENTURA.
2.2 Distinção entre família, propriedade e empresa	Abordagem quanto à diferença entre os conceitos família, propriedade e empresa.	BERNHOEFT, GALLO; DAVIS; GAIDZINSKI; GERSICK et al.; GRISCI, VELLOSO; IBGC.
	2.2.1 Conselho de família	BERNHOEFT, GALLO; GERSICK et al.; IBGC.
	2.2.2 Conselho societário	BERNHOEFT, GALLO; GERSICK et al.; IBGC; LODI; RICCA.
	2.2.3 Conselho de administração	BRENES, MADRIGAL, REQUENA; GRISCI, VELLOSO; IBGC; MOURA, FRANZ, CUNHA; RICCA; ROSSETTI, ANDRADE.
2.3 Estratégias paralelas	Abordagem quanto aos processos e preparações para efetivação do processo de sucessão nas empresas familiares.	ÁLVARES; GERSICK et al.; GRISCI, VELLOSO; LODI; LOZANO; WARD.
	2.3.1 Estratégias do processo sucessório	BELMONTE, FREITAS; BERNHOEFT; CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ; GRISCI, VELLOSO; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; LEONE; LODI; OLIVEIRA; SANTOS.
	2.3.2 Processo de gestão profissional	ALTAF, TROCCOLI; BARROSO; BELMONTE, FREITAS; CASILLAZ, VÁZQUEZ, DÍAZ; DYER; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; MUZZIO.
	2.3.3 Planejamento do processo sucessório	BERNHOEFT, GALLO; CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ; IBGC; LEONE; OLIVEIRA; SOUZA.
	2.3.4 Preparação do sucessor	CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ; LEONE; LODI; SANTOS; SCHEFFER; TILLMANN, GRZYBOCKI; VELLOSO.

Continua

Continuação

2.4 Questões étnicas e de gênero na sucessão	Abordagem quanto às questões étnicas e de gênero existentes em empresas familiares.	MAGALHÃES, WETZEL, RODRIGUES; THIRY-CHERQUES.
2.5 Governança corporativa	Abordagem em relação aos aspectos de governança corporativa em empresas familiares.	BERNHOEFT, GALLO; BRENES, MADRIGAL, REQUENA; CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ; GRISCI, VELLOSO; IBGC; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE, PEREIRA; ROSSETTI, ANDRADE; SOUZA.
2.6 <i> Holding</i> familiar	Abordagem em relação à existência de <i> holding</i> em empresa de gênero familiar.	BIANCHINI et al.; MAMEDE, MAMEDE; OLIVEIRA; OLIVEIRA; SILVA, ROSSI.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

c) Pesquisa de Campo: a pesquisa se caracterizou como pesquisa de campo devido à utilização da aplicação pessoalmente de entrevistas aos CEO's das empresas que passaram por processo de sucessão, na qual objetiva assimilar profundamente as informações reais dentro das necessidades da coleta de dados (GIL, 2007).

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

Considera-se amostragem como uma parte da população selecionada para obtenção de informações a respeito do assunto a ser pesquisado (MATTAR, 2007). A amostra foi como não probabilística por acessibilidade, pois o critério de escolha da empresa se deu pelo acesso e por já ter passado por processo de sucessão.

A pesquisa foi realizada com quatro empresas familiares do extremo sul catarinense, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Estruturação da população-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul Catarinense.	Agosto/2016	Empresa 1 - Cocal do Sul	Diretor administrativo	3ª geração - Sucessor (familiar direto)
	Agosto/2016		Ex Gerente de Recursos Humanos	Não familiar
	Setembro/2016		Presidente do Conselho de Acionistas	Membro da 3ª geração

Continua

Continuação

Compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul Catarinense.	Agosto/2016	Empresa 2 - Içara	Diretor administrativo e Diretor de produção	2ª geração - Sucessor (familiar direto)
	Setembro/2016	Empresa 3 - São Ludgero	Diretor administrativo	2ª geração - Sucessor (familiar direto)
	Setembro/2016		Consultoria externa	Não familiar
	Setembro/2016	Empresa 4 - Criciúma	Diretor administrativo - aposentado	2ª geração - Sucedido (familiar direto)
	Setembro/2016		Diretor administrativo	3ª geração - Sucessor (familiar indireto)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Sendo assim a população da amostra se realizou dentro de quatro empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina (BR), dentre as quais se objetivou realizar a pesquisa a partir de entrevista com os sucedidos e sucessores, em que se soma um total de oito executivos, cinco sucessores - familiares indiretos e diretos, um membro da família (presidente do conselho de acionistas), uma empresa de consultoria externa contratada, e um ex-funcionário, não familiar, porém próximo a membros da família e presente no decorrer de algumas sucessões ocorridas na empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Necessita-se de diversos instrumentos para coleta de dados em estudo de caso, na qual se objetiva garantir a complexidade e incorporação do caso no contexto pesquisado, impedindo que haja distorções durante a análise das informações (GIL, 2007). Como estratégia para a coleta, se fez uso de um roteiro semiestruturado com uma pergunta em específico: **como ocorreu o processo sucessório desta empresa?** A partir deste questionamento, a pesquisadora provocou um diálogo com o entrevistado, a fim de obter o máximo de informação possível.

Conforme apresentado Patton (1999) a entrevista qualitativa constitui-se a partir de três modelos, a conversacional, a baseada em roteiro e a padronizada aberta. Para esta pesquisa utilizou-se o modelo de entrevista com base em roteiro e conversacional, com isto o entrevistado teve total liberdade para discorrer sobre o

tema do trabalho e o entrevistador, quando necessário o pesquisador fez uso do roteiro com perguntas complementar as informações necessárias (PATTON, 1999).

O roteiro semiestruturado consiste em perguntas específicas para entrevistas em profundidade realizadas pessoalmente, gravadas e transcritas. Sendo assim o roteiro estruturou-se no formato de questionário para facilitar a verificação e medição das informações, assim como se utilizou de critérios para estabelecer e diferenciar as questões a serem abordadas conforme a população e a posição dentro dos núcleos que conformam a empresa familiar, ou seja, família, propriedade e gestão/empresa (PATTON, 1999).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem de análise dos dados se caracteriza como qualitativa, pois se propõe a descrever detalhadamente o tema e trabalhar a relação existente entre as variáveis, a partir da compreensão e classificação dos processos, e conseqüentemente contribuir para que haja uma mudança (DIEHL; TATIM, 2004). Sendo assim, se define a abordagem qualitativa como técnica de análise para a realização do estudo nas empresas familiares do extremo sul catarinense, com base em entrevistas realizadas e princípios documentais.

No processo de análise dos dados obtidos, primeiramente se faz necessário um estudo sobre a história das empresas e conseqüentemente à classificação das informações conforme o assunto, o tipo e organização. Na seqüência se verifica a existência de relação entre o momento em que se percebeu a necessidade de iniciar o processo, o momento em que ocorreu o processo sucessório nas organizações, em qual geração se encontra hoje, se a administração hoje ainda está no comando de familiares, diretos ou indiretos, ou de profissional externo.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos para delineamento da pesquisa e obtenção dos objetivos específicos propostos para o projeto ocorreu conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5: Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Transcorrer a história de cada empresa pesquisada.	Descritiva	Bibliográfica em pesquisa de campo	Roteiro semiestruturado	Entrevista em profundidade, gravada, pessoalmente.	Qualitativa com análise de conteúdo
Descrever o perfil dos fundadores das empresas pesquisadas, a partir do ponto de vista do sucessor.					
Descrever as etapas do processo sucessório das empresas pesquisadas.					

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Compreendes-se que a pesquisa será do tipo descritivo com investigação bibliográfica e pesquisa de campo, a partir da aplicação de roteiro semiestruturado para coleta de dados em entrevistas realizadas pessoalmente e gravadas que possibilitam a análise qualitativa e de conteúdo dos dados obtidos.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa que direcionou este estudo se deu de forma qualitativa e exploratória, para buscar as variáveis apresentadas nas empresas participantes em relação ao que compreende o processo de sucessão. Mediante a transcrição das entrevistas realizadas com sucessores, dois contatos considerados participantes indiretos do processo de sucessão e um membro da família, foram localizadas categorias abertas que nortearam a análise das informações obtidas, podendo estas ocorrer isoladamente em uma única empresa ou em mais empresas.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Esta seção tem como objetivo apresentar o perfil de sucessão das quatro empresas familiares participantes da pesquisa, ambas localizadas no extremo sul de Santa Catarina (Brasil). A partir dos dados, foi possível compreender a história de cada empresa, dentre as quais foram percebidas características independentes e semelhantes entre si, dentre os quais serão apresentados na sequência.

No Quadro 6 é possível perceber o perfil de cada empresa juntamente com os membros familiares e entrevistados, na qual apresenta quatro empresas atuantes em setores distintos. A Empresa 1 é atuante no setor cerâmico, a Empresa 2 no setor de vestuário, a Empresa 3 no setor de produção de polímeros e a Empresa 4 no setor de varejo. Das quais, apenas a Empresa 2 o fundador é vivo e atuante na empresa, porém estando presente somente nos conselhos de administração e sócios. Nas demais Empresas 1, 3 e 4, o fundador já é falecido e as mesmas já passaram por processos de sucessão, internos e externos.

Em busca da análise acerca do perfil de sucessão de cada empresa, percebeu-se que em apenas uma empresa não ocorreu à questão de gênero. Segundo os autores (THIRY-CHERQUES, 2003; MAGALHÃES; WETZEL; RODRIGUES, 2008) o gênero nos negócios é delicado, pois historicamente apresenta o homem como principal herdeiro e sucessor. Onde a mulher nos negócios passaria a apresentar o sentimento de autoproteção de devido ao senso maternal, o que de certa forma as prejudicaria na empresa e no trabalho.

Observou-se que apenas na Empresa 2 ocorreu a sucessão para a filha mulher, nas demais empresas todas as sucessões ocorreram para homens, filhos ou

contratados externos, conforme afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] As filhas do fundador, em nenhum momento foram consideradas [...] que vem a ser o **fator gênero**, elas inclusive nunca foram **estimuladas** a trabalhar fora, elas deveriam ser “donas de casa”. [grifo nosso]. Por outro lado em relação a passagem do poder administrativo para o filho mais velho o Sucessor da Empresa 2 afirma: “[...] Porque ele de todos nós é o que tem mais **vocação**.” [grifo nosso].

Quadro 6: Perfil das empresas e entrevistados

Empresas / Entrevistado	Setor	Ano de Fundação da Empresa	Número de colaboradores	Função na Empresa	Tempo de atuação	Membro familiar	Geração familiar	Gênero
Empresa 1 – Sucessor	Cerâmico	1960	2.500	Diretor Administrativo	Desde 2006	Sim	3ª	M
Empresa 1 – Entrevistado				Ex-Gerente de Recursos Humanos	De 1979 a 2007	Não	-	M
Empresa 1 – Membro da família				Presidente do Conselho de Sócios	Desde 2004	Sim	3ª	F
Empresa 2 – Sucessor	Têxtil	1978	680	Diretor Administrativo Comercial	Desde 2001	Sim	2ª	F
Empresa 3 – Sucessor	Plástico	1970	3.000	Diretor Administrativo	-	Sim	2ª	M
Empresa 3 – Entrevistado				Consultoria externa	-	Não	-	F
Empresa 4 – Sucedido	Varejo	1941	70	Membro do Conselho de Sócios	De 1964 a 2014	Sim	2ª	M
Empresa 4 – Sucessor				Diretor Administrativo	Desde 2004	Não	3ª F.I.	M

Legenda: 1ª (primeira geração); 2ª (segunda geração); 3ª (terceira geração); FI (familiar indireto); F (feminino); M (Masculino).
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Por outro lado, na Empresa 4, observou-se que no processo de sucessão da terceira para a quarta geração a questão de gênero não é algo tão importante, mas sim a questão de capacidade para os negócios como afirmou o Sucessor: “[...] A (quarta geração) [...] vai **ingressar** na empresa para **aprendizagem** em alguns setores, [...] para depois se ela tiver **dom e capacidade**, poderá me **suced**er daqui a alguns anos.” [grifo nosso] (SUC/Empresa 4).

A respeito de capacidade relacionada à experiência profissional previamente adquirida em outras instituições ou até mesmo na própria instituição, apresenta-se o Sucessor da Empresa 1: “[...] O (atual presidente) se formou depois. Ele era **mais novo**, foi fazer uma **especialização no exterior**, e começou a

trabalhar nos Estados Unidos numa empresa cerâmica, [...] era vendedor, isso **nada tinha a ver com a (empresa 1).**” [...] [grifo nosso].

No quadro apresentado se percebe características de formação das empresas. As Empresas 1 e 4 tiveram sua fundação a mais de 50 anos atrás, estando no mercado respectivamente há 56 e 75 anos e as Empresas 2 e 3, possuem pelo menos 35 anos de atuação no mercado, sendo 38 e 48 anos, respectivamente. Das quais as Empresas 1 e 3 possuem um número superior a 2.000 colaboradores, isto contando com todas as unidades que compreendem as empresas, já as Empresas 2 e 4 possuem um número inferior a 1.000 colaboradores. Além disso, se percebe que os sucessores estão a mais de dez (10) anos no poder administrativo das suas respectivas empresas.

4.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

A forma como ocorre à sucessão familiar depende do tipo de administração apresentado pelo fundador e a resistência em permanecer na direção da empresa. Estatísticas apontam a mortalidade das empresas familiares como consequência do surgimento dos conflitos no qual poucas conseguem superar a passagem de geração para geração. Grande parte é vendida no momento da sucessão entre pai e filho ou se opta por fechar, onde apenas 5% das empresas familiares sobrevivem ao controle de geração para geração (DONATTI, 1999; LEONE, 2005; LETHBRIDGE, 2005; VENTURA, 2006; BORNHOLDT, 2016).

Sendo assim nesta seção se apresentam as categorias destacadas para análise, das quais surgiram através das categorias abertas identificadas nas entrevistas realizadas nas empresas de estudo. É possível observar no Quadro 7 que as categorias abertas emergiram a partir dos discursos dos entrevistados. Foram estabelecidas categorias macro para análise dos dados, organizando-se estas conforme a linha do tempo e pensamento para a realização do processo de sucessão. Desta forma será possível a compreensão do histórico das empresas através do cruzamento dos dados.

Quadro 7: Categorias de análise

Categorias de Análise	Categorias Abertas
Perfil dos fundadores	Características dos fundadores e sucedidos
	Desejo de empreender
Início da família nas atividades da empresa	Início da família nas atividades da empresa
Planejamento da Sucessão	Motivos para a sucessão
	Busca pelo sucessor
	Vocação para os negócios da família
	Resistência dos sucessores
	Planejamento da sucessão
	Auxílio externo no processo de sucessão
A escolha do sucessor	Critérios para escolha do sucessor
	Características dos sucessores
	Questões étnicas e de gênero para a sucessão
Preparação do sucessor	Preparação do futuro sucessor
Ocupação dos sucessores e sucedido na gestão do negócio	Cargos e funções dos sucessores
	Participação do sucedido
Governança corporativa	Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão
	Auxílio de assessorias externas na governança
	Conselho de administração
	Conselho de família

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Diante da afirmação dos autores buscou-se estudar o histórico das empresas deste estudo desde o perfil do fundador, passando pelo contato da família com os negócios, a busca e preparação do sucessor, o planejamento da sucessão, a atuação do sucedido e sucessores após a realização do processo e por fim serão apresentadas as categorias relacionadas à governança corporativa.

4.2.1 Perfil dos fundadores e sucedidos

O objetivo desta seção é compreender o perfil dos fundadores das empresas que participaram desta pesquisa. Vale evidenciar que o perfil dos fundadores numa empresa familiar justifica o desenvolvimento do negócio ao longo do tempo. Segundo Lodi (1986a), existem fundadores que planejam sua saída e conseguem fazer o desprendimento do negócio e outros que pelo contrário, planejam perpetuar seu império. Diante desta realidade se destacam fatores preocupantes relacionados ao planejamento do processo sucessório, relacionado ao comportamento e posicionamento por parte do diretor a respeito do seu

desligamento gradual, e a evidência do relacionamento existente entre os possíveis sucessores e o sucedido (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; IBGC, 2015).

Fixados estes pressupostos, nesta seção serão apresentadas duas categorias abertas que emergiram das entrevistas realizadas junto às empresas em estudo, que são: características dos fundadores e sucedidos e o desejo de empreender dos mesmos. O Quadro 8, apresenta as características dos fundadores e sucedidos das Empresas 1 e 4 que emergiram dos discursos dos entrevistados.

Quadro 8: Características dos fundadores e sucedidos.

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] foi <u>um fundador diferenciado</u> de muitos fundadores, porque por mais que os fundadores queiram sair, <u>muitos não saem</u> , eles fazem a sucessão mais <u>não deixam os filhos trabalharem</u> , já o <u>(fundador) quis parar de trabalhar até pela sua história de vida</u> , ele começou a (empresa 1) quando tinha 50 anos de idade. Ele <u>sempre trabalhou muito, mas nunca tinha sucesso</u> , quando ele conseguiu ter sucesso ele já tinha idade muito avançada, muito diferente daqueles que fundam sua empresa quando muito <u>jóvens e aí têm muito mais dificuldades de sair</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.106).	Fundador classificado como diferenciado devido à idade em que se encontrava quando fundou a empresa.	Característica dos fundadores e sucedidos	Empresa 1 – MF*.106; Empresa 1 – E*.30.	O fundador não apresentou resistência na sucessão.
[...] Havia <u>vários sócios</u> nas décadas de 60 e 70, e o (sucedido) depois de comprar as ações de vários acionistas, acabou se tornando <u>o único dono</u> , isso nos anos 70. A partir daí <u>ele comandou a empresa sozinho</u> , dos anos 70 até meados dos anos 80. [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.05).	Não admitia a necessidade da passagem do poder.		Empresa 4 – SUC*.05.	Apego ao poder e centralização da gestão.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Um negócio para se desenvolver nem sempre possui êxito imediato, esta afirmação é percebida no discurso do Membro da Família da Empresa 1. Para ele, a empresa alcançou um bom desempenho – que ele denominou de sucesso – quando o fundador já possuía 50 anos de idade. Esse resultado tardio fez com que houvesse interesse de preparar um sucessor para assumir o comando da empresa,

tendo em vista que o objetivo do fundador era aproveitar a vida, conforme destaca: “[...] ele estava mais **cansado**, ele fez sua sucessão porque **queria parar de trabalhar** e aproveitar a vida.” [grifo nosso]. Pode-se complementar a afirmação com a fala do Entrevistado da Empresa 1 (ex-funcionário): “[...] Em seguida, (fundador) ficou doente. Ele ficou doente **na hora que ele poderia ficar**, porque o (filho) já estava no comando e os demais irmãos alocados em situações específicas.” [grifo nosso].

Um ponto digno de nota é a afirmação deste entrevistado que o fundador não demonstrava apego pelo poder, como ocorre – segundo ele – em outros negócios quando o fundador possui idade menos avançada. Neste sentido, é possível considerar que o fundador da Empresa 1 apresentava características que não demonstrava resistência no que se refere a sucessão.

É perceptível no discurso do Sucessor que o Sucedido da Empresa 4 possui uma característica empreendedora, porém com forte apego ao comando. Esse apego é destacado quando ele afirma que entre as décadas de 1970 e 1980 o sucedido comprou as ações da empresa e comandou o negócio praticamente sozinho. Segundo o entrevistado Sucessor da Empresa 4 este sucessor ficou no comando da empresa “[...] O (sucedido) sempre participou das reuniões da diretoria, das reuniões de demonstrativos, porém de uns dois anos para cá, **está mais difícil sua participação** devido a sua **idade avançada**, sua audição e visão estão bastante prejudicadas, mas nas decisões mais importantes que o grupo tomou até agora, ele **sempre esteve presente**”. [grifo nosso].

Na sequência o Quadro 9, fundamenta o desejo empreendedor apresentado pelo Sucedido da Empresa 4, na qual afirma que diante de uma agonia devido as necessidades econômicas da empresa no ano de 1968, buscou um novo sócio que estivesse disposto a alavancar os negócios criado pelo seu pai (fundador).

Quadro 9: Desejo de empreender.

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Em 1968 estávamos naquela agonia e me deu um estalo de <u>convidar para sócio</u> o (outro primo) [...] Então ficamos eu e o (outro primo) com a <u>maioria das ações</u> . [...] então eles começaram a nos vender suas ações até <u>comprarmos as partes de todos os outros sócios</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUCED.07).	Enfrentamento de problemas financeiros e a busca por solução.	Desejo de empreender	Empresa 4 – SUCED*.07; Empresa 4 – SUC*.03.	Fator empreendedor e o desejo de desenvolvimento dos negócios.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante dos problemas financeiros muitas empresas familiares entram em falência e fecham. Perante esta realidade no ano de 1968, a Empresa 4 tendia a ser mais um negócio que não sobreviveria, conforme afirma Sucedido da Empresa 4: “[...] Neste momento a firma estava falida, então falei para o (meu primo): “Estamos **falidos, vamos vender** a (empresa 4) porque **não tem mais volta**”. [grifo nosso]. Porém diante da agonia e da característica empreendedora, o sucessor seguiu em busca de um sócio que estivesse disposto a enfrentar o desafio de reerguer a Empresa 4, o que se percebe através da afirmação do Sucedido da Empresa 4: “[...] Em 1968 estávamos naquela **agonia** e me deu um estalo de convidá-lo para sócio o (primo 2), mas o (primo 2) não tinha nada. Então perguntei para ele: “Vamos comprar a (empresa 4)”, e ele topou na hora. “[...] **Reabrimos a firma e começamos a vender bem**, o (outro primo) nessa época só tinha caminhão e caminhonete, falava em ir num lugar vender e ele ia e vendia, **era uma coisa astronômica**”. [...] [grifo nosso] (SUCED/Empresa 4).

4.2.2 Início da família nas atividades da empresa

Características relacionadas ao modelo de administração dos fundadores determinam o tipo de sucessão que ocorrerá na empresa, principalmente a partir da inserção dos familiares nos negócios. Indica-se a inserção dos filhos na organização o quanto antes, para que além de experiência, os herdeiros passem a se dedicar aos negócios da empresa e visualizar o crescimento dos negócios ao longo do tempo.

Determinadas estas intenções, no Quadro 10 será apresentada uma categoria aberta que emergiu das entrevistas realizadas junto às empresas 1 e 2 mediante estudo.

Quadro 10: Início dos familiares nas atividades da empresa

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Nós sempre trabalhamos <u>desde muito cedo</u> , todos na empresa, eu fui a que começou mais tarde. [...] [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.07).	Crescimento dos familiares na empresa.	Início da família nas atividades da empresa	Empresa 2 – SUC*.07.	Sucessores inseridos na empresa desde muito jovens.
[...] a gente escutava <u>desde pequeno que não poderíamos trabalhar na empresa</u> e respingou nos netos mais jovens, porém de maneira mais leve, <u>para nós era muito claro, não poderíamos trabalhar na empresa</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.34).	Proibição dos familiares na empresa.		Empresa 1 – MF*.34.	Regras que restringem a entrada de gerações futuras na empresa.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com o surgimento de conflitos familiares na Empresa 1, a segunda geração desenvolveu uma regra que restringia o ingresso de familiares das demais gerações na organização. Conforme afirma um Membro da Família da Empresa 1: “[...] eles fizeram uma **regra tática**, regra que era conversada entre eles e **não estava escrita** em nenhum lugar, mas eles combinaram que, por eles terem **dificuldades de conversar e tomar decisões** em conjunto e fazer uma gestão compartilhada de irmãos, perceberam que seria difícil também para seus filhos, a regra dizia que **nenhum membro** da terceira geração **poderia trabalhar na empresa**.” [grifo nosso].

Percebe-se que na Empresa 2, a inserção dos familiares nos negócios ocorreu diferentemente da Empresa 1. Como na Empresa 1, a Empresa 2 possui um único fundador (ainda vivo), porém com três filhos, na qual a sucessão - da primeira para a segunda geração - aconteceu de forma natural e com consenso de todos. Sobretudo, devido ao fato dos filhos terem sido inseridos nos negócios da família muito cedo, ou seja, ainda muito jovens. Conforme se percebe na afirmação do Sucessor da Empresa 2: “[...] Meu pai sempre nos deu muita **liberdade no trabalho**. Nós somos **três irmãos**, e cada um tem uma **função bem específica** na empresa, e

mediante o mercado de trabalho e trabalhando com **competência**, cada um foi tomando seu espaço.” [grifo nosso].

4.2.3 Planejamento da sucessão

Entende-se que o planejamento da sucessão é um processo que se não planejado torna-se traumático tanto para o sucedido como para o sucessor. Visto que muitos proprietários não admitem a necessidade de se planejar a sucessão, e com isto passam a não conseguir enfrentar o processo aumentando o risco do fracasso empresarial, contudo é notório o fato de ser um momento delicado dentro das empresas familiares, porém é importante visto que é uma fase de preparação para o sucessor e sucedido (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

Fundamentado esta afirmação, nesta seção serão apresentadas seis categorias abertas reveladas a partir das entrevistas realizadas junto às empresas em estudo, quais sejam: os motivos que levaram as empresas a sucessão, a busca pelo sucessor, o talento apresentado pelos sucessores para os negócios da família, a resistência dos sucessores, como foi realizado o planejamento de sucessão e a presença de auxílio externo no processo de sucessão.

O Quadro 11, apresenta os motivos que levaram a sucessão da Empresa 1 que emergiu dos discursos dos entrevistados.

Quadro 11: Motivos para a sucessão

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Como o (fundador) começou a ter <u>sucesso tardio</u> , ele estava mais <u>cansado</u> , ele <u>fez sua sucessão</u> porque queria <u>parar de trabalhar e aproveitar a vida</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.115).	Passagem do poder devido à idade.	Motivos para a sucessão	Empresa 1 – MF*.115.	Certeza da necessidade da sucessão partindo do fundador.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme percebido nos discursos dos entrevistados, a sucessão da primeira para a segunda geração na Empresa 1 foi planejada e partiu do desejo do fundador de parar de trabalhar. Esse fato ocorreu devido à obtenção de sucesso tardiamente, o que resultou na certeza em relação a sua saída e no cansaço.

Segundo o Membro de Família e Entrevistado da Empresa 1, a sucessão se deu devido ao cansaço e ao fato do fundador ter como objetivo aproveitar a vida “[...] ele estava mais cansado, **ele fez sua sucessão** porque queria parar de trabalhar e aproveitar a vida.” [grifo nosso] (MF/Empresa1). Entretanto se pode destacar o fato de o fundador já apresentar saúde debilitada, conforme afirma Entrevistado da Empresa 1: “[...] Em seguida, (fundador), ficou doente. Ele ficou doente **na hora que ele poderia ficar**, porque o (filho) já estava no comando e os demais irmãos alocados em situações específicas.” [grifo nosso].

Segundo Oliveira (2010), partindo do desejo da passagem de poder pelo fundador, surge à necessidade da busca pelos futuros sucessores. Na qual se dá o início do planejamento do processo de sucessão, onde se pondera a identificação dos resultados esperados, logo se considera determinar o perfil do futuro sucessor, seguido pelo fechamento do processo sucessório. Como consequência surge à escolha do executivo sucessor, incluindo as negociações pelos componentes interessados, seguida de análise e definição.

Fixados estes pressupostos foram identificados no Quadro 12, diante dos discursos do Sucessor e Entrevistado da Empresa 1, a constante constituição denominada como um time para preparação e contínua procura pelo melhor sucessor.

Quadro 12: Busca pelo sucessor

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] as <u>funções do presidente</u> de uma empresa, no meu entendimento, são três: <i>market share</i> , [...] maximizar os dividendos, [...] e a preparação de um sucessor, <u>preparar um sucessor nada mais é do que um time</u> , todo momento, a partir do momento que eu sentei aqui eu falei isso, que eu sou pago para <u>realizar essas três funções</u> [...]. [grifo nosso] (Empresa 1 – SUC.81).	Fatores que interferem na busca pelo futuro sucessor.	Busca pelo sucessor	Empresa 1 – SUC*.81; Empresa 1 – E*.17.	Contínuo planejamento e preparação do sucessor antes do início do processo.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A diferença entre o pensamento apresentado pelo fundador, fundamentado pelo Entrevistado da Empresa 1 e pela constante procura por um time

perfeito que baseie os fatores expostos pelo Sucessor da Empresa 1 como essenciais para um presidente administrativo. Esta afirmação está claramente exposta nas seguintes declarações: “[...] Quando você pega dentro da (empresa 1) o processo de sucessão, foi algo muito **bem planejado** pelo (fundador). Eu quando entrei na empresa, **o sucessor** dele já estava **escolhido por ele próprio**, que era o (segundo filho).” [grifo nosso] (E/Empresa1) e “[...] **preparar um sucessor** nada mais é do que **um time**, [...] não só eu, mas também toda a diretoria tem que estar preparada para uma sucessão, para **a formação de um time**, sempre voltado ao **mesmo objetivo** que é a nossa visão sobre planejamento estratégico.” [grifo nosso] (SUC/Empresa 1).

De certa forma a constante busca pelo melhor sucessor esta expressada através das habilidades demonstradas pelos sucessores. Conforme expressam os discursos dos entrevistados das empresas 1, 2, 3 e 4, que apontam diferentes caminhos para a descoberta da vocação para os negócios.

Quadro 13: Vocação para os negócios da família

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] ele de todos nós é o que tem mais <u>vocação</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.159).	O filho mais velho é o que tem mais vocação.		Empresa 2 – SUC*.159; Empresa 3 – E*.164; Empresa 3 – SUC*.12.	Vocação ligada ao primogênito.
[...] O (atual presidente) <u>se formou depois</u> , ele era mais novo, foi fazer uma <u>especialização no exterior</u> [...] <u>percebeu que ele vendia muita cerâmica</u> , e pensou que em vez de ele <u>vender cerâmica dos outros ele poderia vender cerâmica da (empresa 1)</u> , também sem discutir o assunto com os irmãos, iria abrir uma exportadora (empresa 1). [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.44).	Descoberta da vocação para os negócios familiares a partir do emprego em empresas distintas.	Vocação para os negócios da família	Empresa 1 – MF*.44; Empresa 3 – SUC*.13; Empresa 4 – SUCED*.15; Empresa 4 – SUC*.30.	Experiência externa dentro do setor para adquirir conhecimento.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Fixados os discursos das Empresas 2 e 3, percebe-se a intersecção das informações que referencie a questão da vocação de um filho perante os demais para com os negócios, e com isto se deu a passagem de poder “[...] Da primeira

para segunda **foi automático**, agora da segunda para a terceira será uma **escolha** baseada em **critérios de competência e empenho.**” [grifo nosso] (SUC/Empresa 3). Em contrapartida as Empresas 1, 3 e 4, nas sucessões seguintes a primeira para a segunda geração, tendem a passagem de poder para o familiar que demonstrar maiores habilidades nos negócios da família, conforme afirmação do Sucessor da Empresa 4: “[...] depois se ela tiver **dom e capacidade**, poderá me suceder daqui a alguns anos.” [grifo nosso].

Por outro lado, se faz necessário levar em conta a opinião e a vontade dos futuros sucessores, para que não exista resistência e aversão ao trabalho e a inserção nos negócios da família como apresentado no discurso das empresas 1 e 2 apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Resistência dos sucessores

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] eu fiz meu primeiro vestibular para arquitetura, porque <u>eu não queria trabalhar na empresa</u> , isso era <u>uma coisa clara</u> que eu tinha. [...] [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.08).	Relutância dos sucessores em trabalhar no negócio da família.	Resistência dos sucessores	Empresa 1 – MF*.33; Empresa 2 – SUC*.08.	Busca dos sucessores por outros meios e profissões que não estejam relacionados à empresa familiar.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A resistência apresentada por muitos dos futuros sucessores se apresenta devido ao fato das famílias não conseguirem separar os negócios da empresa com o fator casa, como afirma o Sucessor da Empresa 2 em seu discurso: “[...] Porque **meus pais** trabalhavam na empresa, **meus irmãos** também, então **todo almoço**, todo negócio que nos reunia **só se falava na empresa**, e eu achava **muito chato** isso. Então eu tinha **certeza** de que **não queria trabalhar** na empresa, e fiz o vestibular para arquitetura e depois comecei a fazer uns cálculos e **pensei: vou trabalhar** na empresa.” [grifo nosso].

Dentro desta temática surgem outros dois pontos dignos para debate, o fator proibição e o fator liberdade. Perante o discurso do Membro Familiar da Empresa 1, ficou claro a restrição dos filhos – membros terceira geração em diante – trabalhando nos negócios da família. “[...] a gente escutava **desde pequeno** que

não poderíamos trabalhar na empresa e respingou nos netos mais jovens, porém de maneira mais leve, para nós era muito claro, **não poderíamos trabalhar na empresa.** [...]” [grifo nosso] (MF/Empresa 1).

Por outro lado, há fundadores que fazem questão da presença dos filhos trabalhando na empresa, conforme destaca o Sucessor da Empresa 2: “[...] Meu pai sempre nos deu **muita liberdade no trabalho.** Nós somos três irmãos, e cada um tem uma **função bem específica** na empresa, e mediante o mercado de trabalho e trabalhando com **competência**, cada um foi tomando **seu espaço.** Ele sempre incentivou, nunca cobrou, nem nunca largou de mão, e sentiu segurança na nossa administração.” [grifo nosso].

A partir da competência e vocação apresentada pelos possíveis sucessores nos negócios da família se dá o início do planejamento da sucessão. Porém antes mesmo do planejamento é necessário tornar um simples herdeiro em sócio, ou seja, iniciar a profissionalização dos herdeiros, o que não significa simplesmente estudar em boas escolas (BERNHOEFT, 1996). Sendo assim o Quadro 15 apresenta os modelos de sucessão identificados nos discursos das entrevistas de nas empresas 1, 2, 3 e 4.

Quadro 15: Planejamento da sucessão

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] <u>Nunca foi pensando</u> : vamos fazer uma sucessão. Ela <u>aconteceu gradativamente.</u> [...] [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.02).	Sucessão de forma gradual.	Planejamento da sucessão	Empresa 2 – SUC*.02; Empresa 3 – SUC*.11; Empresa 4 – SUC*.07.	Não houve planejamento, a sucessão ocorreu ao longo do tempo.
[...] <u>O processo de sucessão</u> na minha <u>visão se deu de forma bastante suave</u> pela falta de melhor termo [...]. [grifo nosso] (Empresa 1 – SUC.03).	A transição da sucessão ocorreu de forma tênue.		Empresa 1 – SUC*.03; Empresa 1 – E*.121.	Houve planejamento para a sucessão.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme fixado pelo Sucessor da Empresa 4 em seu discurso, a sucessão da segunda para a terceira geração ocorreu naturalmente, porém sem apoio ou auxílio de uma consultoria externa, assim como o ocorrido na Empresa 2 e 3, conforme discursos. “[...] A **sucessão** ocorreu de uma forma **normal**, o **pai foi passando para os filhos** e agora estamos passando para a terceira geração. O

fundador era meu pai, e dele para nós, não teve **nenhum critério** na escolha, foi de forma **natural**, os filhos foram ocupando as várias atividades na empresa.” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa3).

Em contrapartida ao discurso dos entrevistados da Empresa 1 em estudo, que obteve auxílio de consultoria nas sucessões de segunda geração em diante. Nesta somente a sucessão da primeira para a segunda geração apontou um planejamento e preparação para os herdeiros, conforme discurso do entrevistado da Empresa 1: “[...] **deixou tudo organizado**, e o (segundo filho) entrou de maneira fácil no processo.” [...] [grifo nosso].

Com base na análise e vivência por parte do sucedido, juntamente com os demais membros da segunda geração da Empresa 3, foi possível perceber que o planejamento para a próxima sucessão da empresa está sendo acompanhada por uma consultoria externa contratada para encaminhar a profissionalização da gestão e principalmente no planejamento para a sucessão.

Identifica-se na transcrição das entrevistas que a necessidade de contratação de assessoria teve como consequência o elevado número de cisões sofridas na empresa, principalmente devido aos conflitos e desentendimentos internos entre irmãos. “[...] A (empresa 3) é uma empresa fundada pelo (sucedido), já falecido, ele tinha **oito filhos que trabalhavam na empresa**, teve há muitos anos atrás a **saída de um irmão** que abriu um negócio do ramo plástico, eles então tiveram **uma cisão** onde esse irmão vendeu as cotas e depois tiveram uma **outra cisão** onde **saiu quatro irmãos** em 2011. [...] E a partir daí se deram conta que **precisavam profissionalizar** a empresa. Nesses últimos anos eles vêm numa **contratação de uma diretoria externa.**” [...] [grifo nosso] (E/Empresa 3).

Baseando-se nos discursos dos entrevistados, se apresenta o Quadro 16 com as Empresas 1 e 3 que contam com o auxílio externo no processo de sucessão.

Quadro 16: Auxílio externo no processo de sucessão

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] chegaram a contratar um <u>redhunter</u> , [...] e quando eu em casa, de curioso, olhei o currículo dessas pessoas, percebi que esses <u>candidatos não tinham experiência</u> alguma no setor, alguns <u>apenas em outras áreas</u> [...]. [grifo nosso] (Empresa 1 – SUC.14).	Contratação de auxílio para a seleção de candidatos externos a sucessão da gestão.	Auxílio externo no processo de sucessão	Empresa 1 – SUC*.14; Empresa 1 – MF*.121; Empresa 3 – E*.138, 146; Empresa 3 – SUC*.06.	Olhar de consultores externos acerca das características dos possíveis sucessores.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Para a atual sucessão, a Empresa 1 contou com o auxílio externo conforme explica o Membro da Família: “[...] Essa avaliação era capitaneada pela (filha mais velha do fundador), do qual eu também fui avaliada. Dentro do quadro apresentado o (atual presidente) foi muito bem avaliado. Nessa época havia a necessidade de se contratar um novo presidente.” [...] [grifo nosso] (MF/Empresa 1).

A história se repete, onde por desejo do atual presidente administrativo da empresa: “[...] A (empresa de consultoria) foi a uma conversa que tivemos e **um desejo do (atual presidente) em preparar a sucessão**. Foi um processo super caro num momento em que a empresa não estava podendo gastar, mas devido à **importância** foi feito [...] Este já é **um processo** muito mais **estruturado**. Pensando na terceira geração com os mais velhos da quarta porque essas gerações se misturam agora.” [...] [grifo nosso] (MF/Empresa 1).

O mesmo ocorre na Empresa 3, que conta com auxílio de consultoria externa no processo de sucessão para que não venham a existir os mesmos erros cometidos no passado: “[...] Eles já tinham **os filhos deles trabalhando na empresa**, porém **sem nenhum acompanhamento**. Eles se deram conta que estavam **repetindo** o que aconteceu com a segunda geração que **não tinham um acompanhamento** e que poderiam acontecer **novas cisões** com a fuga de sócios, que para o ponto de vista da empresa é muito ruim. Estão esse conselho de família fez **a contratação de um consultor** para fazer o acompanhamento da terceira geração e **a criação de regras da relação da família com a empresa**.” [grifo nosso] (E/Empresa 1).

4.2.4 A escolha do sucessor

A partir da afirmação de autores para a escolha do sucessor, necessita-se do fator experiência. Na qual a aquisição de experiência do atual herdeiro e futuro – possível – sucessor, dentro do seu setor de atuação, porém fora da empresa familiar da qual é membro, gera a possibilidade de formação de carreira por mérito próprio e viabiliza o seu retorno à empresa, devidamente preparado para ser um sucessor (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Definidas as asserções, o Quadro 17 exibe o grifo do discurso do Sucessor da Empresa 4, expondo assim os critérios para escolha do sucessor.

Quadro 17: Critérios para escolha do sucessor

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] O principal critério foi à <u>cronologia</u> , conforme fomos conquistando mercado e expandindo as empresas <u>os filhos e genros foram designados para administrar cada uma, sempre do mais velho para o mais novo. Os salários são divididos igualmente</u> e além da cronologia também foi levado em conta <u>o peso do trabalho em equilíbrio com a sabedoria de cada um.</u> [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.33).	Os critérios de escolha do futuro sucessor na visão do sucedido.	Critérios para escolha do sucessor	Empresa 4 – SUC*.33.	Cronologia como critério de escolha para os sucessores.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analogicamente, as Empresas 1 e 4 possuem semelhança histórica, na qual o Sucedido da Empresa 4 utilizou-se de critérios baseados na cronologia para escolha dos seus sucessores. Em contrapartida o fundador da Empresa 1, desconsiderou o fator cronológico de seus filhos para a escolha do seu sucessor, como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] A **sucessão de primeira para segunda geração**, do (fundador) para (para o segundo filho), foi uma **escolha do fundador**, ele escolheu (este filho), por **critérios dele**. Isso **gerou na família uma série de conflitos**, porque se tinha **expectativa**, principalmente **do filho mais velho.**” [...] [grifo nosso] (MF/Empresa 1).

Outro ponto digno de atenção diante do processo de escolha do sucessor é o conhecimento e nível de formação escolar, na qual confirma as informações do Quadro 18. Fatores presentes nos discursos das Empresas 1 e 2, onde na Empresa 1 - além de critérios particulares definidos pelo fundador - o filho escolhido como seu sucessor era o único descendente com ensino superior completo. “[...] O (segundo filho) era o **único filho** que tinha **concluído o ensino superior**, embora fosse odontologia. Em seguida, ele fez a Escola Superior de Guerra, um **curso de gestão** que é ministrado pelo Exército, que abriu **novos horizontes** na vida dele, e se tornou um **profissional interessante** para aquele momento.” [...] [grifo nosso] (E/Empresa 1).

Quadro 18: Características dos sucessores

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] <u>Tínhamos mais estudo e disponibilidade para viajar, visitar clientes, fazer outros tipos de serviço, foi a partir daqui que as coisas se separaram</u> , e então meu pai se desligou [...]. [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.24).	Facilidade de acesso às informações e constante busca pelo conhecimento.	Características dos sucessores	Empresa 2 – SUC*.24.	Agilidade no acesso a novas informações e disponibilidade de tempo.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dentre os motivos pelos quais o fundador da Empresa 2 fez a sua sucessão, está o fácil e rápido acesso a novas informações e a constante busca pelo aprimoramento do conhecimento por parte das gerações mais novas, como também a disponibilidade para viagens e contato com clientes. Diante desta realidade o fundador se desligou da Empresa 2, porém não se desligou dos negócios, conforme destaca o Sucessor: “[...] Entre os anos de 1999 e 2000, **dois grandes clientes** nossos **faliram**, e então surgiu à **oportunidade de entrarmos no ramo de pele**, o *private label*, a gente teria que desenvolver as coleções e entregar o produto pronto. [...] o que o (fundador) fazia **no início dos anos 2000 é o que ele continua fazendo** atualmente, ele vai, ele **acompanha a empresa**, mas ele não sabe mais do andamento das coisas, isso hoje é tudo com a gente. Foi nesse período, a partir de 2000, que começamos a atender os clientes e fazer um serviço que até então não fazíamos.” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa 2).

Sendo assim o Quadro 19 destaca as questões étnicas e de gênero que estiveram envolvidas na escolha e no processo de sucessão das empresas 1 e 3.

Quadro 19: Questões étnicas e de gênero para a sucessão

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Não em relação à questão étnica, a questão dos <u>filhos homens</u> sim, então teve a <u>questão do gênero</u> . As <u>mulheres nunca foram consideradas</u> . [...] havia <u>três herdeiras irmãs</u> que depois <u>venderam</u> suas <u>participações para os irmãos</u> , e os maridos delas nunca trabalharam ali. [...] [grifo nosso] (Empresa 3 – E.158).	Eram considerados apenas os filhos homens.	Questões étnicas e de gênero para a sucessão	Empresa 1 – MF*.08; Empresa 3 – E*.158.	Existência da questão de gênero para a sucessão.
[...] Isso <u>gerou na família uma série de conflitos</u> , porque se tinha <u>expectativa</u> , principalmente <u>do filho mais velho</u> . [...] Então a sucessão se deu dessa forma <u>o (segundo filho) assumiu porque o pai dele quis</u> e a partir daí o que aconteceu foi que se <u>iniciou uma série de conflitos entre os irmãos</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.04,23).	O sucessor escolhido foi o segundo filho.		Empresa 1 – MF*.04, 23; Empresa 3 – E*.130.	Não houve a priorização do primogênito na sucessão.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O histórico familiar é considerado por muitos fundadores na hora de escolher o seu sucessor, as origens e descendências da família. Como destacou o Membro da Família pertencente à Empresa 1: “[...] por ser **uma família de descendente** de poloneses e italianos, o **fator étnico é importante**, se tinha uma **expectativa** de que o **filho mais velho assumisse o negócio**, e o filho mais velho e não o (segundo filho), o (primeiro filho) na época ficou muito bravo com isso.” [...] [grifo nosso] (MF/Empresa 1).

Outro ponto digno de destaque diante das questões apresentadas no quadro surge à questão do gênero, ou seja, a ocorrência das filhas mulheres não serem consideradas para trabalhar com os negócios da família e até mesmo ao fato de não serem consideradas como candidatas a sucessão. Perante o fator étnico, fica clara a ideologia em relação à formação das filhas mulheres, na qual “[...] à **questão étnica**, a questão dos **filhos homens** sim, então teve a **questão do gênero**. **As mulheres nunca foram consideradas**.” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa 3).

4.2.5 Preparação do sucessor

Conforme autores (LODI, 1987; SCHEFFER, 1995; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; VELLOSO, 2012; SANTOS, 2014), para que o processo sucessório tenha êxito se considera importante à preparação dos sucessores, futuros dirigentes e presidentes, porém requer tempo e recomenda-se que seja orientado pelo presidente executivo ou fundador. O despreparo dos descendentes para o gerenciamento das organizações aumenta a possibilidade de mortalidade das empresas, cujo preparo dos herdeiros se liga diretamente ao sucedido, na sua certeza em relação ao futuro desligamento da empresa e na necessidade de preparação do sucessor. Visto que a preparação se relaciona com as capacitações atribuídas ao sucessor no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento. À medida que o sucessor se possibilita conhecer e obter treinamentos, estimular a construção do pensamento gerencial e com isto permite o nascimento da trajetória empresarial com visão de família empreendedora não somente de herdeiro.

Partindo do pressuposto que a preparação do sucessor dentro e fora da empresa é importante para o seu crescimento profissional, foram identificados pontos relevantes no que se refere à preparação dos futuros sucessores nos discursos dos entrevistados das Empresas 3 e 4, na qual são apresentados no Quadro 20.

Quadro 20: Preparação do futuro sucessor

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Na (empresa 4) estamos começando a instalar um <u>plano de carreira diferenciado</u> . Na (empresa 1) não tem. Ele é diferenciado, porque tende a <u>preparar melhor o herdeiro</u> numa eventual <u>disputa com membros externos</u> . [...] o membro da família tenha que <u>crescer dentro da empresa</u> e se ele não conseguir isso <u>ele sai</u> . [...] como recomendação ter um <u>tempo de trabalho fora da empresa para depois retornar</u> [...]. [grifo nosso] (Empresa 3 – E.178).	Preparação do herdeiro para que obtenha crescimento dentro e fora da empresa.	Preparação do futuro sucessor	Empresa 3 – E*.178.	Plano de carreira para os herdeiros e preparação para se tornarem sucessores.

Continua

Continuação				
<p>[...] vai <u>ingressar na empresa para aprendizagem</u> em alguns setores, a princípio na área de departamento de pessoal e posteriormente <u>passará por todos os setores</u> para aprender um pouco sobre cada na prática, já que na faculdade ela vai ter a teoria, para depois se ela tiver <u>dom e capacidade</u>, poderá me suceder daqui a alguns anos. [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.27).</p>	<p>Conhecimento dos setores e funcionamento da empresa.</p>	<p>Preparação do futuro sucessor</p>	<p>Empresa 4 – SUC*.27.</p>	<p>Preparação do sucessor dentro da empresa, visualizando as áreas da empresa e crescendo aos poucos.</p>

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme observado a Empresa 3, está implantando - juntamente com uma consultoria externa - um plano de carreira para todos os herdeiros pertencentes a terceira geração em diante. Na qual este plano consiste na preparação dos sucessores – dentro e fora da empresa - em suas áreas de atuação para que em dado momento estejam capazes de competir com executivos externos para a sucessão da gestão. “[...] Essa terceira geração vem sendo **acompanhada** e até teve um membro que estava infeliz por trabalhar lá dentro e resolveu sair. Vem sendo trabalhado com eles em **relação a se eles querem, como eles querem, que competências eles precisam ter.**” [...] [grifo nosso] (E/Empresa 3).

Da mesma forma como ocorre na Empresa 4, onde não possuem um plano de carreira específico para os herdeiros, porém os atuais gestores fazem questão de ter os herdeiros trabalhando na empresa em todos os setores para adquirirem aprendizado. Na qual surge novamente à questão de capacidade e habilidade para os negócios, o que surge através da prática e do conhecimento de todos os setores do negócio.

4.2.6 Ocupação dos sucessores e sucedido na gestão do negócio

Um ponto digno de debate no processo de sucessão está relacionado à ocupação do sucessor e sucedido na gestão do negócio após o processo finalizar. Conforme citam Oliveira (2010) e Souza (2012), após a transição de poder indica-se ao sucedido se distanciar do cargo ocupado anteriormente, estabelecer alternativas como a possível venda ou divisão do controle acionário ou encaminhar a venda da empresa para a família. Julgar-se pertencente ao principal executivo da organização

o dever de moldar as fases e orientações para que o planejamento do processo sucessório obtenha êxito ao final do processo.

Fixados estes pressupostos o Quadro 21, objetiva identificar nos discursos das empresas participantes do estudo os cargos e funções dos sucessores e a participação do sucedido nas decisões do negócio após o final do processo.

Quadro 21: Cargos e funções dos sucessores

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] cada um tem uma <u>função bem específica na empresa</u> . [...] Meu irmão sempre ficou mais com a parte comercial e administrativa [...]. Minha irmã ficou com a parte financeira e eu fiquei com a parte de desenvolvimento e um pouco da comercial [...]. [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.04,32).	Especificidade dos cargos administrativos.	Cargos e funções dos sucessores	Empresa 2 – SUC*.04,32.	Gestão em cargos específicos na empresa.
[...] Na nossa sucessão <u>existem vários candidatos</u> [...]. Dos sete filhos, já tem <u>cinco trabalhando nas empresas</u> , no financeiro, na parte de pós-vendas, na área comercial, e na área jurídica. [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.23).	Busca pelo aprendizado dentro das áreas da empresa.		Empresa 4 – SUC*.23.	Conhecimento em todas as áreas da empresa para futura sucessão e gestão de cargo específico.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com base nos discursos das empresas 2 e 4 pode-se identificar analogias, na qual os atuais sucessores da Empresa 2, desde o início do trabalho na empresa sempre possuíram funções específicas no negócio, onde cada um comanda uma determinada área da empresa e juntos comandam o funcionamento geral da mesma. Da mesma forma como os futuros sucessores da Empresa 4, estão alocados em áreas específicas do negócio, alguns dentro da formação acadêmica e outros em áreas de interesse.

Quadro 22: Participação do sucedido

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] O (sucedido) tem <u>participação simbólica</u> , é <u>agregador</u> , em alguns momentos consegue dar conselhos, <u>apazigua</u> quando é necessário, da <u>opinião de investimentos</u> . Ele tem mais uma <u>participação simbólica do que propriamente administrativa</u> . Ele não participa mais da administração. [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.61).	O sucedido participa da empresa apenas simbolicamente, não faz mais parte da gestão.	Participação do sucedido	Empresa 4 – SUC*.47,61.	Sucedido participa indiretamente das decisões da empresa.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme discurso do Sucessor da Empresa 4, observa-se que o fundador tem apenas participação indireta nos negócios, atualmente o sucedido não possui mais participação direta nas decisões administrativas da empresa. “[...] O (sucedido) **sempre participou das reuniões** da diretoria, das reuniões de demonstrativos, porém de uns **dois anos para cá**, está mais difícil sua participação devido a sua idade avançada [...] mas nas **decisões mais importantes** que o grupo tomou até agora, ele **sempre esteve presente**, dando opinião, mas a **decisão final é do grupo** [...] Todas essas decisões foram comunicadas ao (sucedido), sobre a intenção de adquirir novas empresas como também é comunicado quando há a intenção de vender alguma delas. Ele tem participado menos devido a sua audição estar bastante comprometida e haver necessidade de repetirmos as informações para que ele possa compreender. Ele é o nosso mentor, nosso símbolo e temos um carinho especial por ele.” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa 4).

4.2.7 Governança Corporativa

A governança corporativa é considerada como a composição do apoio de gestão de orientação, alinhamento e sistematização da gestão de propriedade e negócios. É constituída pela assembleia de acionistas composta por todos os acionistas da empresa, pelo conselho de administração que varia conforme as características de cada organização, pela direção da empresa, responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias em curto prazo para crescimento da organização e o fornecimento de informações aos membros acionistas e do conselho de

administração (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; SOUZA, 2012).

Sendo responsável pela preparação e implantação de normas que assegurem os interesses familiares e organizacionais, colaborando na preparação e desenvolvimento do processo de sucessão. No decorrer do processo se tem o surgimento de conflitos entre os interesses da família e da empresa, como a alteração na composição da propriedade, a criação e implantação de novas regras e acordos, elaboração dos conselhos deliberativos e principalmente a fragmentação entre os conceitos de propriedade e controle da organização (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; GRISCI; VELLOSO, 2014).

Diante destes princípios nesta seção se apresentam os motivos que levaram ao rompimento dos laços familiares na sucessão, o auxílio de consultorias externas durante o processo e a formação dos conselhos de administração e família. Visto que o processo de sucessão gera conflitos dentro das empresas familiares, o Quadro 23 exhibe os conflitos que levaram as Empresas 1 e 3 a sofrer com rompimentos dos laços familiares. Perante a busca de executivos externos para ocuparem a gestão das empresas e o desejo de evitar a ocorrência de novas cisões familiares com a contratação de uma empresa de consultoria para auxiliar os familiares no processo de profissionalização da gestão e processo de sucessão.

Quadro 23: Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
<p>[...] neste período foram colocados <u>executivos, sem laços familiares, na gestão</u> da empresa, e também neste período coincidiu de a empresa enfrentar problemas econômicos e financeiros [...]. [grifo nosso] (Empresa 1 – SUC.09).</p> <p>[...] o conselho da época <u>não conseguiram controlar</u> e os <u>presidentes externos tomavam suas próprias decisões</u>, não se tinha ferramentas de gestão adequadas, então resolveram <u>apostar num talento interno</u>. [...] [grifo nosso] (Empresa 1 – MF.83).</p>	Nomeação de um funcionário como sucessor	Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão	Empresa 1 – SUC*.09; Empresa 1 – E*.11; Empresa 1 – MF*.83.	Aposta num profissional interno para a sucessão do negócio não vinculado a família

Continua

Continuação

<p>[...] Viram que não estavam mais conseguindo trabalhar junto e romperam. E a partir daí se deram conta que precisavam profissionalizar a empresa. Nesses últimos anos eles vêm numa contratação de uma diretoria externa. [...] essa diretoria composta de profissionais externos ainda sob a supervisão deles [...]. [grifo nosso] (Empresa 3 – E.136).</p>	<p>Contratação de profissionais externos à empresa</p>	<p>Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão</p>	<p>Empresa 3 – E*.136.</p>	<p>Profissionalização da gestão com profissionais externo a empresa</p>
---	--	---	----------------------------	---

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como apresentado pelos entrevistados, em seus discursos no decorrer do período de profissionalização da gestão na Empresa 1, o executivo responsável pela gestão – membro da família – vendo que necessitava sair da presidência da gestão em um curto período de tempo, optou pela contratação de um executivo interno - funcionário da empresa 1 sem laços familiares - para assumir o cargo, conforme afirma o Sucessor: “[...] neste período foram colocados **executivos, sem laços familiares, na gestão** da empresa [...]” [grifo nosso] (SUC/Empresa 1)

Como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] a família não estava **preparada** para ter um **presidente externo**, o conselho da época não **conseguiram controlar** e os presidentes externos **tomavam suas próprias decisões** [...]” [grifo nosso]. Sendo assim se viu a necessidade de realizar uma nova sucessão, mas desta vez se apostou em um talento interno – membro familiar - para a gestão, como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] resolveram apostar em um **talento interno**. Nessa época a **terceira geração assumiu** e trabalhou para **reverter à situação** de que a empresa estava praticamente falida.” [...] [grifo nosso].

Em contrapartida os sócios da Empresa 3 conseguiram visualizar previamente que necessitariam de uma assessoria para preparar a gestão. Esta necessidade surgiu devido ao fato dos irmãos não conseguirem administrar sozinhos e que estavam prestes a repetir os mesmos erros cometidos no passado, não em relação à sucessão que se deu de forma gradual, mas em relação aos conflitos internos entre irmãos e ao surgimento de novas cisões.

Assim como a Empresa 3, as empresas 1, 2 e 4 também contam com auxílio de assessorias externas na gestão, como apresenta o Quadro 24.

Quadro 24: Auxílio de assessorias externas na governança

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] a gente participa, na <u>Fundação Dom Cabral</u> do PAEX, o Parceiros para a Excelência, e então participam <u>as pessoas dos cargos mais importantes</u> da empresa [...]. [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.50,112).	Programas de auxílio aos acionistas de empresas familiares.	Auxílio de assessorias externas na governança	Empresa 1 – E*.63,123; Empresa 2 – SUC*.50,112.	Participação em programas de governança corporativa específicos para empresas familiares.
[...] Nós temos um <u>consultor administrativo</u> , que tem conhecimento de administração, ele é professor na área e em vários momentos ele nos auxilia. Ele faz a parte de consultoria administrativa, temos um <u>consultor jurídico</u> , que é da família [...]. E em alguns momentos <u>assessoria da Fundação Dom Cabral para definição de estratégia</u> , venda de passivo, caso necessário, e viabilização de novo negócio. [...] [grifo nosso] (Empresa 4 – SUC.52).	Consultor interno com auxílio de programas externos.		Empresa 4 – SUC*.52.	Assessorias internas e externas no auxílio a gestão empresarial.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao contrário da Empresa 4 que conta com assessoria atuando internamente nos negócios, as Empresas 1 e 2 contam com assessorias externas. Porém, conforme percebido nos discursos das Empresas 2 e 4, estas contam com o apoio de programas organizados pela Fundação Dom Cabral para melhor administração da gestão e definições estratégicas nos negócios.

A partir do trabalho em conjunto das organizações empresariais e das consultorias obteve-se a formação do conselho de administração das Empresas 2 e 4 conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25: Conselho de administração

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] Meu pai participa assim: <u>vamos montar uma empresa em tal lugar</u> , ai a gente conversa com meu pai, vê com ele como vamos fazer a obra; <u>vamos comprar um equipamento caríssimo</u> , vamos <u>investir alguns milhões nisso</u> , ai meu pai participa; são nessas coisas a participação dele. No dia-a-dia da empresa <u>meu pai já não sabe mais como funciona nada</u> , se você perguntar para ele como que faz tal coisa, uma entrega, um cliente, ele não sabe mais de nada, <u>nem ele, nem minha mãe</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 2 – SUC.41).	Conselho de administração informal.	Conselho de administração	Empresa 2 – SUC*.41.	Participação do fundador se limita somente a parte administrativa e societária, não estando ligada a parte de produção e funcionamento da empresa.
[...] Eles possuíam <u>um acordo muito básico apenas sobre compra e venda de ações e tomada de decisões</u> . As <u>regras estão sendo montadas</u> [...]. O próximo passo é a <u>montagem de um conselho de administração</u> . [...] Ano que vem eles instalam o <u>conselho de administração</u> , os sócios estão fazendo o <u>curso de preparação para então sair da gestão</u> porque os executivos já estão contratados e já estão dando certo. [...] [grifo nosso] (Empresa 3 – E.148,167).	Planejamento e preparo para a criação do conselho de administração.		Empresa 3 – E*.148,167.	Desenvolvimento e preparo do conselho de administração com base no auxílio de consultoria externa.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com base no auxílio de assessoria externa, a Empresa 3 está conseguindo elaborar as regras de acordo com os sócios da empresa. Porém, é necessário que os sócios se preparem para a montagem de um conselho de administração, como os demais conselhos que formam a gestão do negócio, conforme afirma o Entrevistado da Empresa 3 em seu discurso: “[...] Ano que vem eles instalam o **conselho de administração**, os sócios estão fazendo o **curso de preparação** para então sair da gestão [...]” [grifo nosso]. Enquanto, a Empresa 2, apresenta um conselho de administração mais informal, onde não se tem precisamente a formação de um conselho, mas participam das reuniões os principais gerentes, diretores, sucessores e sucedidos.

Visto que a formação dos conselhos é de suma importância para a sobrevivência das organizações, seja relacionado à gestão ou a família. Sendo assim, apresenta-se o Quadro 26 que explica a formação do conselho de família da Empresa 3.

Quadro 26: Conselho de família

Discurso	Unidade de significado	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas no discurso
[...] montaram um <u>conselho de família</u> para poder montar todos os <u>processos de organização da terceira geração</u> . Eles já tinham os filhos deles trabalhando na empresa, porém <u>sem nenhum acompanhamento</u> . Eles se deram conta que estavam <u>repetindo o que aconteceu com a segunda geração</u> que não possuíram nenhum acompanhamento e que poderiam acontecer <u>novas cisões</u> , com a fuga de sócios, que para o ponto de vista da empresa é muito ruim. Estão esse <u>conselho de família fez a contratação de um consultor externo</u> para fazer o acompanhamento da terceira geração e <u>a criação de regras da relação da família com a empresa</u> . [...] [grifo nosso] (Empresa 3 – E.140).	Funções do conselho para evitar a repetição de erros através da contratação de consultor externo.	Conselho de família	Empresa 3 – E*.140.	Formação do conselho de família para minimizar os conflitos familiares.

* E (entrevistado) / MF (membro da família) / SUCED (sucedido) / SUC (sucessor).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Em decorrência de cisões relacionadas aos rompimentos dos laços familiares dentro da Empresa 3, os sócios – e irmãos – montaram um conselho de família, visto a necessidade de gerir as próximas gerações afim de não ocorrerem mais erros como no passado. Sendo assim este conselho definiu a necessidade da contratação de um consultor externo que fosse capaz de organizar as regras, acordos e principalmente auxiliasse no planejamento do processo de sucessão.

4.3 SÍNTESE: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme observado na seção anterior, procurou-se entender os pormenores de como ocorreu o processo de sucessão dentro das empresas

familiares de estudo, a partir dos discursos dos entrevistados. Baseando-se no processo de análise foram identificados fatores importantes nas empresas de estudo, dos quais serão apresentados no Quadro 27 no formato de síntese do processo sucessório das empresas.

Quadro 27: Síntese do processo sucessório das empresas familiares

Categorias / Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
1. Atitude dos fundadores e sucedidos referente ao processo de sucessão	a) Não apresentou resistência na sucessão. b) Espírito empreendedor.	a) Espírito empreendedor; b) Não apresentou resistência na sucessão.	a) Planejamento da sucessão ao passar gradualmente o poder para os filhos. b) Espírito empreendedor.	a) Espírito empreendedor.
2. Ingresso da família nas atividades da empresa	a) Segunda geração entrou cedo; b) Terceira geração era proibida de trabalhar na empresa.	a) Sempre trabalharam na empresa, desde muito jovens; b) Funções específicas para cada familiar; c) Liberdade no trabalho ao demonstrar competência.	a) Os filhos ingressaram nas diversas áreas da empresa.	a) Ingresso dos familiares se deu de forma cronológica (do mais velho para o mais novo).
3. Fatores característicos que levaram a sucessão dos fundadores	a) Obtenção tardia de sucesso; b) O cansaço e a vontade de aproveitar a vida.	a) Confiança na administração dos filhos.	a) Confiança na administração dos filhos.	a) Idade avançada.
4. Participação do sucedido	a) O sucedido (fundador) já faleceu.	a) Participação nas decisões do negócio; b) Acompanhamento externo a cerca do funcionamento e andamento da empresa.	a) O sucedido (fundador) já faleceu.	a) Sempre participou das reuniões de diretoria e demonstrativos; b) Diminuição da participação devido às debilidades da idade avançada.
5. Busca pelo sucessor	1ª a) Planejamento para a sucessão; b) Certeza de quem seria o sucessor.	a) Não houve planejamento, aconteceu gradativamente conforme as aptidões de cada herdeiro.	a) Busca pelo herdeiro com maiores aptidões para os negócios.	a) Busca pelo herdeiro com maiores aptidões para os negócios.
	2ª a) Não Houve planejamento.			
	3ª a) Constante planejamento e busca pelo sucessor ideal.			

Continua

Continuação

6. Vocação do sucessor para os negócios da família	a) Descoberta da vocação a partir de experiência externa no setor.	a) Maior capacidade para os negócios.	a) Critérios de competência e empenho.	a) Demonstração de habilidades no negócio, dom e capacidade do herdeiro.
7. Resistência dos futuros sucessores	a) Não houve resistência, houve proibição através de uma regra tática.	a) Achava muito chato, porém ao pensar melhor verificou que queria trabalhar na empresa.	a) Não existe resistência, leva-se em conta o desejo do herdeiro.	a) O herdeiro tem obrigação de trabalhar na empresa.
8. O processo sucessório foi planejado?	1ª Sim 2ª Não 3ª Sim	1ª Não – ocorreu de forma gradual.	1ª Não – ocorreu naturalmente; 2ª Está sendo planejado.	1ª Não
9. Atualmente já foi iniciado o planejamento da sucessão?	Sim	Não	Sim	Não
10. Auxílio externo no processo de sucessão	1ª Não 2ª Não 3ª Sim	1ª Não	1ª Não 2ª Sim	1ª Não
11. Critérios para escolha do sucessor	a) Critérios próprios do fundador; b) Critérios baseados na competência.	a) Escolha com base na vocação do herdeiro.	a) Não houve critério, ocorreu de forma natural.	a) Cronologia; b) Escolha com base na competência do herdeiro.
12. Características dos sucessores	a) Único filho com ensino superior completo.	a) Disponibilidade de tempo; b) Facilidade de acesso às informações.	a) Não há acompanhamento dos trabalhos dos herdeiros na empresa.	a) Conhecimento prático em todos os setores da empresa.
13. Questões étnicas e de gênero para a sucessão	1ª Sim 2ª Não 3ª Não	1ª Não	1ª Sim 2ª Não	1ª Não 2ª Não
14. Motivos do rompimento dos laços familiares na sucessão	a) Houve rompimento e surgimento de conflitos após a primeira sucessão.	a) Não houve rompimento.	a) Houve rompimento que acarretaram em cisões na empresa.	a) Não houve rompimento.
15. Preparação do futuro sucessor	a) Preparação fica a critério do herdeiro, não existe plano de carreira e acompanhamento da empresa.	a) Não existe.	a) Plano de carreira para os herdeiros.	a) Preparação dentro da empresa.
16. Cargos e funções dos sucessores	a) Iniciando trabalho de Trainee e estágio obrigatório.	a) Funções em áreas específicas da empresa.	a) Funções em áreas administrativas da empresa.	a) Atuação dentro da área de estudo.
17. Adesão a Governança Corporativa	Sim	Não	Sim	Não

Continua

Continuação

18. Auxílio de assessorias externas na governança	Sim	Sim	Sim	Sim
19. Conselho de administração	Sim	Sim - informal	Em formação	Sim
20. Conselho de família	Sim	Não	Sim	Não

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O quadro inicia a síntese a partir das características dos fundadores, que por sua vez, fundamentam suas atitudes perante o processo de sucessão. Na presença destas categorias pode-se perceber que a empresa 1 possuiu um fundador que conforme os discursos apresentados não se mostrou resistente a sucessão. Conforme apresentado nos discursos dos entrevistados o fundador preparou a sua saída devido à obtenção de sucesso tardio, o que resultou no cansaço e na vontade de aproveitar a vida.

Entende-se que este fundador demonstrou um desapego ao poder, rebatendo as características apontadas por Bornholdt (2016), que expõe características relacionadas à insegurança que são comumente apresentadas pelos fundadores de empresas familiares no momento em que se faz necessária a passagem do poder.

As características apresentadas por Bornholdt (2016), podem ser identificadas no sucedido na empresa 4 que apresenta características como o apego aos negócios, sendo centralizador do poder o sucedido exibiu resistência a sucessão permanecendo na empresa até dois anos atrás como apresentado no discurso de seu sucessor.

Este modelo de gestão se repete em empresas familiares se percebe no diagnóstico apresentado por Batista et.al. (2015) que confirma a presença desta característica em fundadores que não se sentem totalmente seguros com a administração dos executivos – sucessores.

Entende-se que os fundadores, sucedidos e sucessores das empresas em estudo possuem espírito empreendedor, porém apenas nas empresas 2 e 3 a sucessão da primeira para a segunda geração ocorreu de forma natural e gradual a partir da entrada dos filhos na empresa.

O espírito empreendedor é definido por Batista et.al. (2015) em sua análise e confirmada através da afirmação de Dalbó (2008), que caracteriza o

fundador empreendedor através do desejo da realização pessoal, pela paixão diante do trabalho realizado e pela constante busca em se aperfeiçoar.

Diante do processo de sucessão, o ingresso da família – herdeiros – nos negócios em cargos com funções específicas é visualizado nas empresas 2 e 3. Conforme explica Tillmann e Grzybovski (2005), a inserção de membros familiares na empresa é considerado como uma forma estratégica de sucessão, na qual independentemente da quantidade de membros trabalhando na empresa, o sucessor permanece na liderança. No entanto, na empresa 4 os sucessores foram escolhidos por ordem cronológica - do mais velho para o mais novo – o mesmo se repete conforme os herdeiros adquirem maioria e assumindo cargos nos negócios.

Fato ocorrido comumente em empresas familiares como identificado por Staudt (2006) em sua análise, na qual os herdeiros são postos em ordem cronológica e o poder é passado do mais velho para o mais novo.

Sob outra perspectiva, na empresa 1 foi percebida na análise que a primeira geração entrou cedo na empresa e devido a conflitos gerados no decorrer da primeira sucessão, a segunda geração definiu pela proibição da entrada das gerações seguintes na empresa, regra esta que não foi cumprida ocasionando outros conflitos.

Como apresentado a partir da entrada dos familiares na empresa e com a obtenção de confiança na administração por eles realizada, os sucedidos das empresas 2, 3 e 4, programaram suas saídas deixando o controle dos negócios nas mãos dos herdeiros-sucessores e observando o trabalho através de conselho ou conversas informais.

A questão de confiança identificada por Staudt (2006), na inserção dos membros familiares nos negócios desde jovens se justifica com base na afirmação em relação à confiança e lealdade apresentada por Lodi (1986a).

O fator da idade identificado na empresa 4, levou ao afastamento do sucedido é sustentado por Lima (2009), ao observar e estudar os processos de sucessão onde o planejamento é constituído juntamente com os sucessores e sucedido, porém o afastamento só ocorre em decorrência de morte ou idade avançada.

As empresas em estudo possuem particularidades a respeito da busca do sucessor nas empresas 3 e 4, na qual a escolha se deu a partir das aptidões

apresentadas pelos herdeiros, assim como ocorrido na empresa 1 na primeira sucessão - primeira para a segunda geração - ocorreu a busca pelo sucessor ideal para a próxima sucessão.

Conforme afirma Lima (2009), o início da sucessão ocorre por meio da identificação de algumas variáveis, dentre elas existe a vocação para os negócios, principalmente quando os fundadores conseguem visualizar nos herdeiros, as habilidades para os negócios, questão que facilita o processo de escolha.

Dentre as vocações necessárias para um sucessor estão o dom e a competência, mas, principalmente a confiança em relação à competência dos sucessores como cita Cançado et. al. (2013). Diante dos discursos das quatro empresas estudadas percebe-se que estas habilidades vocacionais têm relativa importância quando se analisa o futuro sucessor. Tem-se a empresa 1 como exceção neste caso, pois a vocação de gestão aflorou fora dos negócios da família para então ser trazido como sucessor.

Ainda conforme Cançado et. al. (2013), em sua análise se indica ao sucessor a aquisição de experiência fora do âmbito familiar antes de ingressar na empresa da família e que seja por mérito e não por necessidade. Sendo assim se possibilita ao herdeiro-sucessor obter uma formação da carreira em benefício próprio (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Em empresas familiares onde o herdeiro convive na empresa desde muito jovem e a família não consegue separar a convivência familiar dos negócios, é comum que o herdeiro ofereça resistência em relação a sua entrada na empresa, o que se pode identificar claramente no discurso do sucessor da empresa 2. Queiroz (2008) justifica em seu artigo a recusa do herdeiro em assumir a sucessão dos negócios em virtude das brigas dentro das empresas familiares, devido à falta de compreensão por parte do fundador ou sucedido em relação a esta questão.

Segundo apresentado por Leone (2005), a sucessão em empresas familiares pode ocorrer de dois modos: gradual ou planejada. Na forma planejada, é quando o futuro sucedido sabe exatamente quem será seu sucessor e quando irá ocorrer, neste sentido identifica-se a empresa 1 apresentou um estudo de planejamento para duas das três sucessões ocorridas na empresa. O fundador preparou seu sucessor para a gestão administrativa dos negócios e organizou de modo estratégico a sua saída. A segunda sucessão ocorreu de forma forçada, em que os familiares deveriam se retirar da gestão da empresa e passar para os

conselhos, ocasionando conflitos familiares e de gestão com os executivos externos e fazendo com que houvesse um planejamento e preparo para a terceira sucessão – sucessão atual – e mantivesse um preparo constante para o planejamento do próximo processo de sucessão.

Na forma gradativa, quando o fundador ou sucedido passam a se afastar de forma gradual, identificam-se as empresas 3 e 4, que não apresentaram planejamento formal para as sucessões já ocorridas nas mesmas, porém a empresa 3 aponta que para a próxima sucessão, percebe-se a necessidade do planejamento e já estão iniciando-o. A empresa 2, em que a primeira sucessão ocorreu de forma gradual - como na empresa 3 - até o momento não possui nenhum planejamento para a próxima sucessão visto que os herdeiros ainda são menores de idade.

O processo necessita ser coordenado pela família, porém, a mesma deve contratar um consultor para auxiliar no processo durante o processo de transição (CENTURION; VIANA, [2007 ?]).

Fixada esta afirmação, se percebe que das quatro empresas de estudo, apenas duas empresas (1 e 3), possuem auxílio externo para o preparo e planejamento do processo de sucessão. A empresa 1 expôs que conta com assessoria para seus processos há vários anos e na empresa 3 o consultor iniciou o trabalho com a família a pouco tempo para organização e planejamento dos conselhos e processos.

Conforme visto anteriormente, no planejamento do processo sucessório são consideradas fases importantes para sua realização. Dentre as cinco fases que compõe ao planejamento estratégico, a quarta fase é o momento de escolha do executivo sucessor, um momento delicado que pode ser fácil ou difícil, isto será definido a partir do como ocorreram às fases anteriores (OLIVEIRA, 2010).

A empresa 1, na sucessão do fundador para a segunda geração os critérios de escolha utilizados foram próprios e sigilosos. Atualmente no preparo do próximo processo sucessório o critério utilizado pelo atual sucessor é a competência, o candidato deve ser um bom executivo independente de ser familiar ou não.

Na empresa 2, o critério utilizado pelo fundador para escolha de seu sucessor direto foi a vocação para os negócios, porém, de certa forma, cada filho foi ocupando seu lugar de destaque conforme suas habilidades. Por conseguinte, na empresa 3, de acordo com o discurso do sucessor o fundador não utilizou critérios para a escolha de seu sucessor, na qual se deu de forma natural e gradativa. Enfim

na empresa 4 o critério utilizado pelo sucedido foi a cronologia, como observado anteriormente, atualmente os critérios utilizados para analisar os herdeiros e candidatos à sucessão são o dom e a competência para com os negócios.

Visto que nos discursos dos entrevistados se identifica que em ambas as empresas o sucessor é sempre aquele que possui maior conhecimento e acesso a informações, como também maior disponibilidade de tempo. Este é conhecido como um desafio relacionado estritamente aos herdeiros e fundadores, necessita existir uma troca de aprendizado entre pais e filhos, na qual os filhos aprendem e adquirem características provenientes dos seus.

Segundo Bornholdt (2016), os herdeiros cresceram e se desenvolveram em um panorama totalmente oposto ao dos fundadores e ou sucedidos, onde puderam desenvolver aptidões diferentes que podem ser ensinadas e devem ser vistas como um novo aprendizado para os mais velhos.

Os autores Bernhoeft e Martinez (2011), relacionam as origens das empresas familiares brasileiras a partir dos fluxos migratórios do início do século XX (1900). Ao passo que juntamente as etnias, aportaram características culturais e na região sul do Brasil as etnias predominantes foram a polonesa, alemã e italiana (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009).

Em tal caso, a empresa 1 exibe grande apego a cultura étnica no decorrer da primeira sucessão, na qual o pai – fundador – não optou pela passagem do poder para o primogênito e sim para o segundo filho homem, o que acarretou uma série de conflitos entre os familiares e irmãos, nas demais sucessões esta questão não se manifesta. Nas empresas 2 e 4 não surge a questão étnica, nem de gênero. No entanto na empresa 3 se manifesta a questão de gênero, na qual as mulheres não foram consideradas para a sucessão.

No decorrer do processo sucessório é normal o surgimento de conflitos diante do poder da empresa, sendo uma das dificuldades a distinção dos conflitos em âmbito familiar para o âmbito dos negócios (Souza, 2012).

Visto que na empresa 1 ocorreu uma série de conflitos e rompimentos familiares devido à falta de distinção entre família e negócios, no caso da não aceitação do primogênito devido a escolha do irmão para como sucessor do pai - fundador. Do mesmo modo como se identifica rompimentos na história da empresa 3, onde a empresa e família sofreu com recorrentes cisões.

Considera-se a preparação do futuro sucessor como capacitação dos no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento, contemplando tempo e dinheiro, além da capacitação externa em empresas familiares ou não, e com isto, torna possível o seu retorno para a empresa familiar por mérito próprio (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Acerca das empresas de estudo apenas a empresa 3 exibe um plano de apoio ao herdeiro, para que o futuro sucessor seja encaminhado corretamente. Para os herdeiros da empresa 1, a preparação para sucessão da gestão é critério e responsabilidade do mesmo e de seu núcleo familiar. A empresa 4 não possui um plano de preparação do futuro sucessor, apenas acompanha o desenvolvimento dos herdeiros conforme seus trabalhos nos negócios da família.

Do mesmo modo que Souza (2012) indica a necessidade da passagem do herdeiro pelos inúmeros cargos que compõe a empresa familiar, possibilitando maior conhecimento nas áreas e funcionamento dos negócios. A empresa 1, assim como as empresas 3 e 4, possibilitam e recomendam esta vivência, seja no formato de estágio – obrigatório não remunerado ou remunerado – e ou cargo de trainee.

Ressalta-se que a adesão à governança corporativa em uma empresa familiar vai além do objetivo de preservar e conservar estes negócios, têm-se como objetivo o processo de geração de riqueza por parte dos executivos – sucessores ou não. Contudo em empresas familiares se faz necessário o uso de cautela em respeito à heterogeneidade que este tipo de organização apresenta, o sistema deve ser preparado de modo que sirva como suporte para gestão de orientação, alinhamento e sistematização da gestão de propriedade e negócios (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

Conforme se identificou na análise o apenas as empresas 1 e 3 fizeram adesão do processo de governança corporativa dentro das organizações, diante da linha 18 (dezoito), todas as empresas em estudo possuem auxílio de assessorias externas para a gestão dos negócios. Na qual a empresa 2, possuem uma assembleia anual para discussão de resultados e metas para o próximo ano.

A formação do conselho de administração possui variações para se adequar a cada organização, sendo considerado como um dos pilares de sustentação da governança corporativa em defesa dos interesses dos proprietários e familiares (GRISCI; VELLOSO, 2014).

A partir dos discursos dos entrevistados, se identifica que desde a empresa 1 até a empresa 4 todas possuem um conselho de administração, porém conforme o discurso do sucessor o conselho na empresa 2 não é formalizado, mas existe. Na empresa 3, conforme o discurso do entrevistado (consultor externo) o conselho está em processo de formação, pois no momento os familiares e gestores estão finalizando o curso preparatório específico para conselho de administração.

Define-se o conselho de família como um grupo de familiares – diretos ou indiretos – que discutem assuntos relacionados à família e a gestão. Definindo e norteando as regras de disciplina impostas a todos os familiares (IBGC, 2011).

Das quatro (4) empresas de estudo, apenas duas – empresa 1 e 3 – apresentam possuir formalmente o conselho de família dentro das organizações. A empresa 2, conforme o sucessor apresenta em seu discurso, possui apenas reuniões com os familiares, porém com presença de executivos configurando em um conselho informal ligado a administração e não propriamente ao conselho de família.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo possuiu o verbo compreender como norteador de pesquisa bem como forma de dar conta da temática proposta através do objetivo de compreender como ocorreu o processo sucessório em empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina. Frente a esta demanda a pesquisa descritiva e de campo com posterior análise qualitativa do conteúdo, permitiu um aprofundamento acerca das questões que levam os fundadores a preparar a sua sucessão nos negócios, baseados em suas características administrativas. Assim como, fatores que interferiram - e comumente interferem no relacionamento familiar antes, durante e depois do processo, ocasionando o surgimento de conflitos.

Partindo da compreensão de que empresas familiares surgem a partir da administração em que existem pessoas com vínculos e valores familiares, sendo assim se distinguem das demais organizações, devido ao fato de existir um encadeamento entre três fatores - propriedade, família e empresa - norteadores deste tipo de organização conforme o modelo tridimensional apresentado por Gersick *et. al.* (2006).

A partir da compreensão e do acesso às informações acerca dos processos de sucessão das quatro (4) empresas, os resultados possibilitaram a compreensão de como o perfil dos fundadores interferiu nas questões relacionadas ao processo de sucessão. Das quais se apresenta um sucedido resistente à sucessão, que se demonstrou ser centralizador com apego ao poder da gestão e três fundadores que planejaram a sua sucessão. Apresentando empresas familiares que contaram com fundadores com espírito empreendedor, que buscaram a realização pessoal e demonstraram paixão pelos negócios.

Ao passo de perceber-se que todas as organizações conseguiram um bom resultado ao final do processo sucessório. Frente a duas empresas que passaram pelo processo sucessório de forma gradual, a partir da entrada dos filhos – herdeiros – ainda muito jovens na organização e à proporção que os herdeiros foram adquirindo habilidades e transmitindo confiança ao fundador, este se sentiu seguro para conduzir aos filhos o poder da gestão dos negócios.

Enquanto em duas empresas o processo ocorreu de forma planejada com base em critérios administrados e criados pelos próprios fundadores para a escolha de seus sucessores, nas quais se identificam questões de gênero e étnicos que

contribuíram no processo de escolha do futuro sucessor, se será o filho mais velho, a filha ou o conjunto de filhos. Às tradições familiares provenientes das etnias colonizadoras da região sul de Santa Catarina que colaboraram para as diferentes características familiares e organizacionais, demandam diferentes prioridades para a escolha deste sucessor.

Dentro desta temática surgem os autores Magalhães, Wetzel e Rodrigues (2008) que destacam aspectos paternos muito vinculados a gerontocracia, ou seja, aspectos vinculados à proteção da filha e as tradições ligadas gênero feminino que hoje se considera como tradições arcaicas, porém ainda presentes na sociedade organizacional. Acarretando na escolha pelo filho mais velho para assumir o poder, já que muitas vezes é este quem representa a autoridade após ou na falta da presença do patriarca.

Os resultados mostraram a necessidade de apoio profissional, por meio de contratação de profissionais externos à empresa, assessoria para auxiliar na gestão, programas de auxílio aos acionistas de empresas familiares ou formação do conselho de família para minimizar os conflitos familiares para a gestão das empresas em questão. Esta necessidade surgiu principalmente no que diz respeito ao planejamento do processo sucessório, nas etapas de preparação, na profissionalização dos herdeiros e na análise para identificar as habilidades necessárias para ser um futuro sucessor.

Na análise pessoal da autora percebe-se que o planejamento do processo sucessório se dá a partir do fundador e ou futuro sucedido, em admitir a hora de iniciar o processo e se ausentar da gestão da organização. Com base, na literatura identifica-se o fato de muitos autores enfatizarem que o sucedido deve se ausentar da empresa após a finalização do processo de sucessão da gestão, seja através da venda das suas ações ou desligamento completo da organização.

Conforme identificado nos discursos dos entrevistados, na prática em empresas familiares após a sucessão quando ocorrida para familiares diretos ou indiretos, o sucedido ainda detém grande peso no poder de decisão. Esta asserção se confirma a partir do discurso dos sucessores das empresas 2 e 4, onde o sucedido atualmente não têm participação diária no funcionamento das organizações, mas quando se faz necessária a tomada de decisão dentro das organizações recorre-se a opinião do sucedido que ao final possui grande peso.

Ainda na visão da autora o planejamento do processo sucessório necessita ser iniciado o quanto antes, na qual tanto o futuro sucedido como os membros familiares devem assumir esta necessidade e dar início ao processo. Conforme a literatura analisada é perceptível que o planejamento do processo é composto por cinco fases específicas que se cumpridas. Estas fases são características do planejamento facilitando a implantação da sucessão e minimizando os riscos, seja em relação à organização como aos membros familiares.

Como identificado no discurso dos entrevistados da empresa 1 com a qual já passou por três sucessões, destas duas foram planejadas e uma não. Identificou-se na primeira sucessão que o planejamento ocorreu por desejo pessoal do fundador, porém não minimizou os conflitos devido à interferência das questões étnicas e de gênero – o filho mais velho primeiro – na escolha do sucessor. Na segunda sucessão, conforme discurso, esta se deu de modo rápido e sem planejamento, onde a família a partir da percepção de que não havia entendimento entre os familiares foram desenvolvidos os conselhos e definido o afastamento dos membros familiares da gestão, permanecendo somente no conselho de família e societário.

Como um plano de ação rápido e sem planejamento, a empresa 1 definiu que o sucessor seria um funcionário da organização, com a ideia de que isto viesse a diminuir os riscos. Porém, posteriormente viu-se que esta decisão fora errônea através da sucessão de problemas internos relacionados à tomada de decisão, problemas financeiros e a recorrente morte de familiares da primeira e segunda geração. Sendo assim, se deu início ao planejamento para a terceira sucessão, onde nesta foram cumpridas as fases que compõe o processo com o constante auxílio de consultorias externas e internas e a contratação de *redhunters*.

Por esta monografia se tratar de um estudo bibliográfico e de campo, com análise qualitativa através de categorias abertas que emergiram do discurso dos entrevistados, as conclusões e resultados aqui apresentados não se indica a generalização dos dados. De qualquer forma, podem servir como objeto para futuros estudos acadêmico científico, através de parâmetros comparativos e de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar. **Governando a Empresa Familiar**. 180 p., Rio de Janeiro: *Qualitymark*; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguene. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar - Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, p. 40-59, 2010.

BATISTA, Juliana D. et. al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, 2015.

BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de casos em empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 6, n. 1, p. 70-90, jan/mar, 2013.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: editora SENAC São Paulo, 1996.

_____. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. São Paulo: Campos, 2003.

BERNHOEFT, Renato; MARTINEZ, Chris. **Empresas Brasileiras Centenárias: A história de sucesso de empresas familiares (SulAmérica, Gerdau, Cedro Cachoeira, Ypióca e Casa da Bóia)**. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

BIANCHINI, Julian et al. Holding como ferramenta de sucessão patrimonial: Um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 5, n. 2, p. 1-14, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.13059/racef.v5i2.64>>. Acesso em: 13 set. 2016.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. *In*: ENEO VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, ENEO 386, Florianópolis: ANPAD, 2010.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Eles (os jovens) também têm a ensinar.** Disponível em: <<http://www.bornholdt.biz/artigos/detalhe.aspx?txt=10>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. *Corporate governance and family business performance.* **Journal of Business Research**, v. 64, Issue 3, p. 280-285, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309003014>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de Vida, Sucessão e Processo de Governança em uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Grupo Seculus. **Revista eletrônica de Administração**, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

CASILLAS, José Carlos Bueno; VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez; DÍAZ, Carmen Fernández. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CENTURION, Júnior De Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil, [2007?]

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DALBÓ, R. A. **As características e o perfil do empreendedor.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-caracteristicas-e-o-perfil-do-empendedor/24327/>>. Acesso em: 11 out. 2016.

DAVIS, John. **Three-Circle Model of the Family Business System.** 2016. Disponível em: <<http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3 Trim., p. 56-63, 1999.

DONNELLEY, Robert. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DYER, William Gibb Jr. *Integrating professional management into a family owned business.* **Family Business Review**, v.2, n.3, p. 221–235, 1989.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. **Empresa Familiar: O desafio da sucessão.** 2014. 32 p. Monografia (Graduação em Administração), FUNVIC (Faculdade de Pindamonhangaba), Pindamonhangaba, 2014.

G Aidzinski, Angela Tizziani. **Processo de sucessão nas empresas familiares do sul de Santa Catarina**. 2004. 147p. Monografia (Bacharel em Administração e Comércio Exterior), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2004.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócios, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; VELLOSO, Simone Pitten. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka Vier. **Empresas familiares no setor moveleiro em Guarapuava, Paraná**. 2009. Disponível em: <http://www.academia.edu/1103944/EMPRESAS_FAMILIARES_NO_SETOR_MOVELEIRO_EM_GUARAPUAVA_PARAN%C3%81>. Acesso em: 12 out. 2016.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração. **Cadernos de Governança Corporativa**, n. 9, 50 p., Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2010.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições da experiência**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed., 108 p., São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. **Cadernos de Governança Corporativa**, n. 10, 68 p., Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. 2014. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv86882.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

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

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2016.

LIMA, Maria José de O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica: 2009.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1986a.

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

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Fusões e Aquisições: O Cenário Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOZANO, Maria Belen. *Strategic decisions of family firms on cash accumulation*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, jul./ago. 2015.

MAGALHÃES, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cad. EBAPE.BR [online]**. vol.6, no.3, Rio de Janeiro: Set. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000300009>>. Acesso em: 09 out. 2016.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAROTTI, Juliana et al. Amostragem em Pesquisa Clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**. p. 94-186, mai/ago 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8577807436>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

MOURA, Geovanne Dias de; FRANZ, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto da. Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. **Original Research Article Contaduría y Administración**, v. 60, Issue 2, p. 423-446, abr./jun. 2015.

MUZZIO, Henrique; SILVA JÚNIOR, Omero Geraldino da. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PATTON, Michael Quinn. *Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*. **HSR: Health Services Research**. dez.1999. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/pdf/hsresearch00022-0112.pdf>>. Acessado em: 23 ago. 2016.

QUEIROZ, Vanessa de S. *The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu*. **Caderno EBAPE.BR**. v. 6, n.1, Rio de Janeiro: mar. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000100006>>. Acesso em: 12 out. 2016.

RASMUSSEN, Uwe W. **Holdings e joint ventures: uma análise transacional de consolidação e fusões empresariais**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

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

ROSSETTI; José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, Ana Paula Frasson dos. **Estudo sobre o processo sucessório em empresas familiares da região de Criciúma**. 2014. 48 p. Monografia de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2367>>. Acesso em: 30 abr. 2016

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, p. 80-90, jul./set. 1995.

SILVA, Fabio P. da; ROSSI, Alexandre A. **Holding familiar [livro eletrônico]: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.

SOUZA, Evandro da Paixão de. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte**. 2012. 72p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão em empresa familiar Calçados Andreza S.A.: um estudo de caso**. 2006. 234p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio do Sinos, UNISINOS. Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2800>>. Acesso em: 11 out. 2016.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 2, p. 477-514, Mar/Apr 2003.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresaria. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

TOGATLIAN, M.A. **Tipos de Pesquisa**. 2001. Disponível em: <<http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/instrumentos.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

VASSILIADIS, Spyros; VASSILIADIS, Achilleas. *The Greek Family Businesses and the Succession Problem*. **Procedia Economics and Finance**, 9, p. 242-247, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000252>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório**: a visão de consultores e de famílias empresárias. 2012. 137 p. Dissertação (Mestrado profissional), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/56665>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

VENTURA, Luciano Carvalho. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. **Acionista**, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm>. Acesso em: 04 abr. 2016.

WARD, John L. *Growing the Family Business: special challenges and best Practices*. **Family Business Review**, p. 323-337, abr. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227827064_Growing_the_Family_Business_Special_Challenges_and_Best_Practices>. Acessado em: 27 abr. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÉNDICE(S)

APÊNDICE A – REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO COMPLETO

Ano	Autor	Título	Tipo
1967	DONNELLEY, Robert G.	A empresa familiar	Artigo Científico
1986	LODI, João Bosco	O fortalecimento da empresa familiar	Livro
1987	LODI, João Bosco	A empresa familiar	Livro
1987	LODI, João Bosco	Sucessão e conflito na empresa familiar	Livro
1987	BERNHOEFT, Renato	Empresa familiar sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida	Livro
1989	DYER, William Gibb Jr.	<i>Integrating professional management into a family owned business</i>	Artigo Científico
1994	LODI, João Bosco	A ética na empresa familiar.	Livro
1995	SCHEFFER, Angela Beatriz Busato	Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar	Artigo Científico
1997	LETHBRIDGE, Eric	Tendências da Empresa Familiar no Mundo	Artigo Científico
1998	CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Cláudio	Análise do processo sucessório em empresa familiar	Artigo Científico
1998	MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph	Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico	Livro
1999	DONATTI, Livia	Empresa Familiar: A Empresa Familiar em um Âmbito Global	Artigo Científico
1999	LODI, João Bosco	Fusões e Aquisições: O Cenário Brasileiro	Livro
2002	BOSCARIN, Roberta; GRZYBOVSKI, Denize; MIGOTT, Ana Maria Bellani	Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas	Artigo Científico
2003	ÁLVARES, Elismar	Governando a Empresa Familiar	Livro
2003	BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel	Governança na Empresa Familiar - gestão, poder e sucessão	Livro
2004	GAIDZINSKI, Angela Maria Tizziani	Processo de sucessão nas empresas familiares do sul de Santa Catarina	Tese
2004	BERNHOEFT, Renato	Evolução na empresa familiar	Artigo Científico
2004	WARD, John L	<i>Growing the Family Business: special challenges and best Practices</i>	Artigo Científico
2005	ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de	Aplicabilidade do "Modelo dos Três Círculos" em Empresas Familiares Brasileiras: Um estudo de Caso	Artigo Científico
2005	BORNHOLDT, Werner	Governança na empresa familiar: implementação e prática	Livro
2005	LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra	Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado	Livro
2005	TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise	Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresaria	Artigo Científico
2005	YIN, Robert K.	Estudo de caso: planejamento e métodos	Livro
2006	GERSICK, Kelin E. <i>et al</i>	De geração para geração - ciclos de vida das empresas familiares	Livro
2006	IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições da experiência	Livro
2006	VENTURA, Luciano	O Conselho de Administração na Empresa Familiar	Artigo Científico
2007	CASILLAS, José Carlos Bueno; VÁZQUEZ, Adolfo Sánches; DÍAZ, Carmen Fernández	Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções	Livro

Continua

Continuação			
Ano	Autor	Título	Tipo
2007	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos	Caderno de Pesquisa
2007	EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TEIXEIRA, Luciana	Resenhas Bibliográficas	Artigo Científico
2007	GIL, Antônio Carlos.	Como elaborar projetos de pesquisa	
2007	GRZYBOVSKI, Denize	Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares	Tese
2008	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Carta Diretriz	Caderno de Pesquisa
2008	GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner	Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau	Artigo Científico
2010	SCHLATTER, Ana Rita Bittencourt <i>et al</i>	Família Empresária de A a Z - Descomplicando as expressões nas empresas familiares	Livro
2010	BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de	Empresas Familiares: Mapeamento da Produção Científica Brasileira no Período 1997-2009	Artigo Científico
2010	ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet	A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar - Joalheria Meridiano Ltda.	Artigo Científico
2010	IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração	Caderno de Pesquisa
2010	MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.	Fundamentos de metodologia científica	Livro
2010	OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de	Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório	Livro
2011	BERNHOEFT, Renato; MARTINEZ, Chris	Empresas Brasileiras Centenárias: A história de sucesso de empresas familiares (SulAmérica, Gerdau, Cedro Cachoeira, Ypióca e Casa da Bóia)	Livro
2011	BRENES, Esteban R., MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo	<i>Corporate governance and family business performance</i>	Artigo Científico
2011	LIMA, Marcos	Mais que um negócio	Revista
2011	MENDONÇA, Márcia Furtado de; NOVO, Damáris Vieira; CARVALHO, Rosângela de	Gestão e Liderança	Livro
2011	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Casos de empresas familiares não listadas - Experiências na aplicação de práticas de governança - Região São Paulo	Caderno de Pesquisa
2011	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente	Caderno de Pesquisa
2012	FLORES, José Elias Jr., GRISCI, Carmem Ligia lochins	Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares	Artigo Científico
2012	IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2012	Caderno de Pesquisa
2012	HUTZSCHENREUTER, Thomas; KLEINDIENST, Ingo; GREGER, Claas	<i>How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature</i>	Artigo Científico
2012	VELLOSO, Simone Pitten	O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte	Dissertação

Continua

				Continuação
Ano	Autor	Título	Tipo	
2012	SOUZA, Evandro da Paixão de	O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte	Tese	
2012	OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo	Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional.	Artigo Científico	
2012	IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário	Empresômetro - censo das Empresas e Etidades públicas e privadas Brasileiras	Caderno de Pesquisa	
2013	KAUFMAN, Josh	Manual do CEO - Um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI	Livro	
2013	DULLER, Christine	<i>Corporate Governance Of Family Firms In Subsequent Generations</i>	Artigo Científico	
2013	BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza	Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas	Artigo Científico	
2013	CANÇADO, Vera L. <i>et al</i>	Ciclo de vida, Sucessão e processo de Governança em uma Empresa Familiar: Um estudo de caso no Grupo Seculus	Artigo Científico	
2013	BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva	A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas	Artigo Científico	
2013	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Governança Corporativa - Em empresas de controle familiar	Livro	
2013	OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento	Estudos de Caso de Boa Governança Corporativa: Círculo de Companhias da Mesa-Redonda de Governança Corporativa da América Latina	Caderno de Pesquisa	
2014	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Casos práticos em planejamento de sucessão, avaliação e remuneração	Caderno de Pesquisa	
2014	POLITELO, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto da	Estrutura de propriedade como dimensão da governança corporativa e sua relação com o desempenho das empresas familiares	Artigo Científico	
2014	PwC - PricewaterhouseCoopers	Empresa familiar: o desafio da governança	Caderno de Pesquisa	
2014	ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo; OLIVEIRA, Janete Lara de.	Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares	Artigo Científico	
2014	CRUZ, Ana Luiza Albuquerque; OLIVEIRA, Janete Lara de.	Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional	Artigo Científico	
2014	FERRARI, Gabriella Mota Marcelino	Empresa familiar: o desafio da sucessão	Tese	
2014	GRISCI, Carmem Ligia Iochins; VELLOSO, Simone Pitten	Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias	Artigo Científico	
2014	IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística	Estatísticas do cadastro central de empresas	Caderno de Pesquisa	
2014	MUZZIO, Henrique; SILVA, Omero Geraldino da Júnior	Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x Gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação	Artigo Científico	
2014	ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana	Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências	Livro	
2014	SANTOS, Ana Paula Frasson dos.	Estudo sobre o processo sucessório em empresas familiares na região de Criciúma	Monografia	

Continua

Continuação

Ano	Autor	Título	Tipo
2014	VASSILIADIS, Spyros; VASSILIADIS, Achilleas	<i>The Greek family business and the succession problem</i>	Artigo Científico
2015	MOURA, Geovanne Dias de; FRANZ, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto da	Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração	Artigo Científico
2015	BATISTA, Juliana D'Agostin <i>et al</i>	O processo de sucessão nas empresas familiares: Um estudo feito em empresas familiares do sul de Santa Catarina	Artigo Científico
2015	COSTA, Lidiene Silva Pesker <i>et al</i>	De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares	Artigo Científico
2015	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Casos de empresas familiares não listadas - Experiências na aplicação de práticas de governança - Região Sul	Caderno de Pesquisa
2015	IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Código de melhores práticas de governança corporativa	Livro
2015	LOZANO, Maria Belen	<i>Strategic decisions of family firms on cash accumulation</i>	Artigo Científico
2015	PIMENTEL, Thiago Duarte; NELSON, Elliot Reed	Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas	Artigo Científico
2016	BORNHOLDT, Werner	Eles (os jovens) também têm a ensinar	Artigo Científico
2016	DAVIS, John	<i>Three-Circle Model of the Family Business System</i>	Artigo Científico

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, _____, responsável pelo cargo de _____, da empresa _____, portador do RG Nº _____ e CPF Nº _____, AUTORIZO Beatrice Tizziani Gaidzinski, portadora do RG Nº 3.435.582 e CPF Nº 066.521.649-14, acadêmica do curso de Administração de Empresas na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, portadora da matrícula Nº 45600, sendo orientada pela Prof^a. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes, a realizar a pesquisa descritiva para o estudo de caso múltiplo com objetivo de Compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul Catarinense, através da realização de entrevista pessoal e aplicação de questionário, com o sucedido (fundador) e sucessor, para a realização do Projeto de Pesquisa “Processo Sucessório de Empresas Familiares Localizadas no Extremo Sul De Santa Catarina”, que tem por objetivos específicos, transcorrer a história de cada empresa pesquisada; descrever o perfil dos fundadores das empresas pesquisadas, a partir do ponto de vista do sucessor; e descrever as etapas do processo sucessório das empresas pesquisadas. Como forma de apresentar o trabalho com encadeamento lógico, bem como transmitir as informações coletadas de forma fiel conforme acontece na realidade. Autorizo a acadêmica a utilizar imagens da empresa e gravação das entrevistas.

Criciúma, ____ de _____ de 2016.

Assinatura e carimbo

APÊNDICE C – ROTEIRO

Considera-se esta pesquisa como instrumento para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, com Habilitação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, possuindo como objetivo compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no Extremo Sul Catarinense. Sinta-se a vontade para responder as questões com sinceridade e liberdade de expressão. **Agradeço sua participação!**

A seguinte entrevista deverá ser respondida pelos envolvidos no processo sucessório da empresa, o sucessor (familiar direto ou indireto) e se possível com o sucedido (sócio e/ou proprietário).

IDENTIFICAÇÃO DE EMPRESA E ENTREVISTADO

Nome da empresa _____

Nome do entrevistado _____

Cargo _____

Há quanto tempo no cargo _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o setor de atividade da empresa?
2. Qual o ano de fundação da empresa?
3. Como ocorreu o processo sucessório na empresa?
4. Como compreende a organização o processo de sucessão da empresa?

ANEXO(S)

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 1: SUCESSOR

1 - **Como ocorreu o processo sucessório na empresa?**

2 O processo de sucessão para presidência que ocorreu há dez anos (2006). Mais
3 não é só isso, a empresa tem um histórico. O processo de sucessão na minha visão
4 se deu de forma bastante suave pela falta de melhor termo, mais tranquila, apesar
5 do fato de que a empresa teve anterior ao ano de 2006, nos anos de 2002 e 2003, a
6 morte seguida de quatro familiares ligados à empresa, que acabou deixando uma
7 lacuna muito grande, e isso gera um problema na empresa familiar, sendo a própria
8 matriarca, dois familiares da segunda geração e um eventual primo. Isso afetou
9 muito a família, sendo que neste período foram colocados executivos, sem laços
10 familiares, na gestão da empresa, e também neste período coincidiu de a empresa
11 enfrentar problemas econômicos e financeiros nos anos de 2004 e 2005. Em 2005
12 quando estive visitando o Brasil, neste período eu morava nos Estados Unidos há 20
13 anos, e vim passar um tempo na casa de minha mãe, vi que estavam buscando
14 pessoas para fazer entrevistas, chegaram a contratar um *redhunter*, uma empresa
15 que busca executivos para essa posição, e quando eu em casa, de curioso, olhei o
16 currículo dessas pessoas, percebi que esses candidatos não tinham experiência
17 alguma no setor, alguns apenas em outras áreas, nesse momento eu senti pela
18 minha experiência institucional que era possível eu atualizar meu currículo e colocar
19 para análise por essa empresa de consultoria e foi exatamente o que eu fiz. A partir
20 desse momento precisei que convencer meu núcleo familiar, primeiramente minha
21 mãe, que possuía certa relutância pela convivência com os tempos em que meu pai
22 presidiu a empresa, pelas dificuldades que é gerir uma empresa familiar,
23 posteriormente eu conversei com minha irmã e com meu irmão e ambos
24 concordaram com minha posição baseado no nível dos currículos apresentados e
25 pelo meu nível de informação do setor tanto nacional quanto internacional e o
26 quanto eu poderia contribuir para a empresa. Então eu fiz essa atualização,
27 convenci minha mãe, e antes de entregar eu fiz quatro ligações, uma para cada
28 núcleo familiar e obtive de resposta, silêncio, sim e um não e expliquei que só
29 assumiria se obtivesse apenas respostas positivas, para que com o apoio da família
30 poder fazer essa transição. Entreguei o currículo para a empresa de consultoria com
31 o fato de que já possuía o apoio do meu núcleo familiar e de alguns núcleos
32 familiares, e então a empresa de consultoria entrevistou os candidatos, inclusive eu,

33 e houve uma figura importante que foi o (consultor), consultor de empresa familiar,
34 que percebeu que pelo que constava no meu currículo eu poderia ajudar no
35 processo de gestão da empresa. Quando foi feita uma análise anterior a isso, que foi
36 contratada um consultoria chamada (consultoria externa) foram feitos testes
37 vocacionais, de lógica, foi feito diagnóstico sobre vários funcionários da empresa e o
38 meu foi o mais bem colocado na análise, isso eu só fiquei sabendo depois de todo o
39 processo. Baseado no bem sucedido diagnóstico a meu respeito, na entrevista
40 realizada com o *redhunter*, no meu currículo e nos testes aplicados anteriormente
41 pela (consultoria externa), eu tive a melhor colocação no resultado para assumir
42 aquele cargo, no caso a presidência. Eu lembro que isto aconteceu em dezembro,
43 passou-se janeiro, final de fevereiro e começo de março, e então eu fui chamado na
44 empresa para conversar com alguns conselheiros externos, e nessa conversa foi
45 falado sobre minha experiência no setor e sobre eu já trabalhar na empresa, além da
46 minha época trabalhando nos Estados Unidos, e após uma conversa entre eles e
47 com o conselho de acionistas, obtive aprovação de todas as partes para eu assumir
48 a presidência da empresa. Estes conselhos já queriam que eu assumisse no outro
49 dia, mas eu preferi ter um tempo, até começo de abril, para que terminasse o
50 mandato do presidente da época, (executivo externo). Nesse período de trinta dias
51 antes de eu assumir, eu montei um grupo de onze pessoas de variadas áreas numa
52 sala que me auxiliaram na preparação de um planejamento estratégico para a
53 empresa. Esse planejamento foi aplicado nos anos de 2006 a 2010, baseado na
54 nova visão da empresa e na criação de novos indicadores que tínhamos que buscar,
55 um deles era a obtenção de caixa de 17% ou 75 milhões, indicadores que tinham
56 como objetivo baixar o nível de endividamento, foram criados quatro verbos: sanear
57 a empresa, baseado em um tripé de reestruturação fabril, reestruturação de dívida e
58 foco no mercado interno; investir, com o fechamento de algumas unidades foi
59 possível investir nos polos sul e nordeste, fechando as unidade dos estados do
60 Espírito Santo, Minas Gerais e Paraná, sendo estes dois primeiros verbos para
61 partes operacionais; consolidar o setor; e abrir o capital, sendo estes últimos verbos
62 para planejamento estratégico. E estes quatro verbos tem sido balizadores dos três
63 últimos planejamentos estratégicos que foram definidos em março de 2006 e vem
64 sendo utilizado até hoje. Como falei do meu ponto de vista a transição ocorreu de
65 maneira tranquila, apesar das dificuldades. Logo após o início da minha gestão, em
66 2008, veio à crise mundial e a empresa só voltou à lucratividade no ano 2011.

67 - **Com relação aos conselhos deliberativos da empresa, como são formados,**
68 **como que se dão?**

69 A governança é bem simples, atualmente temos o conselho da *holding*, a MG5, que
70 são os controladores da empresa e os representantes dos cinco núcleos familiares,
71 essa holding, no caso os acionistas, elege um conselho de administração, esse
72 conselho hoje é formado por um grupo de nove pessoas, cinco representantes do
73 núcleo familiar e quatro externos, sendo dois deles representantes de um fundo de
74 investimento que entrou com participação de *Equity* numa participação minoritária.
75 Este conselho de administração elege a diretoria, essa diretoria é composta por 4
76 diretores: diretor presidente, que eu estou assumindo hoje; diretor comercial; diretor
77 industrial e diretor administrativo financeiro, este último foi indicado agora pelo
78 movimento realizado no ano de 2015 com a vinda do fundo de investimento. Isto
79 tudo é bem simples, porém muito bem organizado.

80 - **No momento você está realizando algum processo para futura sucessão?**

81 Sim, as funções do presidente de uma empresa, no meu entendimento, são três:
82 *market share*, conquistar fatia de mercado, a empresa tem que crescer mais do que
83 cresce o mercado, por exemplo, nosso setor cresce em média 6% enquanto nossa
84 receita cresce mais que isso, isso mostra que nós estamos conquistando mercado
85 que eram de outras empresas; maximizar os dividendos, a empresa tem que dar
86 lucro e tem que dar retorno a quem colocou dinheiro nela, no caso os sócios, apesar
87 de que hoje os sócios são herdeiros pelo fato de que o nosso fundador já faleceu; e
88 a preparação de um sucessor, preparar um sucessor nada mais é do que um time,
89 todo momento, a partir do momento que eu sentei aqui eu falei isso, que eu sou
90 pago para realizar essas três funções, não só eu, mas também toda a diretoria tem
91 que estar preparada para uma sucessão, para a formação de um time, sempre
92 voltado ao mesmo objetivo que é a nossa visão sobre planejamento estratégico.

93 - **Dentro desse time de possíveis sucessores, há familiares ou pessoas**
94 **contratadas?**

95 De todo tipo, indiferente de quem for, todos são observados, familiares e não
96 familiares, eu enxergo apenas como um bom executivo. Deixando claro que eu
97 utilizo de ferramentas para isso, como as empresas de consultoria, na avaliação de
98 cada um sendo que algumas pessoas precisam de um plano de desenvolvimento
99 individual a partir dos diagnósticos e de determinado cargo que possa vir a assumir.

100 - **Como a pesquisa que acabou de ser realizada?**

101 Sim, ali foi feito um diagnóstico, para posterior PDI, eu tenho os funcionários
102 subordinados a mim, porém ainda não me sobrou tempo para olhar o diagnóstico
103 deles, pois estamos vivendo um período atípico de Brasil, e um período de demissão
104 entre abril e maio, infelizmente, por consequência de uma crise no mercado
105 nacional.

106 - **Vocês comentam sobre o processo de sucessão em reunião de diretoria ou**
107 **esse termo não é abordado?**

108 Não.

109 - **Ou de administração?**

110 Não, sempre é falado exatamente isso, que temos que estar na busca das melhores
111 pessoas, que você tem que contratar uma pessoa melhor que você, e os critérios
112 que eu uso para uma pessoa trabalhar comigo são três: confiança; dedicação; e
113 conhecimento, nessa ordem. Eu só trabalho com alguém que eu confio que é
114 dedicado, que se preciso vira uma noite fazendo projeto comigo e que tenha
115 conhecimento, nessa ordem, porque mesmo que você não tenha o conhecimento
116 você tem que buscar.

117 - **Em relação aos investimentos em treinamento dos membros familiares, a**
118 **empresa que faz o investimento ou o próprio familiar que tem que ir em busca**
119 **de aprimorasse?**

120 Eu acho que são dois caminhos, a empresa, dependendo se o familiar trabalha na
121 empresa, para mim ele é visto quase que como qualquer outro funcionário, agora se
122 um familiar tem aspirações de vir para cá, o que eu percebo, é que as pessoas não
123 podem confundir a falta de oportunidade com a falta de vontade, o que me levou a
124 chegar até aqui onde estou, foi muita dedicação no estudo, eu estudei muito, eu não
125 parei de estudar, ano passado mesmo eu estava estudando, as pessoas, mesmo
126 aqui, as vezes ficam esperando a oportunidade mas não tem a vontade de levantar
127 as seis da manhã para começar a trabalhar e deitar as dez da noite, eu falo isso
128 para todo mundo, independente se é familiar ou não, eu tento não tratar
129 diferenciadamente, até porque para mim o sobrenome não significa nada, o que
130 significa é o caráter e a vontade, nome para mim não tem nada, você chega e você
131 fala: *what's the name*, não tem nada dentro do nome de uma pessoa, teu nome pode
132 ser João da Silva, pode ser o sobrenome mais nobre e ter um caráter horrível.
133 Nunca confunda falta de oportunidade com a falta de vontade.

134 - **Existe alguma norma relativa a herdeiros?**

135 Sim, existe, mas isso é estabelecido pelo conselho de família, existe o conselho de
136 sócios que elege o conselho de administração que por sua vez elege os diretores e
137 do lado esta orbitando o conselho de família onde é estabelecido essas normas, eu
138 participei na época e fui uma das pessoas que criou as preferências, o que era
139 preferido e preterido, para admissão e demissão de sócios e esse documento hoje
140 existe dentro do conselho de família, aconselho você a olhar lá.

141 **- É esse documento que estão refazendo agora?**

142 Isso, exatamente.

143 **- E existe algum acordo formal entre acionistas?**

144 Existe um acordo de acionistas, sem duvida nenhuma existe um acordo,
145 estabelecido entre os sócios da (holding) e os sócios do (banco), existe o estatuto
146 social da empresa e dentro um acordo de acionistas, nesse acordo são
147 estabelecidas as regras de governança da empresa, onde são estabelecidos os
148 números de conselheiros e etc. dentro de um acordo de acionistas assinado entre
149 todas as partes da sociedade.

ANEXO B – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 1: ENTREVISTADO

1 - **Como ocorreu o processo de sucessão em empresas familiares no extremo sul de Santa Catarina?**

2 Eu não sou um estudioso disso, mas o processo de profissionalização de gestão das
3 empresas do extremo sul catarinense não é diferente do processo de
4 profissionalização de outras empresas. Eu acredito sempre no princípio da dialética.
5 A maioria das situações é resultado de crise e consequência do crescimento, a
6 empresa familiar se desenvolve, cresce e chega um momento que faz se necessário,
7 em função de alguma crise, a busca de novas competências para dar continuidade
8 ao crescimento e a sobrevivência, às vezes até dos negócios. Acho que é isso que
9 leva a profissionalização. Na (empresa 1) não foi diferente. Foi quando a (empresa
10 1) estava num tamanho gigante, uma gestão 100% familiar. E ai começou a se
11 perceber, em função de uma grande crise no início dos anos 90, a necessidade de
12 busca de novas competências para dar continuidade aos negócios, vencer a
13 situação de crise e continuar crescendo. Acho que foi isso.

14 - **A primeira sucessão que teve na empresa foi quando o fundador faleceu ou quando ele ficou doente, você lembra?**

15 Quando você pega dentro da (empresa 1) o processo de sucessão, foi algo muito
16 bem planejado pelo (fundador). Eu quando entrei na empresa, o sucessor dele já
17 estava escolhido por ele próprio, que era o (segundo filho). O (segundo filho) era o
18 único filho que tinha concluído o ensino superior, embora fosse odontologia. Em
19 seguida ele fez a Escola Superior de Guerra, um curso de gestão que é ministrado
20 pelo Exército, que foi onde abriu novos horizontes na vida dele, e ele se tornou um
21 profissional interessante para aquele momento. Assumiu primeiramente a Diretoria
22 de Planejamento, e a partir dessa diretoria ele foi incorporando o processo de
23 gerenciamento de todas as áreas da empresa. Como os demais diretores, de maior
24 influência na época já eram profissionais de mercado, não eram os irmãos dele,
25 então o (segundo filho) quando assumiu a gestão da empresa já assumiu diante de
26 profissionais de competências bem específicas recrutados no mercado.

27 - **O fundador deixou tudo pronto então?**

28 Sim, deixou tudo organizado, e o (segundo filho) entrou de maneira fácil no
29 processo. Em seguida, (fundador), ficou doente. Ele ficou doente na hora que ele
30 poderia ficar, porque o (segundo filho) já estava no comando e os demais irmãos
31
32

33 alocados em situações específicas. O (terceiro filho) estava na mineradora; o
34 (primeiro filho) na política estava desenvolvendo sua carreira; e os cunhados dentro
35 dos postos que sempre tiveram. O (marido da filha mais velha) estava na gestão
36 comercial e em seguida foi um dos primeiros da família a se desincompatibilizar do
37 cargo, para viabilizar o processo de expansão da profissionalização, e como existiam
38 outras unidades empresariais, o (marida da filha mais nova), por exemplo, estava na
39 gestão da transportadora. Então foi um processo muito tranquilo, coordenado, eu vi
40 assim com muita tranquilidade toda a profissionalização da gestão, a saída dos
41 familiares, a ida deles para o conselho, já a contratação de um profissional de
42 mercado para a gestão do negócio ai foi um pouco mais traumático.

43 **- Que ocorreu no processo de sucessão do Sr. Edson?**

44 Sim, isso foi em 1994.

45 **- Neste momento quem assumiu a gestão foi o Sr. Adriano Lima?**

46 O (executivo externo contratado), que era da casa. Então a solução (executivo
47 externo), foi uma solução caseira, para minimizar o risco, porém acabou não dando
48 certo, potencializou alguns erros e então a empresa entrou em um processo lento de
49 recuperação por conta disso. Até que foi arrojando e descobriu que a solução estava
50 em casa. Quando o (atual presidente) retornou dos Estados Unidos, conhecimentos
51 específicos, muita assessoria externa, começaram lá nos anos 90 com (consultor),
52 com (consultor), que eram grandes especialistas em processos de sucessão de
53 gestão de empresa familiar. Então todo o processo da sucessão da primeira para a
54 segunda geração, eu percebi que foi administrado principalmente pelo (fundador). Já
55 o da sucessão familiar para contratação de profissionais para a gestão ai já foi um
56 pouco traumático e sofreu muita influência de escolas de assessorias específicas
57 influenciando no processo.

58 **- Nessa ultima sucessão você não participou ou você ainda estava na empresa,
59 quando o Edson Jr. assumiu?**

60 Não, já não estava mais diretamente na gestão.

61 **- Com relação à profissionalização, quando foram formados os conselhos,
62 você lembra quando que aconteceu?**

63 Sim, isso foi resultado já de assessorias, foi muito treinamento, alguns deles foram
64 fazer curso no IBGC para se preparem para uma função efetiva de conselheiros e a
65 assessoria externa permanente, porque não se formou só o conselho de
66 administração, como a família é relativamente grande, se formou o conselho de

67 família, foram contratados profissionais para ajudar na direção de carreira de
68 herdeiros e a terceira geração passou a ter uma influência mais indireta, teria que
69 cumprir determinadas regras para pertencer à empresa e que estão valendo até
70 hoje.

71 **- Que começou com a associação da terceira geração?**

72 Isso, primeiro começou com a associação, e a partir dali o processo de
73 profissionalização dessa iniciativa com a participação de assessorias externas.

74 **- Você saiu da empresa?**

75 Eu sai no ano de 2007.

76 **- E entrou em que ano?**

77 No ano de 1979, janeiro de 1979.

78 **- Na época que você saiu tinha muito familiar dentro da empresa, já tinha se
79 profissionalizado e saído a grande maioria?**

80 Os mesmos que estão hoje. Eu vi a entrada do (neto 1), do irmão dele (neto 2), do
81 (neto 3), que depois saiu, do (neto 4), do (neto 5), que estudou na escola, mas que
82 acabou não fazendo carreira lá. Eu acompanhei praticamente a entrada de todos.
83 Na época como eu era gestor de recursos humanos, acabava passando pela
84 avaliação do RH e teria que acompanhar todo o processo de alguma forma. Acho
85 que pelo que estou acompanhando hoje não aumentou e sim diminuiu a participação
86 de netos lá na gestão.

87 **- O senhor lembra aproximadamente o tempo de preparo para cada sucessão?**

88 O processo que o (fundador) preparou eu não sei qual foi o tempo, mas o processo
89 da profissionalização da gestão, o nascimento dos conselhos e da contratação de
90 um presidente executivo foi um tempo muito rápido em função de uma crise
91 econômica muito forte, esse processo foi empurrado, acho que foi questão de um
92 ano, entre o agravamento da crise, inclusive da gestão, e a contratação, não foi mais
93 que isso.

94 **- O senhor participou da preparação de alguma norma relativa a herdeiros da
95 empresa?**

96 - Só no tempo da associação. Quando nasceu a associação eu participava de
97 muitas reuniões deles, que eram feitas inclusive lá na escola e lá eu participava da
98 evolução, inclusive de algumas regras de competências que os netos deveriam ter
99 para entrar, como por exemplo, conhecimento de uma língua estrangeira, ter morado
100 fora do Brasil, exame de competências, a avaliação propriamente dita de

101 competências, que foi feita uma vez de modo geral através da consultoria Roland
102 Berger, e que foram avaliados todos os executivos, mas antes de avaliar os
103 executivos, foram avaliados, sobre o ponto de vista de competências específicas,
104 todos os herdeiros de terceira geração que estavam em idade e formação para
105 entrar na empresa. Foi um negócio muito legal, foram passos bem definidos.

106 **- Posteriormente esse código, essas normas da associação se transformaram**
107 **no Código de Ética?**

108 Na elaboração do Código de Ética eu já estava fora da empresa. Ele nasceu nos
109 anos 2008 e 2009, quando foram feitas pesquisas, neste período eu já não
110 acompanhei efetivamente. Mas certamente teve influência.

111 **- Porque afetava principalmente os herdeiros de terceira geração?**

112 A terceira geração vinha muito bem formada, aquela associação, aquelas reuniões
113 foi dando um caráter muito sério e profissional entre todos os membros. Aquilo ali foi
114 um projeto muito bonito. Eu acho que foi esta associação que alavancou todo esse
115 processo de Código de Conduta, Código de Ética, de estruturação de conselhos e
116 por ai a fora. Porque eu cheguei há ficar um tempo, quando eu sai da gestão direta e
117 voltei a cuidar do projeto do Instituto, eu fiquei um tempo em um órgão chamado
118 *Family Office*. Era o (funcionário) e eu. Efetivos. Nesse período eu passei a
119 acompanhar mais efetivamente toda essa evolução, porque eu tinha contato com os
120 consultores que estavam assessorando a empresa na estruturação desse modelo.

121 **- Na época que o senhor estava na empresa e essa época que estava no IMG,**
122 **existia algum plano de carreira específico para os herdeiros?**

123 Tinha um plano de orientação, não era especificamente de carreira, e tinha uma
124 assessoria, que ajudava a elaborar essa orientação vocacional e de carreira, fazia
125 esse trabalho juntamente com a (consultor), que veio antes.

ANEXO C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESAS 1 E 3: MEMBRO DA FAMÍLIA (EMPRESA 1) E CONSULTORIA EXTERNA (EMPRESA 3)

1 - **No que diz respeito à sucessão do (atual presidente), que você poderia me dizer, como ocorreu, como foi o processo, desde que ele se dispôs a colocar o currículo dele junto com os demais até assumir o cargo?**

4 A sucessão de primeira para segunda geração, do (fundador) para (para o segundo filho), foi uma escolha do fundador, ele escolheu (este filho), por critérios dele. Isso gerou na família uma série de conflitos, porque se tinha expectativa, principalmente do filho mais velho. Eu e (a filha mais velha) já conversamos várias vezes sobre isso, por ser uma família de descendente de poloneses e italianos, o fator étnico é importante, se tinha uma expectativa de que o filho mais velho assumisse o negócio, e o filho mais velho e não o (segundo filho), o (primeiro filho) na época ficou muito bravo com isso. A partir de então o (filho mais velho) foi morar em Londres, com os filhos pequenos, isso em 1970. No que ele voltou ao Brasil, ele começou a carreira política, porque ele dizia que não iria trabalhar com o (irmão), ele se recusava a trabalhar sob a liderança do irmão. Porque na cabeça dele, por ser o mais velho ele deveria ter sido o sucessor. Um dos critérios em empresas familiares, independente de mérito, por ter nascido em empresa familiar, é o filho mais velho ser o sucessor. Não vejo como um critério profissional, mas sim como da relação familiar. As filhas do fundador, em nenhum momento foram consideradas, isso dentro da empresa (1), que vem a ser o fator gênero, elas inclusive nunca foram estimuladas a trabalhar fora, elas deveriam ser “donas de casa”. A (empresa 1) é um caso típico. A sucessão de primeira para segunda geração tem esses dois fatores que foram muito fortes e influenciaram muito essa sucessão, porém por decisão do fundador, pai dos cinco filhos, ele decidiu pelo (segundo filho). Então a sucessão se deu dessa forma o (segundo filho) assumiu porque o pai dele quis e a partir daí o que aconteceu foi que se iniciou uma série de conflitos entre os irmãos. A gestão da segunda geração foi conflituosa e o ponto principal foi à questão de não ter sido escolhido o filho mais velho em função da etnia, e em nenhum momento as filhas mulheres, por serem mulheres, foram consideradas. A partir desse conflito deles, eles fizeram uma regra tática, regra que era conversada entre eles e não estava escrita em nenhum lugar, mas eles combinaram que, por eles terem dificuldades de conversar e tomar decisões em conjunto e fazer uma gestão compartilhada de irmãos, perceberam que

32 seria difícil também para seus filhos, e a regra dizia que nenhum membro da terceira
33 geração poderia trabalhar na empresa. Os netos mais velhos, nós fomos criados
34 assim, a gente escutava desde pequeno que não poderíamos trabalhar na empresa
35 e respingou nos netos mais jovens, porém de maneira mais leve, para nós era muito
36 claro, não podemos trabalhar na empresa. A partir daí todo mundo acabou
37 pensando sua escolha de vestibular e faculdade sem considerar a (empresa 1), não
38 havia pensamento em preparação, pois não existia possibilidade de trabalhar na
39 empresa, não existia nenhum programa. A terceira geração foi criada assim, dessa
40 forma. Até haver uma quebra da regra, por um dos membros da família, o (genro),
41 ele decidiu que seu filho, formado em engenharia química, iria trabalhar lá e colocou-
42 o para trabalhar na fábrica, ele queria muito e foi. Isso há mais de 20 anos atrás e a
43 partir daí houve um conflito entre eles pela quebra da regra. Nisso entrou também
44 mais três filhos, que eram membros da terceira geração. O (atual presidente) se
45 formou depois, ele era mais novo, foi fazer uma especialização no exterior, e
46 começou a trabalhar nos Estados Unidos numa empresa cerâmica, e o (atual
47 presidente) vendia cerâmica, era vendedor, isso nada tinha a ver com a (empresa 1).
48 Meu pai então foi para os Estados Unidos encontrar com o (atual presidente), ele já
49 estava há uns três anos lá e meu pai percebeu que ele vendia muita cerâmica, e
50 pensou que em vez de ele vender cerâmica dos outros ele poderia vender cerâmica
51 da (empresa 1), também sem discutir o assunto com os irmãos, iria abrir uma
52 exportadora n a (empresa 1). Meu pai deu ao meu irmão, na época, cinco mil dólares
53 para ele abrir a empresa com um contador e deu de presente um aparelho de fax,
54 ele morava num apartamento quarto/sala, colocou o fax no quarto dele e ali
55 começou a (empresa 1 no mundo). Começou a dar muito certo, logo depois ele
56 alugou uma pequena sala, isso na Flórida, e quando o negócio cresceu se mudou
57 para Dallas, pela localização estratégica, lá tinha um armazém e é onde a (empresa
58 1 no mundo) está até hoje. E então o (atual presidente) fez a carreira dele dentro da
59 (empresa 1 no mundo). Com as mortes, agora então de segunda para terceira
60 geração, dos membros de segunda geração e com as tentativas de presidentes
61 externos que estavam acontecendo, na época não estava dando certo, o conselho
62 de sócios na época liberado pela presidente do conselho (filha mais velha do
63 fundador), achou por bem escolher um novo presidente. O consultor da época,
64 (consultor), em consultoria que já tinha sido feita, mostrou a presidente do conselho
65 a importância de se fazer avaliações com todos os profissionais da empresa. A

66 consultoria (contratada) avaliou na época funcionários, diretores, e alguns membros
67 da família, os mais velhos, que já estavam envolvidos com a empresa, (membros da
68 3ª geração) e tínhamos nós cinco que estávamos no projeto conselheiro ouvinte do
69 professor (consultor). O (atual presidente) estava envolvido com a (empresa 1 no
70 mundo). Essa avaliação era capitaneada pela (filha mais velha do fundador), do qual
71 eu também fui avaliada. Dentro do quadro apresentado o (atual presidente) foi muito
72 bem avaliado. Nessa época havia a necessidade de se contratar um novo
73 presidente. O (atual presidente) viu os currículos dos possíveis candidatos e viu sua
74 boa avaliação feita na consultoria e questionou nossa mãe que poderiam contratá-lo.
75 Ele mostrou interesse e colocou seu currículo na disputa, essa segurança veio pela
76 boa avaliação na consultoria. O conselho de sócios aceitou colocar o currículo dele
77 na disputa pela vaga e então ele fez telefones para os tios para pedir apoio, e
78 mostrar a motivação que ele tinha em ser presidente. Na questão de empresa
79 familiar ter um familiar capacitado e motivado é muito importante. O conselho então
80 o contratou de uma forma bastante profissional. Se compararmos as sucessões que
81 aconteceram na empresa, essa segunda sucessão já teve um processo, através da
82 avaliação da consultoria e da disputa com membros externos, ele tinha uma
83 motivação pessoal e queria muito o cargo. É bom ressaltar que as experiências com
84 contratações externas foram ruins, a família não estava preparada para ter um
85 presidente externo, o conselho da época não conseguiam controlar e os presidentes
86 externos tomavam suas próprias decisões, não se tinha ferramentas de gestão
87 adequadas, então resolveram apostar num talento interno. Nessa época a terceira
88 geração assumiu e trabalhou para reverter à situação de que a empresa estava
89 praticamente falida.

90 - **Você lembra como foi à saída da família da segunda geração e entrada de**
91 **profissionais externos?**

92 Foi traumático, mas foi inteligente no meu ponto de vista como consultora. Quando
93 nossos pais se deram conta que não estavam conseguindo trabalhar em conjunto
94 eles resolveram sair, mas sair é que foi muito difícil. O (filho mais velho) já estava na
95 política, o meu pai saiu da presidência executiva e foi para a presidência do
96 conselho, eles decidiram em conjunto colocar o (contratado externo) de presidente, o
97 (genro) e o (terceiro filho) também foram para o conselho de administração.
98 Principalmente para (terceiro filho) e para o (genro) foi muito difícil. Deixar de ir lá
99 trabalhar todos os dias foi algo muito difícil para eles. Tanto é que o (terceiro filho)

100 vai todos os dia para empresa, sem necessidade, porque ele não vai para trabalhar
101 na (empresa 1). Meu pai também ia todos os dias. Isso não havia necessidade, pois
102 já havia executivos que faziam as funções deles. Apesar do trauma da época,
103 olhando pelo ponto de vista da administração, a empresa ganhou com esta atitude
104 deles todos. Olhando como consultora, em outras empresas, é traumático para as
105 segundas gerações porque elas crescem dentro das empresas e de repetem terem
106 que parar de fazerem o que sempre fizeram é muito complicado. O (fundador) foi um
107 fundador diferenciado de muitos fundadores, porque por mais que os fundadores
108 queiram sair, muitos não saem, eles fazem a sucessão mais não deixam os filhos
109 trabalharem, já o (fundador) quis parar de trabalhar até pela sua história de vida, ele
110 começou a (empresa 1) quando tinha 50 anos de idade. Ele sempre trabalhou muito,
111 mas nunca tinha sucesso, quando ele conseguiu ter sucesso ele já tinha idade muito
112 avançada, muito diferente daqueles que fundam sua empresa quando muito jovens
113 e ai têm muito mais dificuldades de sair. Tem uma pesquisa que diz que a parte mais
114 complicada, não interessa de qual para qual geração, é a passagem do poder.
115 Como o (fundador) começou a ter sucesso tardio, ele estava mais cansado, ele fez
116 sua sucessão porque queria parar de trabalhar e aproveitar a vida. O caso da
117 (empresa 1) foi mais difícil a sucessão de segunda para terceira geração, mas não é
118 o que eu vejo na maioria das empresas. Pela preparação a sucessão de segunda
119 para terceira geração é menos complicada.

120 **- Está sendo feito na (empresa1) um processo para as próximas gerações?**

121 A (consultoria externa) foi a uma conversa que tivemos e um desejo do (atual
122 presidente) em preparar a sucessão. Foi um processo super caro num momento em
123 que a empresa não estava podendo gastar, mas devido à importância foi feito,
124 porém pegou um momento econômico ruim que em vez de contratar teve que
125 demitir. O processo está em *stand by* até que a situação econômica melhore, só
126 esperando a crise passar. Este já é um processo muito mais estruturado. Pensando
127 na terceira geração com os mais velhos da quarta porque essas gerações se
128 misturam agora.

129 **- Com relação a (empresa 3) hoje eles estão na segunda geração?**

130 Isso. A (empresa 3) e uma empresa fundada pelo (sucedido), já falecido, ele tinha
131 oito filhos que trabalhavam na empresa, teve há muitos anos atrás a saída de um
132 irmão que abriu um negócio do ramo plástico também, eles então tiveram uma cisão
133 onde esse irmão vendeu as cotas dele e depois tiveram uma outra cisão onde saiu

134 quatro irmãos em 2011. Com esta segunda cisão, ficaram somente três irmãos e um
135 sócio externo, do qual os irmãos possuem controle por isso ainda é considerada
136 uma empresa familiar. Viram que não estavam mais conseguindo trabalhar junto e
137 romperam. E a partir daí se deram conta que precisavam profissionalizar a empresa.
138 Nesses últimos anos eles vêm numa contratação de uma diretoria externa. O
139 processo de sucessão vem da seguinte maneira, há essa diretoria composta de
140 profissionais externos ainda sob a supervisão deles e montaram um conselho de
141 família para poder montar todos os processos de organização da terceira geração.
142 Eles já tinham os filhos deles trabalhando na empresa, porém sem nenhum
143 acompanhamento. Eles se deram conta que estavam repetindo o que aconteceu
144 com a segunda geração que não possuíram nenhum acompanhamento e que
145 poderiam acontecer novas cisões, com a fuga de sócios, que para o ponto de vista
146 da empresa é muito ruim. Então esse conselho de família fez a contratação de um
147 consultor para fazer o acompanhamento da terceira geração e a criação de regras
148 da relação da família com a empresa. Eles possuíam um acordo muito básico
149 apenas sobre compra e venda de ações e tomada de decisões. As regras estão
150 sendo montadas agora para daqui a pouco entrar dentro desse acordo. Essa terceira
151 geração vem sendo acompanhada e até teve um membro que estava infeliz por
152 trabalhar lá dentro e resolveu sair. Vem sendo trabalhado com eles em relação a se
153 eles querem, como eles querem, que competências eles precisam ter. O próximo
154 passo é a montagem de um conselho de administração. Eles não têm todos os
155 conselhos formados, apenas o de família e a reunião dos quatro sócios.

156 - **Na primeira sucessão ocorreu a questão étnica de fazer a sucessão apenas**
157 **com o filho mais velho e ou então com o filho homem?**

158 Não em relação à questão étnica, a questão dos filhos homens sim, então teve a
159 questão do gênero. As mulheres nunca foram consideradas. Acho que eles são onze
160 filhos, porque havia três herdeiras irmãs que depois venderam suas participações
161 para os irmãos, e os maridos delas nunca trabalharam ali.

162 - **Esse pensamento de apenas filhos homens ainda existe para a próxima**
163 **geração?**

164 Não. A terceira geração com quem eu trabalho não tem isso. Eles querem trabalhar
165 a meritocracia, o merecimento de estar ali, e a motivação pessoal, o eu quero.

166 - **Então eles não têm todo o processo preparado?**

167 Não eles não têm. Ano que vem eles instalam o conselho de administração, os
168 sócios estão fazendo o curso de preparação para então sair da gestão porque os
169 executivos já estão contratados e já estão dando certo, para então começar a se
170 discutir sobre a presidência executiva que hoje ainda é exercida por um dos irmãos.

171 **- No teu estudo, no teu contato com esse meio, você diria que tem um tempo**
172 **de preparo para a realização da sucessão?**

173 Tem sim, a sucessão em média, tanto do meu trabalho como em estudos que eu
174 vejo, dura de cinco a sete anos, se não ocorrer nenhum imprevisto, terá alguém bem
175 preparado, para uma direção.

176 **- Dentro desse processo existe um plano de carreira específico para os**
177 **herdeiros?**

178 Na (empresa 3) estamos começando a instalar um plano de carreira diferenciado. Na
179 (empresa 1) não tem. Ele é diferenciado, porque tende a preparar melhor o herdeiro
180 numa eventual disputa com membros externos. Na (empresa 3) estamos
181 estabelecendo que o membro da família tenha que crescer dentro da empresa e se
182 ele não conseguir isso ele sai. Na (empresa 3) estamos colocando como
183 recomendação ter um tempo de trabalho fora da empresa para depois retornar,
184 empresas de outros setores, mas dentro da área deles.

ANEXO D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 2: SUCESSOR

1 - **Como ocorreu o processo de sucessão na empresa?**

2 Nunca foi pensando: vamos fazer uma sucessão. Ela aconteceu gradativamente.
3 Meu pai sempre nos deu muita liberdade no trabalho. Nós somos três irmãos, e cada
4 um tem uma função bem específica na empresa, e mediante o mercado de trabalho
5 e trabalhando com competência, cada um foi tomando seu espaço. Ele sempre
6 incentivou, nunca cobrou, nem nunca largou de mão, e sentiu segurança na nossa
7 administração. Nós sempre trabalhamos desde muito cedo, todos na empresa, eu fui
8 a que começou mais tarde. Quando eu fiz meu primeiro vestibular para arquitetura,
9 porque eu não queria trabalhar na empresa, isso era uma coisa clara que eu tinha.
10 Porque meus pais trabalhavam na empresa, meus irmãos também, então todo
11 almoço, todo negócio que nos reunia só se falava na empresa, e eu achava muito
12 chato isso. Então eu tinha certeza de que não queria trabalhar na empresa, e fiz o
13 vestibular para arquitetura e depois comecei a fazer uns cálculos e pensei: vou
14 trabalhar na empresa. Quando comecei eu tinha 18 anos, isso já fazem uns 15 anos,
15 isso já era bem nítido do meu pai, e principalmente da minha mãe, que era mais
16 liberal. No ano de 1997, quando nos mudamos para o parque fabril que trabalhamos
17 até hoje, ali meu pai fez uma lavanderia, e desde a instalação da lavanderia e
18 montagem, já foram a cargo do meu irmão. No ano de 2000, até então a empresa só
19 fazia a terceirização têxtil, lavava, costurava e finalizava para terceiros, a gente não
20 trabalhava com corte nem com desenvolvimento interno. Entre os anos de 1999 e
21 2000, dois grandes clientes nossos faliram, e então surgiu à oportunidade de
22 entrarmos no ramo de pele, o *private label*, a gente teria que desenvolver as
23 coleções e entregar o produto pronto. Então a partir desse momento foi uma etapa
24 crucial, onde meu pai saiu e entramos eu e meus irmãos. Tínhamos mais estudo e
25 disponibilidade para viajar, visitar clientes, fazer outros tipos de serviço, foi a partir
26 daqui que as coisas se separaram, e então meu pai se desligou, não totalmente, o
27 que o (fundador) fazia no início dos anos 2000 é o que ele continua fazendo hoje,
28 ele vai, ele acompanha a empresa, mas ele não sabe mais do andamento das
29 coisas, isso é hoje é tudo com a gente. Foi nesse período, a partir de 2000, que
30 começamos a atender os clientes e fazer um serviço que até então não fazíamos.
31 Meu irmão sempre ficou mais com a parte comercial e administrativa, ele que
32 realmente é o sucessor direto, se você perguntar. Minha irmã ficou com a parte

33 financeira e eu fiquei com a parte de desenvolvimento e um pouco da comercial e
34 assim ficou bem estabelecido. Hoje não existe nada escrito, mas sabemos que quem
35 manda, quem é o diretor da empresa é o meu irmão.

36 **- Hoje teu pai tem apenas o papel de acionista no caso?**

37 Sim.

38 **- Acionista majoritário?**

39 Sim. Como que fazemos hoje, por exemplo, as decisões diárias, temos que fechar
40 um contrato com um cliente, vamos fazer uma grande compra de tecidos, isso meu
41 pai não participa de mais nada. Meu pai participa assim: vamos montar uma
42 empresa em tal lugar, aí a gente conversa com meu pai, vê com ele como vamos
43 fazer a obra; vamos comprar um equipamento caríssimo, vamos investir alguns
44 milhões nisso, aí meu pai participa; são nessas coisas a participação dele. No dia-a-
45 dia da empresa meu pai já não sabe mais como funciona nada, se você perguntar
46 para ele como que faz tal coisa, uma entrega, um cliente, ele não sabe mais de
47 nada, nem ele nem minha mãe.

48 **- Vocês tem a divisão dos conselhos, o administrativo, de família?**

49 Somos só nós, não temos ninguém externo trabalhando nisso, a gente não tem por
50 exemplo nem maridos e esposas, somos só nós os três irmãos. O que temos de
51 reuniões, a gente participa, na Fundação Dom Cabral do PAEX, o Parceiros para a
52 Excelência, e então participam as pessoas dos cargos mais importantes da
53 empresa, uma vez por mês, são postas metas, uma vez por ano, lá pelos meses de
54 setembro e outubro, a gente faz o planejamento estratégico para o próximo ano com
55 essas pessoas, e terminada a reunião a gente tem uma outra reunião que no caso é
56 a reunião dos acionistas, meu pai, minha mãe, eu e meus irmãos, onde vimos os
57 relatórios econômico, financeiro, onde estamos gastando mais e onde estamos
58 gastando menos, onde está sobrando e onde está devendo, tudo isso é
59 contabilizado. São essas as reuniões que fazemos.

60 **- Sabe o número de funcionários da empresa?**

61 Na confecção temos em torno de 600 a 650 funcionários. Hoje temos a matriz de
62 Içara, uma filial em Jacinto Machado que é só confecção, uma outra na cidade de
63 Irati próxima a Chapecó que também é só confecção, e a última que a gente tem
64 que fica em Ciudad del Este no Paraguai e lá é confecção e corte.

65 **- Essa disposição é por algum motivo?**

66 Sim. Primeiro porque aqui tem muita competição, é um polo têxtil muito grande, tinha
67 muita dificuldade, começou há uns quatro ou cinco anos, dificuldade de encontrar
68 funcionários, porque a nossa empresa é numa localização que a pessoa tem que ir
69 com o transporte da empresa, passar o dia lá e voltar para casa. Tinha muito essa
70 história do seguro desemprego, as pessoas trabalhavam um tempo, depois
71 cansavam e pensavam: vou sair e vou ficar no seguro, tem uma facção do lado da
72 minha casa então vou trabalhar ali. Era muita informalidade. Tem muita facção fundo
73 de quintal e então por diferença de 100, 150 reais eles já saiam do emprego. Estava
74 tendo uma rotatividade muito alta, e então surgiu a oportunidade da planta de Irati,
75 que lá existia uma confecção, porém havia falido, mas havia o parque fabril, e então
76 só adquiria e já colocava o negócio para funcionar. Logo depois estudamos a
77 possibilidade de Jacinto Machado, porque lá quase não tem indústria, o pessoal
78 trabalha na agricultura, acredito que é a única indústria que tem lá, lá é onde
79 montamos um dos nossos maiores parques. E então surgiu também a ideia do
80 Paraguai, no ano de 2010, o mercado interno começou a sofrer bastante com o
81 algodão e o tecido tinha uma variação absurda de preço, e para atender nosso
82 segmento, os cliente de *pl*, a margem é muito espremida, então para ganhar um
83 pouco mais tem que ter uma matéria prima um pouco mais econômica que não se
84 encontrava no mercado interno, começamos a importar, estávamos importando 1
85 milhão a 1,5 milhão de metro/ano da China, mas para chegar no Brasil eram
86 milhares de impostos, já no Paraguai o produto que é, acho que entre 40 a 60%
87 industrializado lá, você não paga vários desses impostos. O tecido do Brasil para o
88 Paraguai sai mais barato que do Brasil para o Brasil, parece piada. Onde fomos e
89 montamos a planta lá no Paraguai, e lá tem muita mão de obra, muita mesmo, muita
90 gente para trabalhar, muita gente boa, lá é bem legal.

91 - **Vocês tem algum acordo formal entre os acionistas?**

92 Não. A gente sabe. É muito claro. É só uma família. E como te falei, somos nós três
93 irmãos. O problema acontece quando alguém de sangue não está no meio.

94 - **No caso hoje a diretoria está na segunda geração?**

95 Sim. A gente tem uma coisa bem clara lá dentro, a pessoa tem que trabalhar por
96 competência não porque é meu filho ou de meus irmãos, apenas por competência.
97 Tanto que nenhum deles trabalha lá.

98 - **Vocês tem alguma norma relativa a herdeiros?**

99 É isso que eu te falei.

100 - **Você sabe se teu irmão já começou a preparar a sucessão dele?**

101 Não. Os filhos, meus e deles, são pequenos. A sucessão dele não vai ser para os
102 filhos, vai ser para nós, para mim ou minha irmã. Como a gente tem outras
103 empresas, a ideia é dentro de uns dois a três anos, a sucessão dele virá para mim.
104 Da confecção no caso, já dos outros negócios ele continuaria, não tem como ele
105 administrar tudo. Acabamos de adquirir uma empresa com potencial de crescimento
106 muito grande.

107 - **No caso hoje ele administra as 4 empresas?**

108 Embalagens, concreto, construtora, confecção e agora essa de arroz, são cinco
109 empresas.

110 - **Tem algum profissional encarregado para organizar a saída dele da
111 confecção e futura entrada sua?**

112 Não. Não tem. Quem auxilia a gente, sempre que temos dúvida, acaba sendo a
113 própria Fundação Dom Cabral. Eles tem o Programa de Desenvolvimento de
114 Dirigentes, Programa de Desenvolvimento de Acionistas, eles tem esses programas
115 e meio que acabam auxiliando como fazer isso. A parte da confecção não tem
116 necessidade, não vejo problema. A parte que vejo maior problema é a parte que eu
117 vou ter de enfrentar de cálculos matemáticos financeiros. O meu irmão para isso é
118 muito bom, contas de compras, juros, prazos, essas coisas. Já o dia-a-dia da
119 movimentação da empresa isso é basicamente o que eu faço.

120 - **Você é diretora de produção?**

121 Diretora comercial e de produção.

122 - **É comentado em reuniões o fato de ele sair futuramente da confecção e você
123 entrar?**

124 Sim. É uma vontade bem clara dele. Porque a confecção, de todas as empresas que
125 temos, é a que tem mais desgaste, ela é a que tem mais funcionários, a que oscila
126 mais com o mercado, ela é bem complicada, o desgaste da pessoa, ela chega a ser
127 ingrata.

128 - **Agora mudou o fator desenvolvimento na confecção, há um tempo no inverno
129 você produzia o verão e estava pensando no próximo inverno, agora se pensa
130 dois anos antes, e já está produzindo.**

131 Não necessariamente. No nosso segmento não. Porque cada vez mais, como
132 produzimos direto para o varejo, eles buscam o eu botei na loja, testei, vendeu,
133 preciso receber logo e daí aumento o pedido. O *just in time* que falam, o *fast fashion*,

134 do nosso seguimento não vai tirar. Se você prestar atenção, se você lembrar as
135 marcas que tinha nos anos 90, Zoomp, Forum, Ellus, não existe mais nada, se você
136 lembrar de alguma monomarca, uma marca legal, que trabalhe bem, não existe
137 mais. O *fast fashion* veio de uma maneira e tomou um espaço muito grande, o povo
138 já está também mais desapegado a marca, claro que há coisas que valem a pena e
139 outras que não valem. Essa história de botei na loja e vendeu e já tenho que estar
140 com produto de novo é o que o meu cliente quer.

141 **- Além de vocês, são vocês três, tem mais algum familiar, primo, que trabalhe**
142 **na empresa?**

143 Tem. Como funcionário. Tem dois irmãos da minha mãe e um primo nosso. Bem
144 pouco, mas extremamente profissional. Um deles não vem tendo um bom
145 desempenho e provavelmente será desligado.

146 **- Eles estão na área administrativa?**

147 Não. Um deles está na parte administrativa, outro está na parte de manutenção, e o
148 outro está na parte de patrimônio.

149 **- Vocês tem algum plano de carreira?**

150 Não. Nada assim. Como os herdeiros são muito pequenos, a filha mais velha do
151 meu irmão tem onze anos. A Luiza é muito artística, ainda não a enxergamos na
152 empresa. A Camila chegou a trabalhar na construtora, mas agora trancou a
153 faculdade.

154 **- Você é acionista minoritária?**

155 É assim, tem meus pais casados em comunhão universal de bens. Então tem a
156 parte do meu pai e o restante que é dividido em três partes iguais.

157 **- Qual o motivo pelo qual o seu pai passou a administração para o seu irmão e**
158 **não para você ou sua irmã?**

159 Porque ele de todos nós é o que tem mais vocação. .

ANEXO E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 3: SUCESSOR

1 - **Como que você vê a sucessão e como que foi do sucedido para o senhor?**

2 A sucessão ocorreu de uma forma normal, o pai foi passando para os filhos e agora
3 estamos passando para a terceira geração. O fundador era meu pai, e dele para
4 nós, não teve nenhum critério na escolha, foi de forma natural, os filhos foram
5 ocupando as várias atividades na empresa. Já na terceira geração não é assim, é
6 feito um processo coordenado, fundamentada com critérios, com trabalho de *coach*,
7 com acompanhamento, para que não ocorram problemas, como ocorreram nas
8 cisões que aconteceram com a segunda geração.

9 - **Teve algum critério étnico, no caso apenas o filho mais velho que poderia
10 suceder o pai?**

11 Não. Não houve nada disso. Da primeira para segunda foi automático, agora da
12 segunda para a terceira será uma escolha baseada em critérios de competência e
13 empenho. Isso agora está acontecendo, esses da terceira geração está indo buscar
14 experiências fora da empresa, que é um dos critérios para que possam ser o
15 sucessor.

16 - **A consultoria externa foi contratada de que maneira?**

17 Foi contratada em consenso com todos os familiares, entendemos que havia a
18 necessidade de contratar um pessoal externo para acompanhar todos os herdeiros
19 nesse processo de sucessão.

20 - **Você conseguiria me dizer como era a característica administrativa do
21 sucedido?**

22 O pai trabalhou até os sessenta anos e então deixou de vir a empresa e passou para
23 os filhos, nós filhos tínhamos um acordo de separar por empresa, cada um cuidava
24 de determinada empresa.

25 - **Houve algum planejamento estratégico?**

26 Não. Da primeira para a segunda não.

ANEXO F – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 4: SUCEDIDO

1 Eu entrei de diretor, eu e o (outro sócio). Eram 40 sócios, cada um mandava um
2 pouquinho. Em 1966, meu pai já tinha morrido, em 1964, o (primo), entrou na
3 empresa e começou a trabalhar, ficou ali por um ano. Neste momento a firma estava
4 falida, então falei para o (primo): “Estamos falidos, vamos vender a (empresa 4)
5 porque não tem mais volta”. Ele concordou e procuramos os homens mais ricos de
6 Criciúma, ninguém quis, era pedido 400mil cruzeiros. Preço que era pedido para
7 entregar a firma. Quatrocentos mil cruzeiros eram o que a empresa valia. Em 1968
8 estávamos naquela agonia e me deu um estalo de convidar o para sócio o (outro
9 primo), mas o (outro primo) não tinha nada. Então perguntei para ele: “Vamos
10 comprar a (empresa 4)”, e ele topou na hora. A parte que representava metade das
11 ações era a que ele iria comprar. Foi ver quanto queriam e fechou o negócio. Então
12 ficamos eu e o (outro primo) com a maioria das ações. Os outros sócios ficaram
13 estarecidos porque nós é que mandávamos, e então eles começaram a nos vender
14 suas ações até comprarmos as partes de todos os outros sócios. Reabrimos a firma
15 e começamos a vender bem, o (outro primo) nessa época só tinha caminhão e
16 caminhonete, falava em ir num lugar vender e ele ia e vendia, era uma coisa
17 astronômica.

ANEXO G – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA 4: SUCESSOR

1 - **Como ocorreu o processo sucessório do Grupo?**

2 O processo de sucessão da (empresa 4) ocorreu da seguinte maneira,
3 primeiramente era uma sociedade anônima e continua sendo até hoje. Havia vários
4 sócios nas décadas de 60 e 70, e o (sucedido) depois de comprar as ações de
5 vários acionistas, acabou se tornando o único dono, isso nos anos 70. A partir daí
6 ele comandou a empresa sozinho, dos anos 70 até meados dos anos 80. Com 50
7 anos, nascido em 1928, no ano de 1978, o (sucedido) se estabeleceu no cargo de
8 presidente e chamou o genro para trabalhar na parte administrativa, nomeou
9 (funcionário) para ser diretor comercial, chamou para trabalhar na empresa o (filho
10 mais velho) para aprender a respeito do setor financeiro e o filho mais jovem, para
11 ser o diretor administrativo adjunto. Assim foi até o ano de 1995, quando eu
12 ingressei, fui o quarto da família a trabalhar na empresa. Ficamos com cinco
13 diretores além do (sucedido), que era o presidente, até o ano de 2001. Nesse ano o
14 (funcionário) saiu e eu assumi a direção comercial da (empresa 4). Tínhamos
15 apenas a (empresa 4) até 2001, quando foi montada a *factoring*, para o qual foi
16 destinado o (genro e o filho mais novo) foram para o Consórcio, e eu e o (filho mais
17 velho) permanecemos na (empresa 4). Em 2004 montamos a (empresa 4.1), e em
18 2005 a (empresa 4.2). Eu fui destinado para comandar a (empresa 4.1), fui ser
19 diretor único na empresa, o (filho mais velho) estava na direção da (empresa 4), o
20 (filho mais novo) era diretor da (empresa 4.2), e o (genro 1) ficou comandando como
21 diretor a RV *Factoring*.

22 - **Você já escolheu seu sucessor?**

23 Na nossa sucessão existem vários candidatos, porque os quatro sócios
24 proprietários; eu, (demais familiares); temos sete filhos. Dos sete filhos, já tem cinco
25 trabalhando nas empresas, no financeiro, na parte de pós-vendas, na área
26 comercial, e na área jurídica. A (terceira geração) agora começa a faculdade de
27 Administração, e vai ingressar na empresa para aprendizagem em alguns setores, a
28 princípio na área de departamento de pessoal e posteriormente passará por todos
29 os setores para aprender um pouco sobre cada na prática, já que na faculdade ela
30 vai ter a teoria, para depois se ela tiver dom e capacidade, poderá me suceder daqui
31 a alguns anos.

32 - **Existiu algum critério para esta divisão?**

33 O principal critério foi à cronologia, conforme fomos conquistando mercado e
34 expandindo as empresas os filhos e genros foram designados para administrar cada
35 uma, sempre do mais velho para o mais novo. Os salários são divididos igualmente
36 e além da cronologia também foi levado em conta o peso do trabalho em equilíbrio
37 com a sabedoria de cada um.

38 **- Como era o sucedido administrador?**

39 Era o (sucedido). Antigamente eles tinham muita vontade e aprendiam na prática
40 porque teoria eles praticamente não tinham, então eles tinham que aprender no dia-
41 a-dia, nos acertos e erros, para ver qual a melhor forma de administrar a empresa.
42 Não existia uma preparação técnica, não existia um *coaching*, nem uma formação
43 profissional para poder administrar uma empresa. Tudo era feito como se fosse um
44 improvisado. Alguns de nós também não temos a formação teórica, temos apenas a
45 prática.

46 **- Qual a participação do sucedido hoje na administração da empresa?**

47 O (sucedido) tem participação simbólica, é agregador, em alguns momentos
48 consegue dar conselhos, apazigua quando é necessário, da opinião de
49 investimentos. Ele tem mais uma participação simbólica do que propriamente
50 administrativa. Ele não participa mais da administração.

51 **- Existe acompanhamento externo com consultores ou assessores?**

52 Nós temos um consultor administrativo, que tem conhecimento de administração, ele
53 é professor na área e em vários momentos ele nos auxilia. Ele faz a parte de
54 consultoria administrativa, temos um consultor jurídico, que é da família, e em alguns
55 momentos quando não tem conhecimento sobre determinado tema, nós recorremos
56 a outros advogados, para que nos de suporte e nos auxilie em questões de compra
57 e venda, questões jurídicas, fiscais, trabalhistas. E em alguns momentos assessoria
58 da Fundação Dom Cabral para definição de estratégia, venda de passivos, caso
59 necessário, e viabilização de novo negócio.

60 **- O (sucedido) participa de alguma decisão/reunião?**

61 O (sucedido) sempre participou das reuniões da diretoria, das reuniões de
62 demonstrativos, porém de uns dois anos para cá, está mais difícil sua participação
63 devido a sua idade avançada, sua audição e visão estão bastante prejudicadas, mas
64 nas decisões mais importantes que o grupo tomou até agora, ele sempre esteve
65 presente, dando opinião, mas a decisão final é do grupo todo, e somos quatro
66 herdeiros além dele que é o presidente, então são cinco votantes, e normalmente as

67 decisões estão sendo tomadas em consenso. A decisão de investimentos tem
68 partido mais dos quatro sócios do que dele. Quando tivemos a intenção de buscar a
69 (empresa 4.1), ela foi sugerida por um colega nosso de Joinville, e apresentada ao
70 (genro), ele trouxe até nós todos e nós quatro tomamos a decisão favorável, com a
71 (empresa 4.2) aconteceu da mesma forma. Posteriormente nos surgiu a
72 oportunidade de comprar a (empresa 4.3), sendo que a ideia partiu de um dos
73 sócios. Todas essas decisões foram comunicadas ao (sucedido), sobre a intenção
74 de adquirir novas empresas como também é comunicado quando há a intenção de
75 vender alguma delas. Ele tem participado menos devido a sua audição estar
76 bastante comprometida e haver necessidade de repetirmos as informações para que
77 ele possa compreender. Ele é o nosso mentor, nosso símbolo e temos um carinho
78 especial por ele.

