

**GESTÃO FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO: ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS<sup>1</sup>**  
*FAMILY MANAGEMENT AND SUCCESSORY PROCESS: STUDY IN A SMALL FAMILY COMPANY IN THE CITY OF SANTA MARIA/RS*

**Andriele Gracioli Favarin<sup>2</sup>, Scheila Daiana Severo Hollveg<sup>3</sup> e Patrínês Aparecida França Zonatto<sup>4</sup>**

**RESUMO**

Este estudo teve como objetivo geral analisar como é desenvolvida a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo sucessório. A empresa familiar pode ser vista como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações. Isso significa que os familiares podem influenciar nas decisões de metas, interesses e objetivos da organização. A metodologia se caracteriza como qualitativa, e a coleta de dados foi através de uma entrevista com roteiro semi estruturado a fim de conhecer o processo sucessório dentro de uma empresa familiar e a sua gestão. Os resultados encontrados evidenciam que a empresa não possui uma gestão profissionalizada e nem um modelo sucessório para seguir caso a mesma precise passar por outra sucessão, mesmo a empresa existindo a 53 anos no mercado nunca houve o interesse de mudança, mas após esta pesquisa poderá surgir um novo entendimento para a mesma sobre estes assuntos. Pode-se concluir que o processo sucessório deve ser planejado, proporcionando maiores perspectivas de continuidade dos negócios e a chance de continuar o legado da família de uma maneira saudável e com resultados positivos.

**Palavras-chave:** empresas familiares; processo sucessório; gestão.

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze how management is developed in a small family business after a succession process. The family business can be seen as an enterprise whose managerial power has been linked to the company for at least two generations. This means that family members can influence decisions about the organization's goals, interests and objectives. The methodology is characterized as qualitative, and the data collection was through an interview with a semi-structured script in order to learn about the succession process within a family business and its management. The results found show that the company does not have a professional management nor a succession model to follow if it needs to go through another succession, even though the company has existed for 53 years in the market, there was never an interest in changing, but after this research it may appear a new understanding for them on these matters. It can be concluded that the succession process must be planned, providing greater prospects for business continuity and the chance to continue the family legacy in a healthy way and with positive results.*

**Keywords:** family businesses; succession process; management.

---

1 Trabalho Final de Graduação

2 Autora. Universidade Franciscana - UFN. E-mail: andriele.favarin@hotmail.com

3 Autora. Universidade Franciscana - UFN. E-mail: scheilahollveg@hotmail.com

4 Orientadora. Universidade Franciscana - UFN. E-mail: patrinesfranca@ufn.edu.br

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente dinâmico e competitivo, a gestão eficaz é fundamental para que as organizações sobrevivam e alcancem resultados positivos (SANTOS, 2014). A gestão pode ser entendida como um conjunto de ações e estratégias que visam o crescimento e a obtenção de retornos a curto e longo prazo, utilizando recursos humanos, financeiros e estruturais (SANTOS, 2014). A melhoria constante é uma lógica presente na gestão empresarial, envolvendo a avaliação dos índices de desempenho e o desenvolvimento de estratégias para aprimorá-los (CUNHA, 2000).

Nesse contexto, este trabalho tem como foco a gestão nas empresas familiares, que possuem características únicas devido à sua ligação com a família e a busca pela continuidade geracional (SEBRAE, 2016). Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e história ligadas a uma família, com membros familiares ocupando posições-chave na administração (GONÇALVES, 2000). Essas empresas apresentam benefícios competitivos significativos, desde que sejam tratadas com profissionalismo, abertas a transformações e atentas ao mercado (BERNARDI, 2009).

A gestão das empresas familiares envolve o processo sucessório, que é demorado e complexo, mas crucial para o sucesso e a continuidade dessas organizações (BERNHOF, 2002). Durante o processo sucessório, é necessário o estabelecimento de sócios e gestores profissionais, garantindo a profissionalização e a sustentabilidade da empresa (BERNHOF, 2002). No entanto, é importante mencionar que OLIVEIRA, 2006 é considerada uma fonte clássica sobre o tema, destacando a importância de um processo sucessório adequado para evitar comprometimentos na empresa.

Diante disso, é importante realizar pesquisas que abordem a gestão e o processo sucessório em empresas familiares, visando compreender suas interações e impactos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo sucessório. Para alcançar esse objetivo, serão relatados o histórico da empresa, detalhados os processos de gestão atuais, apresentadas sugestões para a profissionalização da gestão e proposto um plano sucessório.

As empresas familiares têm grande relevância na economia brasileira, representando cerca de 90% das empresas registradas, contribuindo significativamente para o crescimento do país (MARTINS *et al.*, 1999). No entanto, a gestão dessas empresas é um desafio, e muitas delas não sobrevivem além da segunda geração devido à falta de planejamento sucessório (SEBRAE, 2016). Além disso, a profissionalização é outro desafio enfrentado pelas empresas familiares, que buscam aprimorar seus processos de gestão para se tornarem mais eficazes.

Esta pesquisa se justifica pela grande importância da gestão familiar no contexto empresarial brasileiro, uma vez que as empresas familiares representam uma parcela significativa da economia do país. Autores clássicos, como Bonhofer (2002), destacam a relevância dessas empresas e seus desafios específicos. Compreender os processos de gestão durante o processo sucessório é fundamental,

uma vez que a sucessão e seus desdobramentos possuem um impacto significativo no crescimento e desenvolvimento dessas organizações.

Além disso, é importante considerar as características distintas das diferentes gerações envolvidas no processo sucessório. Cada geração traz consigo particularidades e desafios específicos, o que torna necessário o estudo e a compreensão dos fatores que favorecem o sucesso e a continuidade das empresas familiares.

Em suma, a gestão eficaz e profissionalizada é essencial para o sucesso das empresas familiares, especialmente durante o processo sucessório. A compreensão dos desafios enfrentados por essas empresas e a busca por soluções adequadas são fundamentais para garantir sua continuidade e crescimento. Portanto, esta pesquisa tem o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão em empresas familiares, fornecendo subsídios práticos para os gestores dessas organizações.

## **GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Entende-se por gestão o ato de gerenciamento, ou seja, a administração de empresas, instituições, empreendimentos ou organizações dos mais variados tipos e setores. O gestor é a pessoa ou profissional que lidera esse processo, e a forma como a produção geral de um negócio é feita sempre obedece à sua filosofia e aos mandamentos criados por ela. Para administrar ou gerir, é necessário definir os objetivos organizacionais. O gestor tem como tarefas o planejamento, a organização, a direção e o controle dos esforços organizacionais para o alcance dos objetivos definidos, levando em consideração o mercado no qual a organização atua e visando “garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo” (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

No contexto da gestão, destacam-se as empresas familiares. Segundo Adachi (2006), essas empresas são entidades com personalidades diferentes e independentes dos seus donos, podendo ter direitos e obrigações próprios. Grzybovski e Lima (2004) afirmam que são gerenciadas por um grupo de pessoas ligadas por relações de parentesco, sejam elas biológicas ou sociais. Machado (2005) explica que uma empresa é considerada familiar quando foi fundada por um membro da família, quando um ou mais membros participam da propriedade ou direção e quando existem valores corporativos ligados à família, além da sucessão estar relacionada à família.

Segundo Dante *et al.* (2013), as empresas familiares são frequentemente vistas como uma gestão não profissional, pois as decisões podem não ser totalmente embasadas em aspectos técnicos ou racionais devido à influência dos aspectos emocionais nas decisões organizacionais. Estol e Ferreira (2006) destacam que essas empresas desempenham um papel relevante na economia brasileira e, portanto, é importante estudar seus comportamentos e dinâmicas. Independentemente da

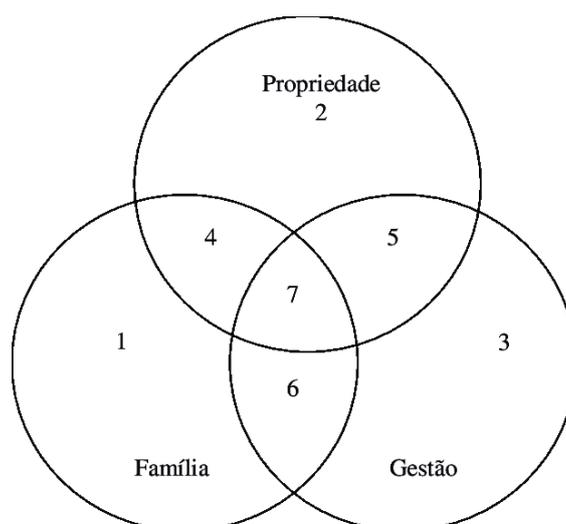
história da empresa, os membros da família estão sempre à frente da administração e mantêm expectativas em relação à sua continuidade na organização.

Oliveira (2006) descreve uma empresa familiar como aquela em que a sucessão do poder decisório ocorre de forma hereditária por meio de uma ou mais famílias, com a participação empreendedora ou, no mínimo, de um indivíduo audacioso que inicia o negócio com a ajuda da família. Gersick *et al.* (2006) afirmam que a característica central das empresas familiares é a forte ligação com uma família, tornando-as um tipo especial de empresa.

Tagiuri e Davis (1996) explicam que uma empresa familiar é construída por meio de uma ligação entre os membros e relações pessoais, que levam à criação da empresa. Gonçalves (2000) destaca três requisitos para uma empresa ser considerada familiar: a família ser a proprietária da empresa ou possuir parte das ações, a gestão ser controlada pela família e a presidência da organização ser governada por um membro da família. A importância das empresas familiares é reconhecida mundialmente, e “buscar alternativas para a perpetuação das empresas familiares passou a ser uma finalidade de parte significativa da população mundial” (KOELLE, 2004, p. 11).

Sousa *et al.* (2017) classificam as empresas familiares em três tipos: a empresa familiar tradicional, em que os negócios são de domínio completo da família; a empresa familiar híbrida, em que a família tem o controle, mas há a participação de profissionais externos na gestão e o capital é aberto; e a empresa com influência familiar, em que a maioria das ações está nas mãos do mercado, mas a família mantém uma influência estratégica por meio de uma participação acionária significativa. A profissionalização é um processo fundamental para todas as empresas familiares, pois sem gestores profissionais na área administrativa, sejam eles membros da família fundadora ou não, a empresa está fadada ao fracasso.

Segundo Gersick *et al.* (2006), o modelo de três círculos foi desenvolvido para lidar com a diversidade de tamanhos de empresas, já que muitos dilemas enfrentados pelas empresas estão relacionados à diferenciação entre proprietários e gerentes, em vez de abranger toda a família. Esse modelo descreve a empresa familiar como composta por três subsistemas independentes, mas interligados: gestão, propriedade e família, conforme ilustrado na Figura 1. Assim, todos os proprietários fazem parte do sistema de propriedade, todos os membros da família estão incluídos no sistema familiar e todos os colaboradores estão no sistema de gestão/empresa.

**Figura 1** - Os três subsistemas da empresa familiar

Fonte: Gersick, *et al.* (2006, p.122)

Conforme ilustrado na Figura 1, de acordo com Gersick *et al.* (2006), cada indivíduo envolvido em uma empresa familiar pode ser classificado em um dos sete espaços formados pelos círculos: 1 - membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa; 2 - acionistas que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa; 3 - empregados que não são membros da família; 4 - membros da família que têm ações na empresa, mas que não trabalham nela; 5 - acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa; 6 - membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações; 7 - membros da família que têm ações e trabalham na empresa

Os autores destacam que esse modelo é útil para compreender a origem de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, permitindo uma análise mais precisa das situações e auxiliando na resolução de problemas entre as famílias.

Além disso, para complementar o Modelo dos 3 Círculos (M3C), Silveira (2010) desenvolveu um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, abrangendo uma escala de desenvolvimento para cada subsistema mencionado no M3C: propriedade, família e gestão. O modelo, proposto por Gersick *et al.* (2006), foi denominado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (Figura 2), que descreve como o negócio familiar passa por diferentes estágios em cada uma das dimensões, adquirindo características distintas.

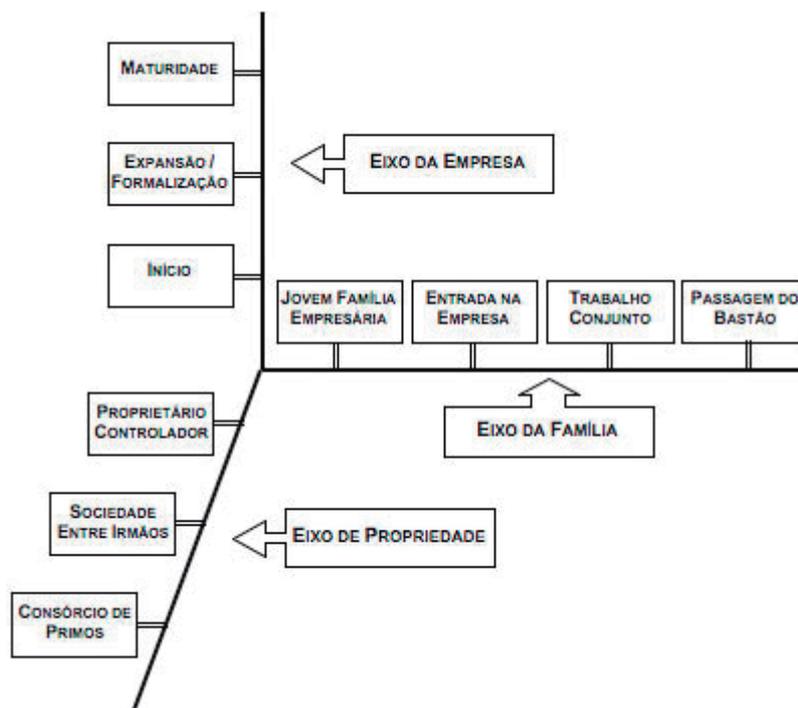
No eixo “propriedade”, existem três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. No estágio inicial, a empresa familiar é controlada por uma pessoa ou casal, enfrentando o desafio da capitalização da empresa. No estágio de sociedade entre irmãos, o desafio é harmonizar o controle entre os irmãos que se tornaram sócios por herança. No estágio de consórcio de primos, o desafio é gerenciar a complexidade da família e do grupo de acionistas. É importante ressaltar que nem todas as empresas seguem essa sequência, do proprietário controlador ao consórcio de primos.

No eixo “família”, o primeiro estágio é o da jovem família empresária, onde o maior desafio é criar um empreendimento viável. O segundo estágio marca a entrada dos filhos na empresa, e o desafio principal é gerenciar a chegada de uma nova geração. No próximo estágio, chamado de trabalho em conjunto, é necessário promover a comunicação, cooperação e administração dos conflitos entre as gerações no negócio familiar. Por fim, na última etapa, ocorre a passagem do bastão, na qual a geração mais velha enfrenta o desafio de se desvincular da empresa e transferir a liderança da empresa familiar para a próxima geração. Esse estágio envolve a evolução da família por meio de casamentos, paternidade, entre outros eventos.

No eixo “empresa”, o primeiro estágio corresponde ao início da empresa, onde a prioridade é garantir sua sobrevivência. Em seguida, vem a fase de expansão, na qual geralmente ocorre o processo de profissionalização da empresa. Por fim, há o estágio de maturidade, no qual a base de clientes se estabiliza ou diminui. Nesse estágio, a prioridade é garantir a estabilidade e a perenidade do negócio.

Na Figura 2, é possível observar que cada um dos três subsistemas - propriedade, família e gestão/empresa - possui uma dimensão separada de desenvolvimento. Cada parte evolui em seu próprio ritmo e de acordo com sua sequência, o que caracteriza o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick, *et al.* (2006, p.130)

De acordo com Braun *et al.* (2011), ao utilizar modelos de gestão, percebe-se que a maioria das empresas familiares começa com uma administração simplificada, na qual o fundador detém todo o poder de decisão. No entanto, à medida que a complexidade aumenta, essas organizações familiares

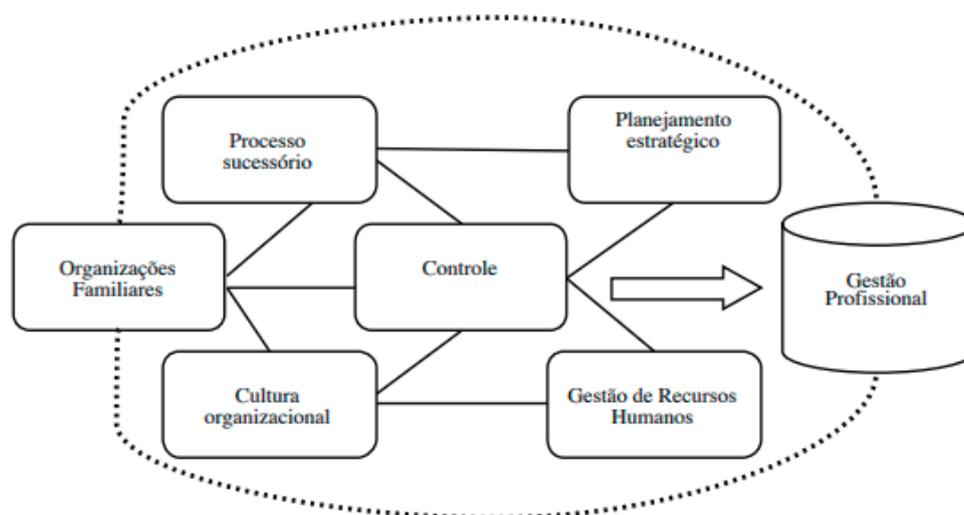
sentem a necessidade de uma administração mais estruturada e buscam profissionalizar-se. Portanto, dois aspectos importantes devem ser considerados no processo de gestão dessas organizações: profissionalização e sucessão. Embora o ambiente organizacional priorize a ação, a técnica, o mecanicismo e a impessoalidade nas relações, ele está repleto de sentimentos, desejos, emoções, angústias, incertezas, fragilidades e espontaneidade, pois é nas empresas onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas (FREITAS, 2000).

As empresas familiares, devido à singularidade dos sistemas que as compõem - família, gestão e propriedade - exigem uma abordagem organizacional específica, na qual o pesquisador reconhece os elementos culturais, demográficos, sociais, espaciais e estruturais no processo de tomada de decisão gerencial (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

No que diz respeito à gestão nas empresas familiares, é importante ressaltar que suas finalidades não diferem das de outras empresas, mesmo sendo uma organização familiar. Assim como as empresas tradicionais, as famílias também são geralmente lideradas por empreendedores que têm como principal objetivo o sucesso do negócio familiar. Os elementos para a profissionalização da gestão da empresa familiar, conforme Grzybovski e Tedesco (2002), têm como objetivo estabelecer, produzir e comercializar produtos e serviços, desenvolvendo tarefas rotineiras e estabelecendo um sistema operacional e administrativo apropriado para a sustentação, profissionalização e gestão eficaz.

Considerando as evidências teóricas, alguns pontos são importantes e estratégicos para a gestão das empresas familiares em direção à profissionalização. Os proprietários e gestores dessas empresas devem estar atentos a esses fatores devido à sua importância para o sucesso desse tipo de empresa no ambiente competitivo. Caso esses fatores não sejam considerados, eles podem causar prejuízos às empresas, principalmente devido à cultura peculiar que apresentam e à ausência de técnicas profissionais de gestão (BELMONTE; FREITAS, 2013).

**Figura 3** - Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares



Fonte: Belmonte e Freitas (2013, p.76)

Na Figura 3, são destacados os fatores que requerem total atenção nos processos de gestão em uma empresa familiar. Os proprietários e gestores dessas empresas devem estar atentos aos pontos essenciais para o sucesso da organização diante do ambiente competitivo. Caso esses fatores fundamentais não recebam a devida importância, podem prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Nesse sentido, Grzybovski (2002) aponta três pressupostos para a interação adequada entre empresa e família e para promover um modelo de gestão adequado: levar em consideração o contexto histórico de diferentes gerações e os interesses da família empresária em relação à empresa; reconhecer que as práticas gerenciais são permeadas por relações afetivas, emocionais e laços familiares, além da racionalidade instrumental; e compreender que as relações de trabalho estão baseadas na confiança mútua, fidelidade, austeridade e outros valores cultivados no âmbito privado da família e replicados na empresa familiar.

Portanto, uma gestão bem-sucedida em uma empresa familiar tem objetivos claros e definidos desde antes de sua criação, e para alcançá-los é necessário estabelecer metas e acompanhar o desempenho. Um ponto importante para uma gestão correta e que proporcione sucesso é que os membros da família precisam compreender a diferença entre empresa e família, equilibrando e proporcionando um tratamento justo a todos os envolvidos (BELMONTE; FREITAS, 2013).

## **PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

A sucessão em empresas familiares é um processo complexo que envolve a transferência de poder e controle da geração fundadora para a próxima geração. Esse processo pode ser desafiador, pois envolve não apenas questões de gestão, mas também questões familiares e emocionais.

A profissionalização é um aspecto fundamental nesse processo. Quando gestores não familiares entram mais profundamente no negócio, a literatura de empresas familiares relaciona esse acontecimento como um processo de profissionalização da empresa (CHITTOOR; DAS, 2007). A profissionalização implica em abandonar práticas personalizadas e adotar práticas mais formais e técnicas, valorizando a competência e o desempenho profissional (FREITAS; FREZZA, 2005; ROCHA, 2001).

A profissionalização da gestão traz vantagens, como a correção de comportamentos inadequados, o aumento do desempenho funcional, a adequação a pressões institucionais e a facilidade de acesso a créditos externos (STEWART; HITT, 2012). Além disso, promove transparência, alinhamento de perfis para cada cargo e uma escolha baseada na capacitação e critérios menos personalizados (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

A sucessão é um momento crucial e exige um planejamento adequado. A sucessão familiar ocorre quando algum membro da família assume o cargo deixado pela geração anterior, levando em consideração valores, crenças e atitudes da família (OLIVEIRA, 2006). Já a sucessão profissional

envolve a contratação de executivos externos à família, que possuem competência para gerir a empresa (OLIVEIRA, 2006). Independentemente do tipo de sucessão, é importante escolher o sucessor com base em critérios profissionais e experiências relevantes (SOUZA, 2012).

Para garantir uma sucessão eficaz, é essencial um planejamento prévio. O processo sucessório deve iniciar o quanto antes, envolvendo a identificação dos resultados desejados, a definição do perfil do sucessor, o debate dos resultados esperados, a escolha do sucessor e a consolidação do processo (OLIVEIRA, 2006). É aconselhável realizar a sucessão enquanto o fundador ainda está vivo, a fim de preparar os sucessores e discutir suas pretensões e possibilidades de aceitação da sociedade (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

A busca por profissionalização e o planejamento adequado da sucessão são estratégias fundamentais para garantir a continuidade e o sucesso das empresas familiares. Ao equilibrar os interesses familiares e empresariais, promover a capacitação dos gestores e selecionar sucessores com base em critérios profissionais, essas empresas podem enfrentar os desafios e garantir um futuro próspero.

## **METODOLOGIA**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, abrangendo a classificação do estudo, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados.

Quanto à natureza, este estudo foi classificado como qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 3), a pesquisa qualitativa “envolve uma abordagem interpretativa do mundo, com o intuito de compreender os fenômenos e os significados atribuídos a eles pelos sujeitos, em seus contextos naturais”.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se caracterizou como descritiva. Conforme Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva “não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Seu propósito é expor características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotado o estudo de caso. Segundo Gil (2011, p. 52), o estudo de caso é uma investigação aprofundada sobre objetos que podem ser indivíduos, organizações, grupos ou fenômenos. Essa abordagem é amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, permitindo a formulação de hipóteses e teorias.

A empresa selecionada para este estudo foi uma pequena empresa familiar localizada na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, atuante no ramo de prestação de serviços. A escolha dessa empresa foi determinada por critérios de acessibilidade e conveniência, considerando o fácil acesso da pesquisadora ao fundador e ao diretor geral da organização. Conforme Cozby (2006, p. 142), a pesquisa por conveniência ocorre quando o pesquisador seleciona participantes com base na facilidade de acesso, com o intuito de estudar as relações entre variáveis, não buscando estimar com precisão os valores da população.

Antes da coleta de dados, o projeto de pesquisa foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos, e obteve aprovação por meio do parecer nº 4.390.614, registrado na plataforma Brasil sob o número CAAE 38805420.5.0000.5306.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, elaborado pela pesquisadora com base na literatura. As entrevistas foram conduzidas individualmente com o fundador e o diretor geral da empresa, no mês de novembro de 2020, nas dependências da organização pesquisada. O objetivo era conhecer a empresa, seus entrevistados e obter suas concepções sobre a profissionalização e a sucessão.

No que se refere ao instrumento escolhido para a coleta de dados, Gil (2011, p. 128) destaca que a entrevista é comparável ao questionário, mas oferece vantagens como a possibilidade de obter um maior número de respostas, maior flexibilidade para adaptar-se às circunstâncias e captar a expressão corporal e a entonação de voz dos entrevistados.

Além disso, utilizou-se a técnica de observação *in loco* na sede da empresa, a fim de avaliar os processos internos de gestão. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), observar significa aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto amplo, a fim de obter um conhecimento claro e preciso. A observação é considerada uma forma de coleta de dados que permite obter informações sobre aspectos da realidade que os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

Após a coleta de dados, as respostas das entrevistas foram transcritas para o artigo. Em seguida, realizou-se a análise utilizando a técnica interpretativa, na qual o pesquisador lê repetidas vezes o material e busca relacioná-lo à teoria previamente pesquisada, com o objetivo de responder aos objetivos do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Também foi empregada a análise de conteúdo, que, segundo Oliveira *et al.* (2003, p. 218), consiste em um conjunto de técnicas de exploração de documentos que visa identificar os principais conceitos ou temas abordados em determinado texto.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como objetivo analisar a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo de sucessão em Santa Maria/RS. Foi realizado um roteiro de entrevista com o fundador e o diretor geral da empresa para obter informações sobre a empresa, suas opiniões sobre sucessão e profissionalização. Os dados coletados foram analisados e interpretados.

De acordo com o fundador, a empresa Luiz Favarin LTDA foi fundada em 1967 por ele, utilizando suas economias do trabalho agrícola para investir em peças e equipamentos. A empresa está localizada na Avenida Osvaldo Cruz 1442, em Santa Maria, desde sua fundação. Além de oferecer serviços para veículos pesados, a empresa também comercializa peças nas áreas de escapamentos, freios e suspensões. A empresa tem 9 funcionários, incluindo um membro da

família, e conta com 4 sócios, sendo o fundador e seus 3 filhos, sendo que apenas um dos sócios não trabalha mais na empresa.

Na sequência da entrevista buscou-se saber um pouco mais das características dos respondentes. No presente momento o fundador da empresa possui 80 anos de idade, não possui estudo, concluindo só a segunda série, pois, trabalhava desde muito cedo, no momento ele é aposentado mas ainda dá opiniões dentro da empresa e ensina algo aos mecânicos, desde quando o filho mais velho dele assumiu a parte administrativa em 1995 ele já não estava tão ativo na empresa, pois, sua aposentadoria estava para sair e ele gostava muito de ir pescar, ele fundou a empresa pelo seguinte motivo: *“Por existir uma grande necessidade de trabalhar, eu com um dinheiro que juntei quando trabalhava pra fora construí um galpão de madeira, comprei peças e alguns equipamentos e como entendia da mecânica dos caminhões abri a empresa.”*

O atual diretor geral da empresa possui 50 anos e não adquiriu muito estudo, pois, ele estudou até a 5ª série, optou por parar de estudar para ajudar seu pai na oficina, ele começou como mecânico e agora é o diretor geral da empresa, ele faz um pouco de cada coisa dentro da organização, é o responsável pela gestão de contas a pagar; negociação com os fornecedores, faz os orçamentos, dá os devidos descontos, precifica os serviços, realiza os serviços bancários diários. Ele vem ocupando este cargo desde o ano de 1995, segundo ele conta *“Meu pai me convidou para assumir a parte administrativa da empresa, porque ele já estava quase se aposentando e precisava de ajuda para dar segmento a empresa, como sou mais velho ele sabia que eu tinha mais conhecimento para conseguir administrar a empresa.”*

Inicialmente buscou-se entender o que os entrevistados pensam a respeito dos processos de sucessão e profissionalização na empresa, buscou saber se a empresa já passou por um destes processos anteriormente de acordo com o fundador. *Sim, quando eu passei para meu filho mais velho a administração da empresa, mas não existiu nada formal no papel foi apenas através de uma conversa aqui na empresa.* Observa-se que muitas empresas familiares não têm seus processos formalizados, tudo acontece de forma muito informal e rápida dentro das empresas, o que pode futuramente acarretar em problemas em relação a gestão.

Segundo Moreti (2018), a sucessão é um processo demorado, que exige planejamento, tendo que se iniciar o quanto antes. Este processo é o que vai decidir quem assumirá a direção da empresa após a saída do fundador, é importante que o profissional se identifique com a missão, visão e valores da empresa, e que deseje ocupar essa posição, sendo que esse indivíduo possa ser ou não da família.

As organizações familiares buscam cada vez mais planejar e organizar as tomadas de decisões, com o objetivo de passar pelo momento sucessório com maior eficiência. Buscou-se compreender se a empresa já passou por uma sucessão, como foi o seu processo sucessório, como explica o fundador, *com a necessidade da informatização, pedi para meu filho que ele desse continuidade, já que ele entendia mais das coisas e também já estava no caminho de minha aposentadoria.* Da mesma forma o

diretor geral da empresa hoje, nos relata que foi falado verbalmente para ele que começasse a ajudar seu pai, nas atividades rotineiras da empresa porque várias coisas estavam mudando na época.

Como sinaliza Petry e Nascimento (2007), a sucessão não pode ser um acontecimento repentino, como ocorreu na empresa, necessitando, então, de um planejamento para que ocorra uma sucessão sem causar traumas para a família.

Na sequência também identificou-se qual a geração que está no comando da empresa atualmente e se a empresa pretende passar por outro processo, se sim, seria para outra geração ou na mesma geração que ela se encontra. De acordo com o fundador a empresa está na 2ª geração, ele explica ainda que a empresa pretende passar por outro processo sucessório no futuro, passando o controle para a 3ª geração, pois, segundo o diretor geral: *Seria para outra geração, pois, nós da segunda não temos muito estudo para dar continuidade no negócio, já que cada vez mais as coisas vêm se atualizando*. Embora a empresa esteja atuando há a mais de 50 anos no mercado, ela passou pela primeira sucessão no ano de 1995, pretendendo passar por um processo mais formal em alguns anos para a 3ª geração.

De acordo com Souza (2012), salienta que quando escolher o sucessor deve-se estar ciente das exigências que o cargo de diretor precisa. Sendo assim, os julgamentos feitos pelos familiares a respeito do sucessor escolhido serão baseados apenas nas experiências profissionais, sem qualquer outra interferência pessoal. Aconselha-se realizar a sucessão ou criar um plano sucessório enquanto o fundador ainda esteja vivo, para preparar o sucessor e também discutir sobre a pretensão do novo sucessor para assumir a empresa e a possibilidade de aceitarem a sociedade. Os laços sanguíneos não devem interferir nas obrigações da empresa e nem atrapalhar o relacionamento da família. De tal modo, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

Após foi questionado ao fundador e diretor geral se existe um planejamento sucessório atualmente dentro da empresa, e se gostariam que existisse. Conforme o fundador *“não existe o planejamento sucessório na empresa, mas gostaria que existisse para que desse sequência na empresa com a família, pois se não tiver sucessão entre meus filhos e netos, precisaria contratar alguém de fora para fazer isto”*. O diretor geral explica ainda que *“não existe nenhum planejamento sucessório, mas que também gostaria da existência de um, para que o nosso negócio continuasse com a família e não precisasse contratar alguém de fora”*.

Segundo Gorgati (2000), a sucessão pode ser feita de duas maneiras, o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência para gerir a empresa. Os sócios fazem parte do conselho em que é discutida a gestão, sem interferirem nas decisões.

Para Leone (2005), que a empresa continuar com o comando familiar é um benefício e ressalta a importância de existir a confiança necessária dentro da empresa, para que o processo de sucessão seja facilitado, para que não ocorra sob conflitos.

Para Rocha (2001), a profissionalização na gestão das empresas familiares é um processo onde ocorre o aperfeiçoamento em sentido a um maior nível de formalidade, sendo assim a profissionalização da gestão, faz com que a empresa abandone suas políticas paternalistas e protecionistas aglutinadas na história do país e da família patriarcal, tal como o investimento em capacitação a todos os colaboradores da empresa, sejam elas da família ou não, sempre buscando valorizar a competência e o desempenho profissional.

Procurou-se saber durante a entrevista compreender os processos de gestão e como eles acontecem, como resposta do fundador obtivemos a não existência dos processos definidos, ele alegou que quem cuida de todas as coisas é seu filho mais velho, intitulado diretor geral da empresa, pelo fato do mesmo não estar no dia a dia dentro da empresa e não ter conhecimento ele acaba não sabendo da existência dos processos, já segundo o diretor geral da empresa. Conforme o diretor geral explica *“que faz a mesma coisa desde sempre, sem nada definido. Eu ligo para os fornecedores ou eles oferecem as coisas, daí encomendo as peças ou equipamentos, para contratar geralmente pergunto se eles já trabalharam com isto ou não, se mora perto da empresa e se gostaria mesmo de trabalhar, porque o serviço aqui é pesado. Na parte financeira eu organizo os pagamentos de contas e funcionários, os recebimentos quem cuida é minha irmã que faz o controle. O atendimento fica por conta da minha irmã que trabalha no escritório, meus irmãos que trabalham no balcão e outro funcionário que também trabalha no balcão.*

Como o mercado está cada vez mais competitivo, ter uma gestão profissionalizada é um pré-requisito para as organizações que visam seu constante crescimento, com isto, questionou-se se a empresa conta com uma gestão profissionalizada. De acordo com o diretor geral a *“empresa não possui uma gestão profissionalizada de todas áreas especificamente, mas acredito que temos um planejamento fiscal e financeiro, que são realizados pelo auxiliar administrativo da empresa de forma diária”*.

Assim para Flamholtz e Randle (2007), quando a empresa define a profissionalização como um processo, ele acontece através da implantação de várias características, sendo elas: planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.

A profissionalização de gestão é um processo pelo qual uma organização familiar, começa a assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, sendo assim, se a empresa não possui atualmente uma gestão profissionalizada, no futuro ela pretende profissionalizar sua gestão, se sim como seria feito o processo. Conforme o fundador *“seria contratando pessoas que sejam qualificadas e que possam trabalhar de forma correta”*. Já o diretor geral acredita *“que profissionalizando a geração futura para a empresa ficar em família, mas caso não houver interesse por parte dos mais novos, será preciso contratar pessoas que sejam qualificadas nas respectivas áreas, para então auxiliarem a empresa a possuir uma gestão qualificada”*.

De acordo com a resposta do diretor geral, pode-se usar a sugestão dos autores Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), para que a família não precise deixar a empresa e possa prosseguir com sua própria gestão, os membros da família busquem a sua própria profissionalização, preparando o sucessor ou o grupo familiar, instituindo que eles busquem conhecimentos necessários e instrumentos para continuarem gerindo a empresa.

A profissionalização da gestão está ligada diretamente a capacitação profissional, seja de algum membro da família ou de algum profissional que não faz parte da família, mas ambos precisam ter a capacidade e o conhecimento para assumirem o cargo proposto, portanto, foi questionado aos entrevistados se é importante para a empresa a mesma ter uma gestão profissionalizada. De acordo com a visão do diretor geral, *“a existência da profissionalização se torna muito importante para a empresa, assim vamos ter uma maior organização interna, entre os colaboradores sendo da família ou não, podendo ficar mais tempo no mercado e alcançar seus objetivos de uma forma mais eficiente.”*

Para Stewart; Hitt (2012), uma das vantagens da profissionalização para a empresa, é ter a oportunidade de corrigir os familiares atuantes na empresa que possuem uma postura inadequada na empresa, a melhoria do desempenho funcional em razão da implantação de recompensas não personalizadas adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos etc.

Com base nos resultados da pesquisa, é recomendado que a empresa implemente um plano de sucessão. Para isso, sugere-se contratar uma empresa especializada para elaborar o plano e garantir o envolvimento de todos os sócios.

De acordo com Oliveira (2006), seu modelo de plano sucessório consiste em cinco fases interligadas. Na primeira fase, é importante identificar os objetivos futuros da empresa, como sua missão, visão, valores e metas. Na segunda fase, define-se o perfil do sucessor, incluindo suas habilidades e conhecimentos necessários para impulsionar a empresa familiar, como criatividade, inovação e trabalho em equipe.

Na terceira fase, ocorre o debate sobre os resultados esperados do sucessor, que deve ser concluído considerando a combinação entre os objetivos e o perfil identificado anteriormente. Na quarta fase, é feita a escolha do sucessor, que pode variar em dificuldade dependendo dos resultados das fases anteriores. A franqueza e a honestidade são fundamentais nesse processo de seleção.

Na quinta e última fase, ocorre a implementação e avaliação da sucessão, consolidando o processo sucessório. O sucessor escolhido deve se concentrar e esforçar para alcançar os resultados esperados pela empresa.

## **CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

As empresas familiares são organizações privadas em que o controle é mantido por membros da mesma família ao longo das gerações. A sucessão familiar é um processo natural nesses tipos de

empresas, porém requer muita atenção, uma vez que a sucessão mal planejada pode levar a problemas, como a nomeação de indivíduos despreparados para o comando da empresa. O plano de sucessão familiar pode ser complexo devido às relações afetivas envolvidas, mas deve ser uma prioridade para esse modelo de negócio.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo analisar como os processos de gestão são desenvolvidos em uma pequena empresa familiar durante um processo de sucessão. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor geral e o fundador da empresa em questão. As respostas obtidas foram analisadas para melhor compreender os motivos que levaram o fundador a iniciar o processo de sucessão e identificar as características do fundador e do diretor geral, a fim de compreender o atual modelo de gestão da empresa.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi relatar o histórico da empresa desde a sua fundação. Foi observado que a empresa está presente no mercado há 53 anos e não possui processos profissionalizados. Houve uma sucessão informal, porém, não houve profissionalização, uma vez que quem assumiu o comando da empresa não possuía amplo conhecimento e formação, uma vez que optou por trabalhar desde cedo e abandonou os estudos.

Em seguida, o segundo objetivo específico foi detalhar os processos de gestão atuais. Observou-se que a empresa não possui processos formalizados, mantendo-se fiel às práticas do passado. A empresa não possui departamentos definidos, o que dificulta o trabalho dos colaboradores, pois um único funcionário é responsável por várias atividades diárias. Foi observado também que os proprietários desejam profissionalizar a gestão, mas reconhecem a necessidade de auxílio de uma empresa especializada, uma vez que não possuem conhecimento para realizar a profissionalização.

Por fim, para esta pesquisa, foi sugerido um plano de sucessão, a fim de permitir que a empresa tenha uma gestão profissionalizada e um futuro sucessor qualificado, seja um membro da família ou não. Isso dependerá da disponibilidade de um membro da família preparado para assumir o cargo.

Em conclusão, constata-se que a empresa nunca teve uma gestão profissionalizada ao longo de sua trajetória. É de suma importância que as empresas tenham uma gestão profissionalizada nos dias atuais, a fim de permanecerem no mercado por mais tempo e acompanharem as mudanças de forma organizada e eficiente. A empresa passou por um processo de sucessão de forma informal, sem verificar se o sucessor estava preparado ou possuía os conhecimentos e habilidades necessárias para assumir o cargo. Com isso, a empresa poderá enfrentar dificuldades na resolução de problemas futuros. É de grande importância que, ao estabelecer um plano de sucessão, a pessoa que assumirá a empresa possua os requisitos necessários, sendo o início de sua profissionalização.

**REFERÊNCIAS**

- ADACHI, Paulo Pupin. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.
- BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre?** Nem sempre. Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio 2009.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- BRAUN, A. B. *et al.* Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. **Anais...VIII SEGeT-Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia**, 2011.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. **Anais... Encontro da ANPAD**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu/PR.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of Management and Succession Performance A Vital Linkage. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.
- COZBY, P. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. Improvisação e organização. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Estudos organizacionais: Novas perspectivas na Administração de empresas - uma Coletânea Luso - Brasileira. São Paulo, SP. Iglu Editora Ltda., 2000.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os **Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v. 17, n. 2, p. 135-150, 2010.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growing pains**: transitioning from entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

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

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: PRESTES MOTTA, F.; FREITAS, M. E. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, São Paulo, Brasil, 2000.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 3, Atibaia/SP, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

KOELLE, C. E. **Planejamento estratégico, gestão de competências e sucessão em empresas familiares**. São Paulo: FGV-SP, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, ago. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

MORETI, R. **10 Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares**. 2018. Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/> Acesso em: 21 de março de 2020.

OLIVEIRA, A.; PAPA, A. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arrançando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças, USP**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9ea-bb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 9 de abril de 2020.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo** - Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **Anais...** VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2017, Santa Cruz do Sul - RS, 2017.

SOUZA, E. P. **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. 72 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Balancing family and business demands in family-owned firms. In: DAVIS, J.; TAGIURI, R. (Eds.). **Entrepreneurship and the growth of firms**. Boston: G.K. Hall, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.