



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## Estratégias de Sucessão em Empresas Familiares: um estudo de caso em empresas de transportes

**Rosemary Aparecida Martins Roberto**

Departamento de Administração - UEPG

**Sirlei Moletta**

Departamento de Administração - UEPG

**Carlos Ubiratan da Costa Scheir**

Departamento de Administração - UEPG

**Silas Guimarães Moro**

Departamento de Administração - UEPG

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de sucessão utilizadas por duas empresas de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Importante ressaltar que este estudo trata-se da continuidade de uma pesquisa realizada em outras empresas deste mesmo segmento. Foram pesquisadas as motivações existentes no processo sucessório destas empresas, descrevendo suas principais características. Para atingir os objetivos propostos no estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, utilizando entrevista semi-estruturada com gestores sucessores pertencentes à segunda e terceira gerações. Os resultados mostraram que os sucessores foram preparados para assumir a gestão através de treinamentos dentro ou fora da empresa da família e educação formal. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas apresenta processos e planos de formação de sucessores formalizados, e formam seus sucessores de acordo com o que aprenderam.

**Palavras-chave:** Estratégias de sucessão, Empresas familiares, Processos sucessórios

## Succession Strategies in Family Businesses: a case study in transport companies

**Abstract:** This article aims to analyze the succession strategies used by two transport companies located in the city of Ponta Grossa-PR. It is important to highlight that this study is about the continuity of a research carried out in other companies in the same segment. The motivations existing in the succession process of these companies were researched, describing their main characteristics. To achieve the objectives proposed in the study, a qualitative research was carried out through the case study method, using semi-structured interviews with successor managers belonging to the second and third generations. The results showed that the successors were prepared to take over management through training inside or outside the family business and formal education. It was observed that none of the companies surveyed have formalized successor training processes and plans, and train their successors according to what they have learned.

**Keywords:** Formatting Succession strategies, Family businesses, Succession processes

## 1. Introdução

O desenvolvimento de estratégias de sucessão em empresas familiares é um processo considerado de difícil desenvolvimento para as organizações, que apresentam dificuldades na sua formulação para formação de seus sucessores. A sucessão constitui um grande desafio por se tratar de um episódio longo, inevitável e, muitas vezes, negligenciado pelos gestores, mesmo demonstrando interferir de forma decisiva na continuidade da organização.

A sucessão relaciona-se a um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa, como nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vendê-la em sua totalidade, ou deixá-la entregue ao seu curso natural (LEACH; BOGOD, 2006). A forma como o fundador se retira da empresa e propõe sua sucessão vai influenciar no sucesso da gestão da próxima geração, onde o planejamento e a gestão da sucessão são colocados como estratégia para minimização de conflitos e dificuldades encontradas pelas empresas familiares neste processo. Assim, a sucessão deve ser planejada através da formação de profissionais aptos para assumir o negócio da família.

Os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional. Desta forma, algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para os herdeiros, adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso deles no quadro funcional da empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Observa-se que a maioria das empresas familiares prepara seus herdeiros através de um processo natural desenvolvido por meio de atividades cotidianas, que acreditam ser o suficiente para o desenvolvimento dos sucessores, não possuindo um processo de sucessão formalizado com regras definidas para a formação do herdeiro sucessor.

A empresa familiar necessita de herdeiros para dar continuidade ao legado de seu fundador. Relacionado ao processo de sucessão da empresa familiar, Lodi (1993, p. 6) relata que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

## 2. Empresas Familiares

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento econômico através de um número considerável de oportunidades de emprego e negócios, apresentando peculiaridades distintas, sendo diferentes em países com realidades diversas. No Brasil, as empresas familiares apresentam uma imagem protecionista e paternalista, onde a realidade da família está impregnada na empresa (OLIVEIRA, 1999a).

Segundo Lark (2001), as empresas familiares enfrentam desafios da mesma forma que qualquer outra empresa. Dentre esses desafios, o autor destaca a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração quando necessário, a incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade entre irmãos, e a incapacidade de atrair e reter administradores competentes não familiares.

Casillas *et al.*, (2007) abordam a dificuldade de chegar a um consenso sobre a definição de empresa familiar, pois as muitas definições existentes estão baseadas em vários fatores e características que as empresas familiares apresentam. Segundo esses autores, a maioria dos conceitos de empresa familiar relaciona-se com três aspectos principais: a propriedade ou controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, devido ao

trabalho desempenhado por alguns de seus membros; e a intenção de transferir a empresa para futuras gerações.

As empresas familiares são sucedidas de forma hereditária, onde os próprios herdeiros podem acabar prejudicando esse processo e a própria empresa, pois, em muitos casos, os herdeiros não apresentam o mesmo comprometimento e dedicação do fundador ao negócio da família (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2006; CONSOLI; MARTINELLI, 1998; ADACHI, 2006).

### **3. Sucessão**

Na visão de Gersick *et al.*, (1997), a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que, geralmente, acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita afastar-se da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família, e pelo tempo de permanência no cargo (LONGNECKER *et al.*, 1997).

Neste mesmo contexto, Barroso (2013) descreve que há algumas situações onde ocorre a substituição do fundador nas empresas familiares, entre elas: quando acontece a morte prematura do fundador; em situações planejadas, quando a empresa possui um planejamento da sucessão e com ele, o futuro sucessor; e na profissionalização da gestão.

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETON-MILLER *et al.*, 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar uma nova perspectiva gerencial às empresas, também seu fechamento, devido à falta de preparação do sucessor.

As empresas familiares possuem um grande desafio com relação ao processo de sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre gerações distintas de uma família, com o objetivo de manter o controle familiar e a continuidade do negócio (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI *et al.*, 2008). Neste contexto, Sharma (2004) afirma que a problemática da sucessão apresenta três aspectos importantes: comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, desejo de sobrevivência da empresa e possibilidade da geração sucessora continuar o projeto constituído pelo fundador. O processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desta forma, a sucessão está envolta por muitos problemas, como falhas em processos gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação do sucessor. Diante disto, nota-se que existem poucas empresas familiares sendo conduzidas pela terceira ou quarta gerações (REZENDE *et al.*, 2004).

Apesar de a sucessão empresarial estar relacionada a um processo estratégico que tem como objetivo a continuidade do negócio, a sucessão em empresas familiares vai muito mais além do conceito de processo, pois envolve uma abordagem estratégica que alinha as expectativas de continuidade do negócio com as relações e expectativas da família empresária (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

### **4. Estratégias de Sucessão**

Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder; ou seja, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra.

Lodi (1987) afirma que, para que a sucessão aconteça sem transtornos ou perdas para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis

hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa (FRITZ *apud* COLTRO, 2003; BIEHL *et al.*, 2003). É interessante ressaltar que a experiência do pai no controle dos negócios da empresa constitui um dos principais obstáculos no processo sucessório, devido a sua dificuldade em deixar o negócio (LODI, 1994).

Oliveira (1999b) relata que o processo sucessório pode ser conduzido através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, fazem parte somente membros da família, e poderão ocorrer disputas pelo poder e problemas na demissão do sucessor, caso necessário. Em se tratando da sucessão profissional, podem-se apontar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança. Em contrapartida, a sucessão profissional pode incorporar à organização o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador. Segundo Lank (2003), é viável a sucessão profissional quando a competência do sucessor é o que prevalece, mesmo não sendo membro da família.

Na maioria das vezes, o fundador possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que, após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta (LEONE, 2002). Desta forma, alguns fatores que exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça são necessários, tais como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM *et al.*, 2004b; SHARMA *et al.*, 1997). Estes elementos contribuem na interação entre indivíduos, família e empresa, auxiliando na socialização dos sucessores e na sua inserção na empresa familiar (BORGES *et al.*, 2008; LAMBRECHT, 2005).

O sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005). Dentro da empresa, poderá começar de baixo e ir subindo gradativamente ao topo, mas, para isso, precisa possuir conhecimento suficiente do processo operacional, decisório, formal e informal. Fora da empresa, terá a oportunidade de aprender outras maneiras de gestão. Além disso, o sucessor precisa apresentar características empreendedoras.

A sucessão da gestão é um processo que envolve aspectos técnicos, como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, também aspectos socioculturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

## **5. Metodologia**

Quanto à abordagem, esta pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, onde o pesquisador interpreta e constrói a realidade a partir de suas análises do ambiente organizacional (CARRIERI *et al.*, 2008).

Esta pesquisa caracteriza-se também como exploratória, seguindo os preceitos de Babbie (2007) e Richardson (2007) que apontam a exploração de um tema por parte do investigador, com o propósito da familiarização com o assunto investigado, que é considerada fase inicial no processo da pesquisa e está relacionada à comprovação da viabilidade do estudo (BABBIE, 2007).

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso, sendo que seu objetivo principal é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (YIN, 2005).

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (GODOI; MATTOS, 2006; ROESCH, 2006) com os sucessores das empresas. As perguntas da entrevista contêm questões como: de qual forma você foi

preparado para assumir a gestão da empresa? Você está preparando ser sucessor de qual forma? Existe uma estratégia formalizada para a preparação do sucessor?

## **6. Apresentação e análise dos resultados**

Foram entrevistadas duas empresas familiares do setor de transportes, localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Para resguardar estas empresas, optou-se pela não divulgação de seus nomes, as quais foram identificadas como empresas A e B, bem como seus entrevistados não foram identificados.

### **6.1. Apresentação das empresas**

A empresa A foi fundada em 1946 e adquirida pela família proprietária em oito de julho de 1983. Tem como foco principal o ramo de transportes.

Segundo o entrevistado, seu pai sempre foi do ramo de transportes e começou a trabalhar muito jovem, pois havia perdido o pai com 10 anos de idade, e ele e seus irmãos tiveram que trabalhar para sustentar a família. Primeiro, seu pai trabalhou de mascate, vendendo de porta em porta; depois, trabalhou como cobrador de ônibus em uma pequena empresa que hoje não existe mais, que fazia transportes na região do norte pioneiro. Depois disso, seu pai tirou carteira de motorista, trabalhou de taxista e, posteriormente, com caminhão, junto com seus irmãos. Tanto seu pai quanto os irmãos dele trabalhavam como empregados, fazendo transporte de verduras de Curitiba para Ibaiti (cidade do norte do Paraná). Depois disso, seu pai trabalhou muitos anos de caminhão, viajando por todo o Brasil. Comprou um sítio e começou a plantar café, mas com a geada de 1975 perdeu tudo. Diante disto, seus irmãos reuniram-se (eram em 3 irmãos), venderam tudo o que tinham e entraram como sócios em uma pequena empresa (que existe até hoje), juntos com os primos de São Paulo. Essa empresa trabalhava com uma linha de ônibus que interessava a eles porque fazia o trajeto de Curitiba para o interior de São Paulo. Naquela época, prosperaram muito, porque a região estava crescendo bastante e necessitava de transporte. Em 1981, seu pai saiu da sociedade dessa empresa e, como sempre gostou e esteve envolvido na área de transportes, teve a oportunidade de conhecer um senhor de Castro, que em 1946 fundou a empresa pesquisada, que foi uma das primeiras empresas do Paraná, juntamente com a outra do mesmo ramo, que fazia a linha para Tibagi. Este senhor queria vender a empresa pesquisada porque seus filhos não queriam geri-la e ele estava descontente. Como naquela época era uma empresa pequena que seu pai tinha condições de comprar, o negócio concretizou-se em 1983. Seu pai iniciou a empresa com cinco ônibus antigos, fazendo a linha de Ponta Grossa a Castro e Ponta Grossa a Tibagi.

Com o início da construção de uma indústria de papel e celulose na cidade de Arapoti-PR em 1988, a empresa alavancou, pois essa indústria necessitava de transporte para os trabalhadores que iriam construí-la. Na época, o pai dele hesitou em aceitar trabalhar com fretamento de ônibus, pois queria trabalhar somente com a área de transportes. Então, em 1988 eles começaram a fazer o fretamento para a construção dessa fábrica, que durou até 1994. Esse foi o primeiro serviço que alavancou a empresa e foi o grande impulso que tiveram. Desta forma, começaram a trabalhar com fretamento em vez de linha regular, porque a linha regular era mais difícil e complicada, segundo o entrevistado. Nesta mesma época, tiveram a oportunidade de começar a fazer o fretamento das fábricas em Ponta Grossa, pois era apenas uma empresa do mesmo ramo que o fazia. Assim, começaram a trabalhar com fretamento, que hoje corresponde a 80% do serviço da empresa. A partir de então vieram crescendo, pois descobriram que esta área apresentava uma demanda reprimida na região, e começaram a investir nela. Além do mais, a única empresa que fazia fretamento não tinha mais interesse de continuar, ficando ao cargo deles os fretamentos das fábricas em Ponta Grossa e região. A empresa possui 375 funcionários.

O entrevistado faz parte da segunda geração da família. Tem mais dois irmãos (uma irmã e um irmão) que não atuam na empresa porque preferiram seguir outros caminhos, mas participam da divisão dos lucros. Sua irmã trabalhou um período na empresa, mas como ocorreram muitos atritos entre eles, ela acabou se desligando.

O entrevistado assumiu a gestão porque seu pai já não tem mais condições de gerir a empresa, pois está com 82 anos de idade. Mas mesmo assim continua indo na empresa, pois, segundo o entrevistado, ela é a vida dele. Seu pai cursou até a quarta série primária, sempre foi uma pessoa trabalhadora, com visão, negociador, só que tinha seus limites, como a falta de conhecimento. Relata que foi muito importante ter estudado, pois trouxe conhecimentos para aplicar na empresa, mas ressalta que a experiência é toda de seu pai. Sempre teve muito respeito pelo pai e muitas das ideias que seu pai não aceitava, ele ia tentando contornar, pois o fato de seu pai ser centralizador dificultava sua liberdade para trabalhar na empresa.

A empresa não apresenta estratégia de sucessão formalizada, mas desde pequeno trabalhava na empresa com seu pai, e os outros irmãos não se interessavam pelo negócio da família, apenas sua irmã que, depois de adulta, tentou trabalhar na empresa, mas sem êxito.

Devido ao fato de ser o único sucessor de seu pai e não haver interesse dos demais filhos e netos do fundador em assumir a empresa, irão profissionalizar a gestão no futuro. Hoje, apenas o entrevistado gere a empresa e não tem nenhum profissional do mercado trabalhando com ele.

Não há, na empresa, plano de sucessão formalizado. Eles estão realizando, hoje, uma parte da sucessão dos bens, porque seu pai está com idade avançada e ficou doente recentemente, mas o sucessor ressalta que o fato de estar na gestão não lhe proporcionou nenhum benefício. Afirmou que respeita essa decisão (de não ter mais benefícios que seus irmãos) porque foi tomada por seus pais, mesmo seus irmãos sendo sócios da empresa e não estarem trabalhando nela.

A Empresa B teve início em abril de 1966, há 52 anos, e está inserida no ramo de transporte rodoviário de cargas, contando com aproximadamente 350 funcionários. Segundo a entrevistada, seu avô faleceu com 57 anos de idade em 26 de maio de 1980; então, seu pai assumiu a gestão. Seu avô era caminhoneiro e viajava e, quando morreu, o pai dela já trabalhava na empresa. Seu pai é o filho mais velho de 4 irmãos, e começou a acompanhar seu avô nas viagens a partir dos 13 anos de idade. Seu pai não conseguiu terminar o *ensino primário*, pois, com a morte de seu avô e como irmão mais velho, teve que sustentar a família. Os outros irmãos de seu pai (1 irmão já falecido e 2 irmãs) estudaram, mas não aprenderam a prática com seu avô. Seu falecido tio trabalhava na área comercial da empresa e também viajava. Quando seu avô faleceu, a empresa tinha 8 caminhões, seu pai continuou viajando e seu tio (falecido) ficava no escritório, na parte comercial, gerenciando cargas e fretes. Em 1989, seu pai parou de viajar, pois a empresa começou a crescer e ele precisava estar presente nela. Mesmo assim, quando acontecia algum problema na estrada, era seu pai que resolvia.

A entrevistada faz parte da terceira geração e compartilha a gestão com seu pai e suas duas tias (irmãs de seu pai). Seu pai trabalha na oficina e suas irmãs no escritório. Ela tem mais duas irmãs, mas, das herdeiras sucessoras de seu pai, só ela trabalha na empresa. Uma de suas irmãs é formada em Administração e a outra é Técnica em Segurança do Trabalho. Ela tem mais primos por parte das irmãs de seu pai, mas também não trabalham na empresa.

A entrevistada acompanha seu pai na oficina desde a infância porque gosta muito de caminhões. É formada em Administração há 12 anos e relatou que, apesar de trabalhar no

escritório, desde pequena gosta é de estar no meio dos caminhões. Em 2009, ela começou a fazer uma pós-graduação em logística, mas não concluiu. Seu pai não cursou o Ensino Superior, fez o *ensino primário*, mas não finalizou, e aprendeu o ofício com seu avô, na prática com os caminhões.

Seu pai é o único filho homem. Os filhos de seu tio falecido saíram da empresa depois que ele morreu. Desde os 14 anos, ela queria trabalhar dentro da empresa, mas seu pai e seus tios não permitiram. Houve um período em que queria cursar Direito para ser advogada da empresa, mas acabou optando pelo curso de Administração. Seu tio falecido era formado em Farmácia, mas nunca exerceu a profissão e dedicou sua vida toda à empresa. Uma de suas tias, que faz parte da gestão, é formada em Farmácia também; e a tia mais nova é formada em Administração.

Hoje, a gestão da empresa é compartilhada, pois seu pai, ela e as tias trabalham em cargos de gestão. Ela trabalha na área comercial, enquanto seu pai administra a oficina, e suas tias, as demais áreas. Ela assumiu a gestão junto com seu pai por vontade própria.

Conforme relatado pela entrevistada, provavelmente os próximos sucessores serão seus filhos, porque os filhos das suas tias não têm interesse de assumir a empresa. Desta forma, tem o desejo de que seus sucessores continuem gerindo a empresa da mesma forma que está sendo gerida pela família. Afirmou que é a única sucessora disposta a assumir a gestão, pois suas irmãs e primos já tomaram outros caminhos e estão atuando em outras áreas, e como cursou Administração e está atuando na empresa, está se preparando para esse desafio em um futuro próximo.

A empresa não possui planos formais de transferência de gestão, mas possui membros da segunda e terceira gerações na gestão, e pontua que existem conflitos entre os familiares.

**Quadro 1 – Resumo das categorias analíticas das Empresas A e B**

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresas Familiares	Entrevistado 2ª geração; Filho no cargo de gestão; Pai está na empresa, mas não participa da gestão.	Entrevistada 3ª geração; Filha no cargo de gestão compartilhada; Pai trabalha na empresa.
Sucessão	O sucessor assumiu a liderança devido à idade avançada de seu pai.	2ª e 3ª gerações atuando na empresa; A sucessora compartilha a liderança com o pai e as tias.
Estratégias de formação de sucessores	Foi preparado desde a infância; Estudou; Profissionalização.	A sucessora acompanha o pai na empresa desde pequena; Estudou; Tentou a profissionalização, mas sem sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora

## 6.2 Análise dos resultados

Com relação à sucessão nas empresas pesquisadas, destaca-se que mesmo geridas pela segunda e terceira gerações, há a presença do fundador que, apesar de não participar das decisões, está nas empresas diariamente acompanhando as atividades, como destacado nas falas:

Meu pai está com 82 anos, está ali na sala dele, a vida dele é isso aqui, a gente faz questão que ele venha aqui. Esses tempos ele ficou doente, não tava vindo, a gente começou a insistir, trazer ele pra cá, trazer de cadeira de rodas, mas é o que faz ele viver, é a vida dele. Se afastar, acabou pra ele (ENTREVISTADO EMPRESA A).

O sucedido, além de não participar mais da gestão, tem dificuldades em se afastar totalmente da empresa, o que corrobora com a afirmação de Leone (2002).

Nem sempre o fundador está presente nas empresas, mas notou-se que as várias gerações convivem no seu espaço, onde algumas estão aprendendo e se preparando para assumir a gestão e outras estão se preparando para se afastarem de forma definitiva do negócio da família.

O meu pai trabalha na oficina, tem o escritório, mas meu pai está na oficina. Tem as irmãs dele que ficam no escritório. Estamos numa gestão compartilhada. Eu nunca assumi a parte financeira, desde quando eu me formei. Trabalho na parte comercial (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Destaca-se o relato de Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), abordando que o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da família na manutenção do negócio e a expectativa da geração sucessora em dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador.

Esta preparação para assumir a gestão envolve algumas decisões dos fundadores, ao escolherem passar para os filhos o controle da empresa. Neste processo destaca-se que, ao serem fundadas, não havia a necessidade de uma formação específica, dado que o setor de transportes não exigia conhecimentos aprofundados ou tecnologicamente avançados para atuar no mercado.

Um dos fundadores começou a preparar seu filho desde os 12 anos de idade, levando-o para a empresa, onde começou atuar no setor de manutenção, pois estudava pela manhã, trabalhava com o pai à tarde e fazia curso profissionalizante de mecânica e elétrica à noite.

E assim, eu comecei em 1983 com meu pai, eu tinha 12 anos, e assim como era uma empresa pequena, ainda em 1983, ele falou: você vai fazer curso no SENAI de mecânico, de eletricista, pra ajudar. E eu fui, fiz curso no SENAI, então meu pai dirigia, eu era mecânico, eletricista (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Desta forma, destaca-se a afirmação de Bornholdt (2005), que aponta que o sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa.

O fundador não reconhecia a importância de o filho ter formação superior, tanto que o incentivou a parar de estudar, conforme a fala a seguir: “O pai até queria que eu parasse de estudar. Mas a minha mãe não deixou meu pai fazer eu parar de estudar. Na época eu gostava, então daí eu continuei estudando e trabalhando” (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Em uma das empresas, o fundador também acostumou sua filha desde pequena, mas ela não foi incentivada a fazer um curso específico para assumi-la no futuro, tanto que cursou História. Desta forma, vê-se que para o fundador, a prática era mais importante do que uma formação específica na área de gestão. A entrevistada, no entanto, sentiu falta de uma formação específica, conforme fala a seguir: “Tenho formação em História, tinha vontade de fazer Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que regem a empresa” (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Assim, ressalta-se a importância da abordagem de Fernandes (2013), de que as organizações precisam trabalhar a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória.

Na empresa B, a entrevistada faz parte da terceira geração, tem formação na área de gestão, acompanha o pai desde pequena na empresa e gosta muito das atividades desenvolvidas: “Eu desde pequena adoro caminhão, ficava andando no pátio, vendo meu pai trabalhar” (ENTREVISTADA EMPRESA B). Ainda não assumiu a gestão, pois está



sendo preparada pelo pai, trabalhando na área comercial, enquanto seu pai cuida da parte operacional. Assim, de acordo com as afirmações de Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido.

Esta preparação para assumir a gestão envolve algumas decisões dos fundadores, ao escolherem passar para os filhos o controle da empresa. Neste processo destaca-se que, ao serem fundadas, não havia a necessidade de uma formação específica, dado que o setor de transportes não exigia conhecimentos aprofundados ou tecnologicamente avançados para atuar no mercado. Devido a isto, nenhum dos fundadores possui Ensino Superior.

Com relação ao relacionamento entre sucedidos e sucessores, destaca-se que, em uma das empresas, foi constatado um grande número de membros da família compartilhando a gestão, e que existem conflitos intensos entre a segunda e terceira gerações: "Eu não me dou bem com minhas tias. Eu não me dou bem com a minha tia mais velha. Já processei ela em 2012, porque eu queria entrar em reunião quando meu pai viajava, ela não deixava, ela me humilhava na frente de funcionários" (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Desta forma, nota-se que o processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004).

Na empresa A, houve a tentativa de inclusão de outros membros da família na gestão; porém, sem sucesso, devido à falta sua de interesse por estarem atuando em outras áreas.

Nós tivemos os filhos integrando a empresa, filho meu e os filhos da minha irmã, só que começou a ter atrito. Porque primeiro que é filho do dono, não tinha o desempenho necessário para a função e custaria caro pra gente, porque todos vão se achar donos e querer ganhar sem trabalhar. Daí nós entramos num acordo que não entraria essa terceira geração. Justamente porque, como é uma empresa familiar, que tem os meus irmãos, que os filhos também iriam depender disso aqui, então nós concluímos que não deveria entrar ninguém na empresa (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Atribui-se a fala do entrevistado aos relatos de Grzybovski *et al.* (2013); Lansberg (1999); Le Breton-Miller, *et al.*, (2004); Queiroz (2008) e Steier (2007), sobre o fato que os sucessores podem não estar interessados e motivados para assumir a empresa da família, também fatores emocionais e ligações sociais e familiares podem interferir neste processo.

Em uma das empresas já existiu uma tentativa de profissionalização em um passado recente, o que faz com que não tenha planos de ser gerida por um profissional do mercado.

Já profissionalizamos de 2008 a 2009, só que não deu certo, ele queria, depois que o tio faleceu, que meu pai e as irmãs dele não participassem da gestão. Só que não deu certo, e em 2010 ele foi mandado embora. Nós já tivemos essa experiência, mas não deu certo (ENTREVISTADA EMPRESA B).

A fala da entrevistada tem relação com a afirmação de Oliveira (1999b), pontuando que a sucessão profissional pode incorporar à organização, o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador.

Diante do exposto, ressalta-se que a proposta de um plano de sucessão contendo o aspecto não somente com relação ao familiar gestor como também a um executivo do mercado, auxiliaria os gestores a tomar a melhor decisão para o futuro das empresas.

## **Conclusão**

O tema sucessão em empresas familiares ocupa um grande espaço na preocupação dos gestores. Analisando as empresas estudadas, podemos evidenciar algumas características que comprovam essa preocupação.

As empresas apresentam características interessantes quanto à sucessão: seus fundadores possuíam somente a prática ou a vontade de atuar no setor de transportes e não foram preparados para gerenciar a empresa, mas desenvolveram todas as habilidades necessárias com a prática. Verificou-se que os gestores estão preocupados com o futuro da empresa, ou através de seus sucessores, ou dos profissionais de mercado.

Quanto às estratégias de sucessão, evidencia-se que existe uma preocupação com a formação dos sucessores, bem como com seu envolvimento prático nas rotinas empresariais antes de assumirem da gestão. Nota-se maior preocupação com a formação superior, contrastando com a experiência prática das primeiras gerações.

Fica evidente a preocupação dos gestores com relação ao futuro da empresa, seja através da profissionalização, seja através da sucessão como estratégia. Porém, ambas sem planejamento formal podem levar a experiências negativas, pois a empresa deve estar preparada para inserir profissionais na diretoria, sem que a família se sinta preterida no que diz respeito à gestão ou para um processo de sucessão. Daí a importância de um planejamento formal com estratégias bem definidas, que vão mostrar os caminhos a serem trilhados no sentido da profissionalização ou da sucessão.

## Referências

ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALTAFF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In: **Revista Economia e Gestão da PUC Minas**. Belo Horizonte, v.10, n. 23, Maio/Ago. 2010.

BABBIE, E. **Conducting qualitative field research**. In The practice of social research (11th ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth, 2007.

BARROSO, H. C. M. P. **A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador**: concepções teóricas e implicações práticas. *Revista Teoria e Prática em Administração*, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.

BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M.,. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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

BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004.

- CARRIERI, A. P., PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, 15(45), 127-144, abril/junho, 2008.
- CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COLTRO, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 6, 2003. **Anais eletrônicos**. Disponível em:  
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>.> Acesso em: 03 fev. 2017.
- CONSOLI, M. A. ; MARTINELLI, Dante Pinheiro . Administração de Empresas Familiares. In: III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo, SP: Negócio, 1997.
- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: EnEO 2008. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...** Belo Horizonte MG, 2008.
- GRZYBOVSKI, D.; MACHADO, R.; TEIXEIRA, E.; SILVA, M. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, 1(1), 198-210, 2013. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>.
- HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of business venturing**, v.19, n.3, p.437-463, mai 2004.
- IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. **Patterns in strategy formation in a family firm**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 10 No. 1/2, 2004 pp. 127-140.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December. Family Firm Institute Inc., 2005.
- LANK, A.G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- LANSBERG, I. S. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

- LEACH, P.; BOGOD, T. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.
- LE BRETON-MILLER, J.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 28(4), 305-328, 2004.
- LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: EnANPAD – Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito nas empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999a.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999b.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- QUEIROZ, V. 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. **Cadernos Ebape**. BR, 6(1), 1-17, 2008.
- REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais. R&A. **Revista de Administração da UFLA** – v.6 – n.1 – janeiro/junho 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos, técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, Salvador. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006. v. 30.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, 10(1), 1-36, 1997.
- SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1–36.
- STEIER, L. New venture creation and organization: a famalial sub-narrative. **Journal of Business Research**, 60(10), 1099-1107, 2007.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v.12, n.32, p.45- 61, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.