

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ DANILO BEZERRA DE MELO

SUCCESSÃO FAMILIAR: INVESTIGANDO UMA EMPRESA  
FAMILIAR EM VIAS DE SUCESSÃO EM GRAVATÁ-PE

CARUARU  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ DANILO BEZERRA DE MELO

SUCCESSÃO FAMILIAR: INVESTIGANDO UMA EMPRESA FAMILIAR  
EM VIAS DE SUCESSÃO EM GRAVATÁ-PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

**Orientador:** Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho

CARUARU  
2017

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 - 1878

M528s Melo, José Danilo Bezerra de.

Sucessão familiar : investigando uma empresa familiar em vias de sucessão em Gravatá - PE. / José Danilo Bezerra de Melo. – 2017.  
34f. ; il. : 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2017.

Inclui Referências.

1. Empresas familiares – Sucessão. 2. Administração de empresas. 3. Administração de conflitos. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-438)

JOSÉ DANILO BEZERRA DE MELO

SUCESSÃO FAMILIAR: INVESTIGANDO UMA EMPRESA FAMILIAR  
EM VIAS DE SUCESSÃO EM GRAVATÁ-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de Dezembro de 2017

---

Prof. Dr. Marconi de Freitas Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Junior  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

Dedico esse trabalho as pessoas mais importantes da minha vida: meus pais Graça e Cícero, meu irmão Gabriel, minha namorada Mônica, mas em especial a minha mãe, a grande responsável por quem sou e onde cheguei, que isso não seria possível primeiramente a Deus e segundo a ela que acreditou em mim até mesmo quando eu duvidei.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, porque tudo devemos a ele e sem ele nada somos.

Agradeço a minha mãe Maria das Graças B. da Silva por sempre ter me dado apoio e força para continuar seguindo em frente.

Agradeço a minha namorada Mônica Rodrigues Tôres por todo incentivo e colaboração.

Agradeço ao meu orientador José Lindenberg Julião Xavier Filho pelas contribuições, atenção e paciência.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

*Se o machado está cego  
e sua lâmina não foi afiada,  
é preciso golpear com mais força;  
agir com sabedoria assegura o sucesso.*

*(Eclesiastes 10:10)*

## RESUMO

Despontando como as principais geradoras de empregos, e sendo responsáveis por 40% do PIB (produto interno bruto) brasileiro, as empresas familiares representam uma estrutura organizacional que vem sendo estudada devido sua importância econômica no âmbito empresarial do Brasil. No entanto, elas são vistas como empresas com problemas particulares, tais como a sucessão, sendo este o ponto decisivo para sua perenidade. Contudo, apesar de sua relevância, muitas vezes vem a ser negligenciado ou colocado em plano secundário pela maioria dos empresários. Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho consiste em analisar como se dá o processo de sucessão na empresa familiar. A coleta de dados se deu de forma primária, através de entrevista semiestruturada aplicada diretamente com o proprietário, caracterizando uma análise de dados qualitativos. Como resultado, identificamos que o tipo de empresa familiar é o tradicional, o tipo de sucessão como sendo familiar, e a fase da estrutura empresarial como sendo proprietário controlador, e que conforme os planos do gestor se seguirá a uma sociedade entre irmãos após a sucessão. Constatamos também que o principal problema é a falta de planejamento para a sucessão e a preparação do sucessor. Sugere-se que entidades de apoio como a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), Universidades, Associações e demais detentoras de conhecimento ofereçam capacitações e assessorias aos empresários para sucessão, alertando-lhes para sua importância, e sua necessidade de preparação, aumentando as chances de sucesso em sua transição para novas gerações assumirem a gestão.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar; Sucessão; Modelos Sucessórios.

## ***ABSTRACT***

*As the main generators of jobs, accounting for 40% of the Brazilian gross domestic product (GDP), family companies represent an organizational structure that has been studied due to its economic importance in Brazil. However, they are seen as companies with particular problems, such as succession, and this is the decisive point for their perennialness. However, despite its relevance, it often comes to be neglected or placed on a secondary level by most business owners. In this sense, the general objective of this work is to analyze how the succession process takes place in the family business. The data collection was done in a primary form, through a semistructured interview applied directly with the owner, characterizing an analysis of qualitative data. As a result, we identify that the type of family business is the traditional one, the type of succession as being familiar, and the phase of the business structure as controlling owner, and that according to the plans of the manager will follow a partnership between siblings after succession. We also note that the main problem is the lack of planning for succession and successor preparation. It is suggested that support entities such as the CDL (Chamber of Warehouse Managers), Universities, Associations and other knowledge holders offer training and advisory services to entrepreneurs for succession, alerting them to their importance, and their need for preparation, increasing the chances of success in their transition to new generations take over management.*

*Keywords: Family Business; Succession; Successive Models.*

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares ..... | 18 |
| Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares ..... | 19 |

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Nove Tipos de Sucessão ..... | 21 |
|--|----|

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |  |
|--------|--|
| CDL    | Câmara de Dirigentes Lojistas                        |
| ENEF   | Encontro de Empresas Familiares                      |
| EPP    | Empresa de Pequeno Porte                             |
| FIRJAN | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro |
| PIB    | Produto Interno Bruto                                |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 13 |
| 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....   | 13 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....                                     | 15 |
| 1.3 OBJETIVO .....   | 15 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....  | 15 |
| <b>2. EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES</b> .....   | 17 |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                        | 23 |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                             | 25 |
| 4.1 DETALHAMENTOS DA EMPRESA.....                                  | 25 |
| 4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA.....        | 26 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                               | 30 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 32 |
| <b>APÊNDICE A - QUESTÕES LEVANTADAS DURANTE A ENTREVISTA</b> ..... | 34 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas familiares são grandes responsáveis pela economia tanto do Brasil como do mundo, afetando diretamente no PIB (Produto Interno Bruto). Segundo uma coleta de dados realizada em 2016 pela ENEF (Encontro de Empresas Familiares), 75% das companhias do mundo são familiares e responsáveis pela geração de 40 a 80% dos empregos (Muller, 2016). No Brasil 40% do PIB (Produto Interno Bruto) são provenientes delas, as mesmas são as maiores geradoras de empregos, empregando 75% da força de trabalho (Muller, 2016).

Algo que justificaria sua tamanha participação na economia seria a jovem mente empreendedora. Uma pesquisa com o título “Jovens Empresários Empreendedores” realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) aponta que 76,4% dos jovens desejam ter seu próprio negócio visando a realização pessoal ou a conquista de um sonho (Araújo, 2017). O estudo aponta também que 46,1% dos jovens que empreendem estão realizados, já os que estão empregados no mercado de trabalho e se encontram realizados corresponde a 25,6%. Dos entrevistados, 75,6% acreditam que podem melhorar a qualidade de vida empreendendo, e 70% presumem que dessa forma podem obter altos ganhos financeiros (Araújo, 2017).

Para aqueles que desejarem assumir os riscos e empreender, criar, crescer, desenvolver, alcançar o sucesso, realizar seu sonho, esse caminho não é fácil e desde o início irão se deparar com obstáculos a ser superados. Após as dificuldades iniciais para abrir um empreendimento, tais como burocracia, impostos, logística e mão de obra (Desidério, 2015), o empresário se depara com problemas mais delicados que aparecem após a formalização do negócio, por exemplo trabalhar com familiares, desenvolver uma cultura empresarial, profissionalização, definição do futuro empresarial e lidar com o desinteresse da família (Lam, 2013).

Tais dificuldades e problemas não são os únicos com que o empresário deverá se preocupar. O SEBRAE (2016) destaca alguns pontos fracos da gestão familiar responsáveis por comprometer os resultados e a perenidade da instituição, dentre os quais se destacam as

dificuldades do indivíduo em separar o que é da empresa e o que é do seu uso pessoal, como também na separação da vida pessoal e a empresarial, tratando cada uma no seu devido momento; deixar que laços familiares influenciem negativamente nas decisões e comportamentos; ocupação de cargos por pessoas sem as mínimas competências requeridas; conflitos de interesse e, sobretudo, sucessão. Este último ponto para quem deseja que o negócio permaneça na família escolhendo entregar nas mãos da próxima geração se projeta como sendo mais difícil que os demais, podendo abalar toda a estrutura colocando em risco sua continuidade.

Segundo Adelino e Armando (2001) as principais dificuldades da sucessão são a incompatibilidade entre a visão estratégica do sucessor com a do fundador; conflitos familiares; resistência do fundador a se afastar do comando; falta de um planejamento da sucessão; centralização do poder pelo fundador; sucessor sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio.

Devido a tantos problemas, diversas organizações familiares – e não familiares – não conseguem manter-se no mercado e terminam encerrando suas atividades nos primeiros anos, dando a impressão de que alguns tipos de negócio não têm chances de sucesso, dentre estes estão as empresas familiares. Contudo, as evidências empíricas vão noutra direção. Diversas organizações de grande porte e sucesso são familiares, tais como Wal-Mart Stores, Inc., Volkswagen AG, Ford Motor Company, Gerdau dentre outras que compõem o ranking das quinhentas empresas familiares de sucesso, sendo quinze delas brasileiras, com o Itaú Unibanco Banco Múltiplo AS ocupando a décima oitava colocação nesse ranking, como mostra uma pesquisa realizada pela revista *época* em 2015 que destaca grandes empresas familiares (*Época Negócios*, 2015).

Os exemplos comprovam que o problema não está – ou não está somente – no fato da organização ser familiar, e sim nas práticas de gestão nela implantadas que padecem de erros capitais, deixando muitas vezes de cumprir o papel de gestor, agindo com técnica e razão, para agir como pai, mãe, irmão ou familiar, não cobrando como deveria, não punindo quando necessário, dando cargos a pessoas sem as mínimas competências necessárias para assumir determinada função, deixando de lado o planejamento para a instituição, para satisfazer a vontade de membros da família, contribuindo assim, com o fracasso da empresa.

Diante de tais evidências, vê-se a importância de se estudar as práticas de gestão empreendidas nas empresas familiares e, também, dessa pesquisa, que está relacionada ao fato de que as empresas familiares são importantes para a economia tanto nacional como internacional e os problemas nelas encontrados são solucionados através de gestão profissional, que preze acima de tudo pelo sucesso da organização e sua continuidade, preparando-a para passar pelo seu processo de sucessão quando o mesmo chegar, e trabalhando antecipadamente a qualificação de seu futuro sucessor, quando se tratar de uma sucessão familiar.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Dado a relevância teórica e empírica do tema, essa pesquisa apresenta como questão de investigação: Como se dá o processo de sucessão na empresa familiar, sendo este um fator determinante para a continuidade da empresa?

## 1.3 OBJETIVO

Analisar como o proprietário de uma organização familiar de pequeno porte em vias de sucessão compreende esse processo, como o planeja e como se dá a preparação do seu sucessor.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares segundo (Muller, 2016) são responsáveis pela geração de 40 a 80% dos empregos em todo o mundo, fazendo delas as principais responsáveis pelas rendas familiares, impactando diretamente na economia onde atua, e conseqüentemente no PIB (Produto Interno Bruto), que no Brasil corresponde a 40%. Fatores esses que a tornaram

assunto relevante para diversas pesquisas. Tais estudos apontam que um dos principais problemas está na sucessão, esta que é a responsável pela continuidade da empresa, ainda assim está sendo negligenciada pela maioria dos fundadores (Sebrae, 2016).

Por essa razão, faz-se necessário evidenciar aos fundadores e gestores de empresas familiares que a sucessão, como fator determinante da continuidade da empresa pelas novas gerações, requer que seu processo seja algo planejado e bem executado, e que o sucessor seja capacitado para assumir o papel do fundador quando o mesmo se afastar da instituição, minimizando o máximo possível os conflitos que essa troca possa causar a organização.

Baseados no que foi investigado neste trabalho, estudamos uma empresa de pequeno porte (EPP) no segmento de flores já consolidada na cidade de Gravatá-PE, optamos pela organização devido ao fato da mesma ser familiar e se encontrar em vias de sucessão, possibilitando uma análise em tempo real de sua preparação para sucessão. Outra razão, foi a facilidade de acesso à empresa, pois já conhecíamos o filho do proprietário e o mesmo foi o mediador para realização da entrevista. Por fim, a disponibilidade do proprietário, se deixando acessível para o que fosse necessário.

## **2. EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES**

As empresas familiares são caracterizadas por empregarem membros da mesma família, onde dois ou mais destes são responsáveis pela tomada de decisão. Esse tipo de empresa enfrenta algumas dificuldades para manter-se perene, dentre elas: sucessão, fluxo de caixa, conflito de interesses, comprometimento, etc.

Um grande desafio para as mesmas é a sucessão, onde está em jogo a sobrevivência da empresa. Segundo o Portal Brasil (2015), apenas 25% das empresas familiares consegue passar o negócio para outra geração e menos de 10% para a quarta geração.

O processo de continuação deve ser algo planejado, bem trabalhado, e a gestão deve estar consciente de que o sucessor pode ter uma visão de negócio diferente da atual. É importante antes de tudo que o continuador absorva a filosofia da empresa, para que assim possa trazer novas tecnologias e implantar novas ideias, inovando sem que a identidade se perca.

Outro empecilho para o sucesso da organização vem a ser a má administração do caixa da empresa, onde o gestor não diferencia adequadamente o seu pró-labore do capital da corporação, fazendo muitas vezes uso do dinheiro da mesma para fins pessoais, comprometendo assim seu rendimento e conseqüentemente levando-a em alguns casos a falência.

Devido aos laços familiares presentes na gestão, a tomada de decisão pode vir seguida de conflitos de interesse, onde o veredito de um não parece ser o melhor para o outro, esse debate de qual seria a melhor posição a ser tomada impacta até mesmo no relacionamento fora da empresa. Os envolvidos não conseguem distinguir a vida profissional da vida pessoal, pois essas discussões “familiares” interferem diretamente no relacionamento em casa e esses conflitos de interesse podem acarretar no rompimento de laços.

O fato de se trabalhar em família leva alguns a achar que são privilegiados por ter laços consanguíneos, não dando a devida importância que seu cargo requer, não executando de forma adequada as tarefas que lhe cabem, achando que não sofrerão nenhum tipo de punição, pois fazem parte da família.

Governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição (Barbosa, 2009).

A gestão empresarial pode ser executada por membros da família que assumam a administração, ou por administradores profissionais, onde ambos os modelos possuem seus pontos fortes e fracos como se pode apreender a partir dos quadros 1 e 2.

| <b>VISÃO DE ADMINISTRADORES FAMILIARES</b>   |  |
|--|--|
| <b>PONTOS FORTES</b>   | <b>PONTOS FRACOS</b>   |
| Carisma.   | Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer).<br>Medo de correr riscos. Não inova.  |
| Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.                                | Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.   |
| Rapidez na decisão.  | Incompatibilidade de personalidade com o controlador.  |
| Lealdade e obediência dos empregados à tradição.<br>Cultura empresarial muito forte. | Fracionamento do poder acionário na sucessão.<br>Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família.<br>Conservadorismo.<br>Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional). |

**Quadro 1:** Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares

**Fonte:** Ricca (2007).

| <b>Visão Segundo Administradores Profissionais</b>  |   |
|---|---|
| <b>PONTOS FORTES</b>  | <b>PONTOS FRACOS</b>  |
| Nome do fundador como um símbolo.   | Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional.<br>Insegurança em relação à continuidade das políticas.  |
| Considerar todas as pessoas de acordo com o que são.  | Dificuldades de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo.<br>Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa. |
| Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador.  | Permite empregar profissionais não competentes.   |
| Agilidades nas decisões.  | As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais).  |
| Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações Mais pessoais.   | Geralmente não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.   |
| Objetividade (os objetivos da empresa são claros).  | Pouca liberdade para "sair fora dos trilhos".   |
| Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele "compre a ideia").   | A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.  |
| Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa. | Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono).<br>Formação do sucessor dentro da própria empresa ("ele adquire todos os vícios").  |
| Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.   | Interesses pessoais. Conflito de interesses.<br>Fragilidade diante o desaparecimento do fundador.   |
| Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.  | Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.   |
| Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.  | Não conformidade com novas realidades.<br>Adaptação e assimilação mais lentas.  |
| Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista.  | Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.  |
| Relação informais entre os diversos níveis.   | Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.  |
| Tradição em tudo o que faz.   | Muito atrito entre os membros da 2º e 3º gerações da família.<br>Briga pelo poder.  |

**Quadro 2:** Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares

**Fonte:** Ricca (2007).

Podemos também destacar três tipos básicos de empresa familiar segundo Lethbridg (1997):

- Tradicional: característico de uma organização de capital fechado e pouca transparência administrativa e financeira onde o domínio dos negócios é exercido totalmente pela família.
- Híbrida: característico de uma organização de capital aberto, no entanto, com maior transparência havendo participação de profissionais não familiares na administração, mas seu controle ainda é mantido pela família.
- De influência familiar: característico de uma empresa onde a maior parte de suas ações se encontra em poder do mercado, mas a família através de sua participação acionária significativa consegue manter uma influência estratégica mesmo estando afastada da administração cotidiana.

Independentemente do tipo, a sucessão é a chave para o futuro da organização após a passagem de sua liderança. Segundo *Gersick et al.* (1997, p. 201), o teste supremo de uma empresa familiar é a sucessão. No entanto esse processo não tem apenas uma forma de ser executado, existem mais de uma forma, vários modelos de sucessão, é preciso conhecê-los e analisar qual é o melhor para cada caso.

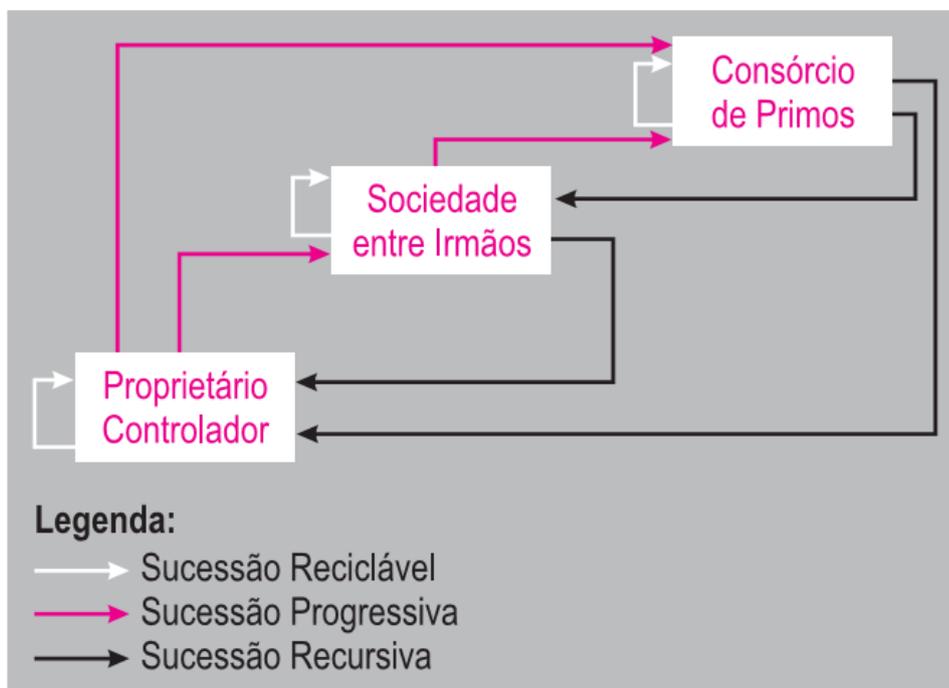
No ponto de vista de Araújo (2007) e Ferrari (2014), a sucessão é vista como o ritual de transferência de poder entre a geração que está atuando para a que virá dar continuidade a esse ritual que acontece de forma gradativa e planejada pelo sucessor.

Oliveira (1999) e Araújo (2007) identificam dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar que ocorre quando o fundador favorece seus herdeiros como melhor opção para assumir a empresa; e a sucessão profissional, que ocorre quando se contrata profissionais para assumir a administração da empresa, conseqüentemente havendo troca no quadro de executivos. A sucessão familiar é vista como problemática e que a profissional é a que gera resultados.

*Gersick et al.* (1997) relaciona os tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar, no total de nove, divididos em três grupos distintos, com os três modelos de

negócio, sistemática representada na figura 1:

- Três recicláveis: este modelo indica uma troca de liderança, muda-se apenas o líder, mas a instituição continua inalterada; no caso dela ser uma sociedade entre irmãos, ela continuará sendo, no entanto, sob os comandos de outra pessoa.
- Três progressivas: este modelo apresenta mudança tanto na estrutura quanto na sua liderança, saindo de uma propriedade para outra mais complexa sob uma nova liderança, como seria o caso de uma sociedade entre irmãos passar a ser um consórcio de primos.
- Três recursivas: este modelo também apresenta mudanças tanto na estrutura quanto na liderança, o que a difere das progressivas é que nesse caso haverá uma simplificação da forma de propriedade, e a mesma também será sob uma nova liderança, aqui seria a alteração de um consórcio de primos que passaria a ser uma sociedade entre irmãos.



**Figura 1:** Nove Tipos de Sucessão  
**Fonte:** Gersick et al. (1997, p.212).

Dentre os três modelos de negócio apontados por *Gersick et al.* (1997) o proprietário controlador é caracterizado geralmente de uma empresa nova onde todo o controle e tomada de decisão se dá diretamente pelo fundador, indicando um tipo particular de estrutura decisória e, também, administrativa. A sociedade entre irmãos é quando a empresa se encontra na segunda ou terceira geração, numa fase de expansão/formalização em que a estrutura decisória e administrativa se tornou mais complexa e sofisticada, com hierarquia ou processos mais formais.

Por fim, o modelo de negócio entendido por *Gersick et al.* (1997) como consórcio de primos é dentre as demais a fase mais complexa, constituída por várias gerações, nesse aspecto existe a necessidade da criação de um conselho de administração profissional para resolver problemas de comunicação entre os acionistas, dando início ou formalizando uma governança corporativa em que pese o processo decisório e a estrutura administrativa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar como se dá o processo de sucessão na empresa familiar, temos como base a análise realizada em uma empresa de pequeno porte (EPP), caracterizando-se como uma investigação baseada na estratégia de Análise de Conteúdo como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (Yin, 2001). O método de pesquisa aplicado neste trabalho tem natureza descritiva, onde o objetivo primordial reside na descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002).

A coleta de dados se deu de forma primária, através de entrevista semiestruturada aplicada diretamente com o proprietário, caracterizando uma análise de dados qualitativos, onde confrontamos o assunto abordado na coleta de dados durante a entrevista com o entendimento teórico adotado neste estudo (capítulo 2). Para isso, primeiramente levantamos questões as quais se encontram no apêndice desse trabalho, com o intuito de identificar o tipo de empresa familiar com base em Lethbridg (1997), de processo de sucessão (familiar ou profissional), com base nos conceitos de Oliveira (1999) e Araújo (2007), e verificar dentre os tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida (recicláveis, progressivas e recursivas) e seu modelo de negócio (proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos) a empresa estaria ou transitaria segundo os conceitos de *Gersick et al.* (1997). A entrevista ocorreu no ambiente de trabalho do entrevistado, sem formalidade, no dia 19/10/2017, às 15:00 horas, onde as questões-chave foram abordadas naturalmente no decorrer da conversa, que contou com a gravação autorizada do entrevistado, onde transcrita totalizou 3 laudas.

Como técnica de análise de dados utilizamos a Pesquisa Qualitativa Básica ou Genérica que, para Teixeira (2003), é a pesquisa que contém descrição, interpretação e entendimento, buscando a identificação de padrões recorrentes na forma de temas ou categorias, já apresentadas a partir de *Gersick et al.* (1997), quais sejam, os modelos de negócio e os tipos possíveis de sucessão no ciclo.

A escolha pela empresa a ser analisada se deu pelo fato de ser uma empresa familiar já consolidada na cidade de Gravatá-PE, que está no mercado atuando formalmente há 20 anos e

com expectativa de continuar crescendo. Outro fator importante na escolha da empresa, é que a mesma se encontra em vias de sucessão, possibilitando uma análise em tempo real de como está se preparando para isso. Por fim a facilidade de acesso à empresa e a disposição do proprietário.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DETALHAMENTOS DA EMPRESA

A história da empresa carrega forte vinculação com a histórica de trabalho de seu fundador, atualmente com idade de 52 anos, filho de agricultores, plantavam flores em terrenos alugados, quando os terrenos foram vendidos e não tinham mais onde cultivar, o atual empresário se deslocou para Gravatá, onde começou a trabalhar para terceiros, mas não deu certo. Foi então aconselhado por um cunhado a vender flores na cidade Cabo de Santo Agostinho. Isso foi há 33 anos, quando o mesmo tinha 19 anos de idade, passou a vender flores na feira, tendo por estrutura a sombra de um pau Brasil.

Após 7 anos vendendo as flores locais, ele passou a vender Crisântemo (flor de origem chinesa, mas que foi adotada pela família imperial japonesa, sendo considerada a flor nacional do Japão), até então ele atuava informalmente. O sucesso na aceitação desta flor gerou uma grande demanda, os interessados buscavam as flores até em sua residência na cidade de Gravatá.

Passados 2 anos vendendo Crisântemos, o quantitativo de vendas já havia crescido bastante, foi quando ele decidiu parar de vender na feira onde comercializou informalmente todos os sábados durante 10 anos e passou a vender em atacado, atendendo a pedidos e encomendas de cidades e estados vizinhos, tais como Maceió, Campina Grande e Arcoverde, passando a atuar também em Caruaru. Nesta última, ele atuava levando as flores para vender, atendendo também a pronta entrega aos clientes que vinham de Garanhuns. No entanto, essa estratégia acarretava frequentemente na perda de mercadorias, pois muitos clientes dependiam de transporte coletivo que comumente atrasava e estes atrasos causavam perda parcial ou até mesmo total da mercadoria.

Pouco tempo depois começou a levar para Aracaju, como ele ainda cultivava as plantas na sua casa em Gravatá, o espaço não era mais suficiente para cultivar o necessário para suprir sua demanda. Nessa ocasião foi construído um galpão próximo onde ele morava, tendo passado 3 anos desta construção comprou um terreno na BR 232 onde em janeiro de 1997 terminou de construir e formalizou a empresa onde ele atua até hoje. Nessa mesma

época ele já buscava mais variedade de flores em São Paulo e Fortaleza, e se deparava com o que foi sua maior dificuldade: financiamento. Sem possuir capital necessário suas operações careciam de financiamentos externos, mas por ter sua formalização recente havia barreiras para buscar as linhas de crédito.

Depois de instituir a organização, contratou seu primeiro funcionário para ajudar a descarregar os caminhões, 5 anos mais tarde, em 2002. Por contar com apenas com 1 funcionário, sua esposa que era professora e contribuía no suporte das outras instâncias da vida (escola dos filhos, cuidados com os filhos dentre outras), abdicou de seu trabalho como docente e passou a auxiliá-lo nos controles financeiros da empresa.

O empresário nunca buscou apoio profissional para si, para ajudar/aconselhar com a empresa, estudou até a oitava série do ensino fundamental. Para gerir seu negócio aprendeu na prática, no dia-a-dia no comércio, na feira. A ajuda profissional foi buscada apenas para dar treinamento a seus funcionários na parte de floricultura, decoração e vendas. Atualmente seus três filhos trabalham na empresa, além de sua esposa. Toda a família, além de executar suas determinadas funções na área administrativa e financeira, auxilia na tomada de decisão, principalmente em questões mais complexas como um financiamento. Nas demais questões operacionais, com mais rotina, que não resultem em grande impacto para a organização o proprietário decide como será feito sem os consultar. Quando acontece das opiniões não se alinharem e não chegarem a um acordo, é feito o que for de interesse do proprietário.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA

Tendo três filhos e ambos trabalhando junto com o pai, os planos são futuramente em passar a empresa para seus herdeiros. A atual fase é de preparação para a sucessão, espera-se que quando a hora chegar pelo menos um deles assuma a gestão dando continuidade ao trabalho, mas se por alguma razão quando o momento chegar não tiver dentre eles nenhum interessado em assumir a organização no lugar do pai, o mesmo não contratará profissionais para gerir sua empresa, e só passaria a gestão para um terceiro se o mesmo comprasse a mesma, caso contrário, não ocorrendo nenhuma das opções, a organização se encerraria nele, conforme deixa claro o entrevistado:

[...] não passaria se não fosse pra um filho, pra uma pessoa de fora não, a não ser que comprasse, assim não dá pra continuar, a idade chegou, não dá mais, adoeci, não tenho mais condições, minha esposa não pode ou não quer tomar conta junto comigo que ela me ajuda muito nesse setor ai, ou passaria pra um filho ou uma filha, se fosse passar pra um terceiro só se fosse se ele comprasse a empresa aí eu poderia passar se os filhos não quisesse a filha, os filhos, aí eu poderia sim mas vendendo a empresa, ficar, passar pra uma pessoa, um administrador tomar conta sem eu poder estar dentro, sem eu poder tomar conta e os filhos não, eu não faria isso não (Entrevistado, 2017).

No entanto, fazendo a sucessão para seus filhos como planeja, ele não se afastaria totalmente da organização, continuaria auxiliando diretamente na tomada de decisão, afirmando que mesmo seus filhos trabalhando com ele ainda não adquiriram a experiência julgada por ele como necessária para gerir o negócio, isso eles irão adquirir com o tempo e com seus conselhos, conforme deixa claro o entrevistado:

[...] ainda tenho que ficar orientando se não viver o dia na empresa, mas ficar orientando pra dar ajuda, assim, tomar decisão porque eles não tem muita experiência mesmo eles vivendo aqui não tem experiência de fazer o que eu faço, então tem que ser uma coisa gradativa né, passando aos poucos, é assim, começando a fazer as compras uma coisa de cada vez, entregar de vez eu acho que não dá certo porque eles não teriam estrutura pra manter (Entrevistado, 2017).

O fato de seus filhos não ocuparem funções estratégicas e sim operacionais, interfere no desenvolvimento do conhecimento para gestão, sua participação na tomada de decisão é limitada a vontade do pai, são consultados apenas em algumas ocasiões mais importantes, mas que no final prevalece à vontade do proprietário, conforme deixa claro o entrevistado:

50% das decisões eu tomo sim, tem coisas que eu não preciso consultar, agora, quando é uma coisa maior, por exemplo, quero fazer um investimento, como esse ano mesmo eu ia fazer um investimento aqui, aumentar aqui essa área, aí eu conversei, me reuni com eles, ia ficar devendo muito aí acharam que não devia fazer, aí eu parei. E a gente conversa sim entre família: eu, a esposa, os filhos, eu cheguei e chamei e disse: ó eu quero fazer isso e isso vocês acham que dá certo? Então a gente ia ficar devendo muito e achou que o momento era de fazer, mas sem investir muito, fazer aos poucos usando recursos da empresa [...] To pra escutar, mas quando eu acho que vai dar certo e eles são contra, eu faço mesmo (Entrevistado, 2017).

Mesmo consciente de que seus sucessores não estão preparados, ainda assim não vê necessidade de contratar um profissional que auxilie durante essa transição, mesmo quando ele diz ter certeza que a sucessão não trará mudanças só na liderança da empresa, mas que

seus filhos mudariam a estrutura, pois cada um tem sua forma de ver as coisas e quando tiverem oportunidade farão como acham ser certo, ou melhor, conforme deixa claro o entrevistado:

[...] é o seguinte a gente vive o dia-a-dia é o aprendizado eu acho que eles estão fazendo isso junto comigo, então, um deles tá fazendo administração de empresas então já é um começo, o outro fez outra coisa, mas assim, eu que não tenho nenhuma escolaridade, fiz só até a oitava série consegui, porque o meu aprendizado foi a vida, foi o comércio, o dia-a-dia, se eles tão aqui o dia-a-dia fazendo isso visando e aprendendo isso, eu acho que não seria preciso não, o próprio dia-a-dia eles iam aprendendo e dava pra tocar assim [...] com certeza havia mudanças, cada cabeça é um mundo, cada um pensa de um jeito age de um jeito diferente, o que eu penso é diferente do que ela pensa do que você pensa, meus filhos não tem o mesmo pensamento que eu, pode ser pra melhor pra pior não sei, mas mudanças teria, ninguém assume negócio e vai manter aquilo como está do mesmo jeito, alguma coisinha ele acha que tá errado seja pra melhorar ou pode nem acontecer melhora, acontecer piora, mas mudanças teria com certeza (Entrevistado, 2017).

Ao julgar os dados coletados na entrevista com base nas teorias de Lethbridg (1997), Oliveira (1999), Araújo (2007) e *Gersick et al.* (1997), podemos identificar o tipo de empresa familiar, o tipo de sucessão e o modelo sucessório aos quais a estrutura empresarial estaria sujeita.

O tipo de empresa familiar verificado foi tradicional devido ao fato dela ser de capital fechado e apresentar pouca transparência administrativa e financeira, tendo seu controle centralizado no proprietário. Esse tipo também pode apresentar obstáculos adicionais ao desenvolvimento em três aspectos: a sucessão, a falta de profissionalização e o crescimento. A sucessão devido à falta de planejamento e preparação do sucessor; a falta de profissionalização devido à sofisticação do mercado e aumento da concorrência; e o crescimento devido à dificuldade de conciliar sua estrutura tradicional com as necessidades impostas pelo crescimento.

O tipo de sucessão que ocorreria na empresa analisada segundo Oliveira (1999) e Araújo (2007) seria o modelo familiar devido ao fato do fundador favorecer seus herdeiros como melhor opção para assumir a organização, embora os autores apontem esse modelo como sendo problemático já que o preenchimento da diretoria se dá em virtude de laços de parentesco e não necessariamente de competência. Isso possivelmente será vivenciado nessa floricultura, pois seu fundador apenas planeja a sucessão, quando deveria já está trabalhando esse processo com seus sucessores, visto que esse é um trabalho central na manutenção do

negócio, cercado de complexidade e alto risco, embora seus herdeiros trabalhem com ele, não estão sendo preparados para assumir a liderança.

Com base no modelo sucessório de *Gersick et al.* (1997), pode-se destacar que a propriedade se encontra caracterizada como sendo proprietário controlador, visto que a instituição é nova e o poder está centralizado no fundador que detém o controle e a tomada de decisão para si, mesmo permitindo a participação dos familiares na tomada de decisão, no fim é ele quem diz o que será feito e como será feito, o mesmo possui grande influência dentro da organização. Nessa fase, o proprietário se depara com algumas dificuldades: atingir a capitalização; conseguir estabelecer um equilíbrio entre os interesses do empresário e dos stakeholders e escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte (*Gersick et al.*, 1997).

Com a transição da liderança para seus três filhos, sendo esses a segunda geração, a propriedade passaria a ser uma sociedade entre irmãos, denominando uma sucessão progressiva, apresentando mudanças não só na liderança, mas também em sua estrutura, saindo de um modelo estrutural menos complexo para outro que traria um maior nível de complexidade. Segundo *Gersick et al.* (1997) esse tipo de estrutura apresenta dificuldades como: desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; definir o papel dos sócios familiares caso algum opte por não trabalhar na empresa e retenção de lucros. Para que tais mudanças sejam benéficas e acarretem em crescimento se faz necessário que seus descendentes tenham primeiro aprendido a gerir o negócio da família, desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe para juntos poderem tomar as melhores decisões, uma espécie de governança que o estágio atual do negócio não desfruta. Como dito, existe uma formação contingente de um comitê consultivo para decisões não rotineiras, onde o proprietário consulta sua esposa e filhos para tomar determinadas decisões, no entanto se tiverem planos diferentes é preciso convencer o pai a aceitar suas ideias, caso contrário o mesmo toma a decisão que acreditar ser a melhor. Nessa situação, ao invés de desconsiderar a opinião daqueles que virão a ser os futuros gestores, deveria explicar-lhes as razões que envolvem sua decisão, visto a necessidade de compartilhar sua experiência e conhecimento na tentativa de capacitá-los para poderem assumir o negócio após a sucessão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de investigar como se dá o processo de sucessão na empresa familiar, seu planejamento e preparação do sucessor, analisamos uma empresa em vias de sucessão onde essas questões foram investigadas.

Verificamos que há falta de planejamento para a sucessão, embora a existência do momento sucessório esteja presente na mente do gestor, esta ainda paira como uma preocupação e não uma realidade a ser vivenciada pelos membros da organização. Este ponto é decisivo para a perenidade da organização, no entanto a busca por ajuda profissional nessa fase de transição é inexistente, o proprietário não tem clareza de como serão seus negócios quando ele se afastar da empresa deixando que outro assuma. Entretanto, esta percepção é necessária para poder preparar o ambiente e a geração que virá. Muitas vezes, mesmo trabalhando na instituição, a descendência ainda não desenvolveu seus conhecimentos e práticas de gestão, pois possui um papel limitado, não participando ou não exercendo influência em todo o processo administrativo juntamente com o fundador.

As empresas familiares são as grandes responsáveis pela geração de emprego e renda, empregando 75% da força de trabalho em todo o Brasil, e impactam diretamente no PIB (Produto Interno Bruto) tanto nacional como internacional, no Brasil 40% deste, são provenientes delas.

Podemos afirmar então, que o problema dessas empresas não está no fato delas serem familiares, mas sim na forma que a gestão atua, proveniente da falta de qualificação e profissionalização dos envolvidos.

Contudo, ainda que os problemas de gestão e de qualificação profissional sejam sanados, não significa garantia de sucesso, é necessário muita perseverança, haverá momentos difíceis, é preciso estar preparado e não se deixar abater, ter foco e continuar trabalhando para o futuro da empresa, esse não é um trabalho fácil, mas aquele que alcança o sucesso traz consigo a autossatisfação profissional e muitas vezes pessoal também, então é bom gostar do que faz, caso contrário o fardo será imenso, os problemas parecerão maiores do que são, e as chances de fracasso também serão maiores.

Para este trabalho dentre as limitações dessa pesquisa tem-se o fato de ter sido realizado apenas uma entrevista, foi ouvido apenas o fundador e não os demais familiares e funcionários. Assim, sugere-se ouvir outras posições discursivas (funcionários, familiares, fornecedores dentre outros) a fim de verificar outros pontos de vista e compor o panorama geral da organização. Além disso, utilizar outras técnicas de investigação, tais como a técnica *shadow*, que consiste em acompanhar o sujeito em suas rotinas na organização.

Tratando de uma forma ampla a gestão e sucessão das empresas familiares, parece ser urgente que entidades de apoio como a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), Universidades, Associações e demais detentoras de conhecimento ofereçam capacitações e assessorias aos empresários para sucessão. Que seja feito um trabalho em prol da conscientização do proprietário para com sua sucessão, alertando-lhe para sua importância, e sua necessidade de preparação, aumentando as chances de sucesso em sua transição para novas gerações assumirem a gestão. Dessa forma, Universidades, Sebrae, e demais associações poderiam oferecer cursos e palestras de formação para herdeiros.

Trabalhar a sucessão e ter acompanhamento profissional nessa trajetória é essencial, quanto mais cedo começar, maiores as chances de sucesso. O proprietário deve preparar tudo para que na sua ausência a empresa continue a crescer e se desenvolver, avançando para gerações e gerando ao longo de sua trajetória renda, empregos, tributos e contribuindo para o bem-estar da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D. B. **Sucessão nas organizações familiares**. Brasília. 2007. 31 p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. FASA. - Campus de Brasília. Para obtenção do grau de Bacharel em Administração).

ARAÚJO, M. **Mesmo com crise no país, jovens brasileiros mantêm o sonho de serem empreendedores**. 2017. Disponível online em: <<http://www.segs.com.br/economia/61360-mesmo-com-crise-no-pais-jovens-brasileiros-mantem-o-sonho-de-serem-empreededores.html>>, acesso em 04 Dez, 2017.

BARBOSA, T. P. Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática (resenha bibliográfica). **RAC**, v. 13, n. 3, p. 520-521, Jul./Ago. 2009.

DESIDÉRIO, M. **Os 4 principais obstáculos para abrir uma empresa no Brasil**. Revista Exame. 2015. Disponível online em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-4-principais-obstaculos-para-abrir-uma-empresa-no-brasil/>>, acesso em 04 Dez. 2017.

ÉPOCA. **Brasil tem 15 empresas entre as maiores companhias familiares do mundo**. 2015. Disponível online em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>> , acesso em 04 Dez, 2017.

FERRARI, G. M. M. **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba. 2014. 32 p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Pindamonhangaba. Campus de Pindamonhangaba. Para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas).

GERSICK, K. E. *et al.* **De Geração Para Geração: Ciclos de vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Negócio. 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas. 2002. LAM, C. **Os principais dilemas das empresas familiares**. Revista Exame. 2013. Disponível online em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares/>>, acesso em 29 Nov. 2017.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES. 1997. Disponível online em: <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)>, acesso em 04 Dez. 2017.

MULLER, T. **Pesquisa feita pela ENEF mostra que no Brasil 40% do PIB é gerado por empresas familiares!**. 2016. Disponível online em: <<http://www.blogtaniamuller.com.br/pesquisa-feita-pela-enef-mostra-que-no-brasil-40-do-pib-e-gerado-por-empresas-familiares/>>, acesso em 04 Dez. 2017.

NETO, A. B.; Moreira, A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 08, nº 4, Out./Dez. 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar**. 1º ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PORTAL BRASIL. **Empresa familiar e profissional**. 2012. Disponível online em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/empresa-familiar-e-profissional>>, acesso em 04 Dez, 2017.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla. 2007.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. 2016. Disponível online em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 04 Dez. 2017.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, jul/dez, 177-201, 2003.

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

## **APÊNDICE A - QUESTÕES LEVANTADAS DURANTE A ENTREVISTA**

Questões levantadas durante a entrevista:

- Poderia me falar um pouco do surgimento da empresa?
- Qual o papel que sua família exerceu para iniciar a empresa?
- Quem são as pessoas envolvidas na tomada de decisão, e como conciliar em caso de conflito?
- Como o senhor enxerga sua sucessão e a partir de quando começou a pensar nela?
- Como você imagina sua vida pós-sucessão, continuará atuando na empresa ou se afastará?
- A sucessão se daria para outro membro da família ou contrataria profissionais para administrar os negócios da família?
- Essa decisão foi pensada, ou seja, você planejou sua sucessão ou está no início do planejamento?
- A sucessão seria para um ou mais indivíduos? E qual o grau de parentesco?
- A sucessão acarretará em mudanças na instituição ou apenas na liderança da empresa?
- Seria contratado alguma assessoria no processo de sucessão?