

FACULDADE DAMAS DE INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

THATIANY SOARES DA SILVA

**OS DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DE PESQUISA DE MERCADO**

Recife

2020

THATIANY SOARES DA SILVA

**OS DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DE PESQUISA DE MERCADO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2020

**Ficha catalográfica**  
**Elaborada pela biblioteca da Faculdade Damas da Instrução Cristã**

S586d	<p>Silva, Thatiany Soares da. Os desafios do processo sucessório na empresa familiar: um estudo de caso no setor de pesquisa de mercado / Thatiany Soares da Silva. - Recife, 2020. 41 f. : il.</p> <p>Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Neves de Moura. Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2020. Inclui bibliografia</p> <p>1. Empresa familiar. 2. Processo sucessório. 3. Gestão familiar. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título</p> <p>658 CDU (22. ed.)</p>
-------	---

FADIC (2020.1-604)

**Thatiany Soares da Silva**

**OS DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DE PESQUISA DE MERCADO**

Defesa Pública em Recife, 19 de junho de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Ana Lúcia Neves de Moura

---

Professora Convidada: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Dr. Pedro Paulo Procópio de O. Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por permitir a realização e conclusão desta graduação; a minha mãe, Marlene Soares, por todo apoio e suporte sempre; a minha família, a meu namorado Jonatha e a minhas amigas, Danielly e Sara, pelo apoio e ajuda durante todo o curso.

Agradeço aos professores da banca examinadora Ms. Andréa Karla Travassos de Lima e Dr. Pedro Paulo Procópio de O. Santos, por todos os ensinamentos passados em sala de aula e pela excelente colaboração no aprimoramento deste trabalho.

E agradeço principalmente a minha orientadora, Dra. Ana Lúcia Neves de Moura, sou extremamente grata por toda sua orientação, disposição e comprometimento em me ajudar, mesmo fora de suas horas de trabalho. Serei eternamente grata por tudo.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o processo sucessório na empresa familiar e seus principais desafios. As empresas familiares têm um papel socioeconômico de destaque no Brasil e no mundo, pelo seu impacto na economia e capacidade de oferta de emprego. Contudo, a taxa de mortalidade dessas empresas é elevada, em parte por não conseguirem dar continuidade às atividades após o afastamento do seu fundador. Nesse contexto o planejamento do processo sucessório é um passo importante para assegurar o futuro da empresa familiar. O estudo tem caráter qualitativo, no qual se analisou o caso de uma empresa familiar pernambucana de pesquisa mercadológica, com a realização de entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Constatou-se que a Alpha Pesquisas está passando por um processo sucessório não planejado, em função do súbito afastamento do fundador por motivo de saúde. Os resultados mostram desafios como: impasse na divisão de funções entre os herdeiros; questões relacionadas a poder; divergências de opinião referentes a decisões estratégicas; resistência a mudanças. Aspectos positivos também foram identificados: compartilhamento de atividades entre os herdeiros, criando laços de cooperação; proposição de mudanças na gestão; aceitação dos colaboradores e clientes; e o interesse em dar continuidade ao legado do fundador.

**Palavras Chave:** Empresa familiar. Processo sucessório. Gestão familiar.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the succession process in the family business and its main challenges. Family businesses have a prominent socioeconomic role in Brazil and worldwide, due to their impact on the economy and the ability to offer jobs. However, the death rate of these companies is high, partly because they are unable to continue their activities after their founder was removed. In this context, the planning of the succession process is an important step to ensure the future of the family business. The study has a qualitative character, in which the case of a family business in Pernambuco of market research was analyzed, with the realization of semi-structured interviews and documentary research. It was found that Alpha Researches is going through an unplanned succession process, due to the sudden departure of the founder for health reasons. The results show challenges such as: impasse in the division of functions among the heirs; issues related to power; divergences of opinion regarding strategic decisions; resistance to change. Positive aspects were also identified: sharing of activities between the heirs, creating bonds of cooperation; proposition of changes in management; acceptance of employees and customers; and the interest in continuing the founder's legacy.

**Keywords:** Family business. Succession process. Family management.

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos três círculos.....	15
Quadro 1 - Perfil dos membros da diretoria.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Estrutura do trabalho.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Caracterizando a Empresa Familiar.....	13
2.1.1. Modelo dos três círculos.....	15
2.1.2 Tipos de empresas familiares.....	16
2.1.3 Forças e fragilidades das empresas familiares.....	17
2.1.4 A importância da comunicação nas empresas familiares.....	18
2.2 Processo sucessório nas empresas.....	19
2.2.1 Sucessão nas empresas familiares.....	20
2.2.2 As etapas do processo sucessório.....	22
<b>3 MÉTODO</b> .....	25
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	28
4.1 Descrição do Estudo de caso.....	28
4.2 Resultados e análise.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado ao Herdeiro Y</b> .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Por ser considerada como forma predominante em todo o mundo, a empresa familiar ocupa uma posição destacada na economia de países capitalistas da atualidade, a mesma possui grande importância pois consegue entregar dois complexos sistemas: família e negócios (AFFONSO, 2014).

No Brasil, esse cenário não é diferente. Estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostram que 90% das 8 milhões de empresas brasileiras são administradas por famílias. Essas organizações são responsáveis por empregar cerca de 75% dos trabalhadores brasileiros. Desta forma, as empresas familiares geram grande impacto na economia do Brasil (BANHOLZER, 2019).

Contudo, esses mesmos estudos chamam a atenção para o nível elevado de mortalidade das empresas familiares, de acordo com as pesquisas do SEBRAE e IBGE, 70% das organizações não conseguem dar continuidade a suas atividades após a morte de seu fundador, ou por falta de uma gestão adequada (PETRONI, 2018).

A transmissão do negócio familiar para as gerações seguintes constitui uma etapa importante e delicada no processo de perpetuação da empresa, pois elas possuem características próprias que desafiam a gestão empresarial, e por vezes a dinâmica da família se confunde com as dos negócios (GERSICK *et al.*, 2006).

Assim, entre os desafios que têm sido colocados para as empresas familiares, destacam-se a conscientização do fundador sobre as necessidades da empresa, a preparação do sucessor à frente da gestão e o plano de desligamento do sucedido (DUPAS *et al.*, 2003).

Esse pode ser um processo difícil e também um dos momentos mais importantes para a empresa, pois caso não apresente os resultados esperados, a continuidade da empresa pode ficar comprometida. Diante disso, no processo de sucessão nas organizações familiares, podem ser identificados dois modelos: a sucessão familiar e a profissional (OLIVEIRA, 2010).

A partir dessa constatação se desenvolveu o presente estudo, orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: Quais os principais desafios do processo sucessório na empresa familiar?

Para tanto, estudou-se a experiência da empresa familiar Alpha Pesquisas<sup>1</sup>, que é uma empresa familiar precursora no ramo de pesquisa de mercado no estado de

---

<sup>1</sup> Nome fictício, para resguardar o anonimato da empresa.

Pernambuco. A empresa atua há mais de 39 anos no ramo, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas por todo o Nordeste brasileiro. O quadro societário da Alpha Pesquisas é composto por três sócios: o fundador e seus dois filhos. Recentemente a Alpha Pesquisas iniciou um processo sucessório, razão pela qual optou-se por estudar a empresa.

## **1.1 Justificativa**

As empresas familiares são muito importantes no contexto econômico nacional e internacional, pois ocupam grande parte da paisagem econômica e social dos países, como visto na seção introdutória deste trabalho (GERSICK *et al*, 2006; RICCA, 1998). De acordo com dados do SEBRAE e do IBGE, essa importância também se reflete no Brasil com igual impacto econômico e social (BANHOLZER, 2019; PETRONI, 2018).

Contudo, muitas dessas empresas, sejam pequenas ou grandes empresas familiares, correm o risco de não serem passadas para as próximas gerações. Aproximadamente 75% das empresas familiares do país fecham após serem sucedidas por herdeiros e apenas 7% chegam à terceira geração (BANHOLZER, 2019), sendo que a grande maioria dessas empresas encerra suas atividades pela morte do fundador, por problemas como a ausência de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequados, a exemplo de um planejamento sucessório (PETRONI, 2018).

Pode-se concluir, portanto, que estudar o setor das empresas familiares é um tema relevante. Assim, como é relevante ampliar o conhecimento sobre o processo sucessório nessas empresas, considerando que este é um fator crítico para a sua sobrevivência. Registre-se ainda que o sucesso nos processos sucessórios ainda constitui um desafio para gestores e acadêmicos. Assim, o presente estudo, além de atual e pertinente, pode ampliar o conhecimento teórico sobre as questões críticas envolvidas na sucessão dos fundadores, bem como trazer novos *insights* que orientem os gestores familiares na condução desse processo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo sucessório na empresa familiar e seus principais desafios.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos deste estudo:

- a) apresentar a história da empresa Alpha Pesquisas;
- b) identificar os integrantes da família envolvidos na história e na gestão da empresa Alpha Pesquisas;
- c) descrever o processo sucessório na empresa Alpha;
- d) analisar os aspectos facilitadores e dificultadores no processo sucessório na empresa Alpha Pesquisas.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Primeiro Capítulo traz a introdução, apresenta a justificativa e os objetivos geral e específicos do estudo.

O Segundo Capítulo apresenta o referencial teórico. Neste capítulo descreve-se sobre a empresa familiar, suas forças e fragilidades, a importância da comunicação nas empresas familiares, o processo sucessório e suas etapas.

O Terceiro Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quarto Capítulo descreve o estudo de caso e apresenta a análise dos resultados.

Por último, o Capítulo Cinco traz as considerações finais, com a consolidação dos resultados da pesquisa e indicações de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Caracterizando a Empresa Familiar

No Brasil as empresas familiares tiveram sua origem no início do século XIV, com as companhias hereditárias. Elas podiam ser repassadas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Pela falta de controle administrativo das companhias, foram iniciados novos empreendimentos necessários, como por exemplo centro de distribuição e outros, dando início as empresas familiares (OLIVEIRA, 2010).

Para compreender a expressão “empresa familiar”, inicialmente faz-se necessário conceituar os termos “empresa” e “família”. “Família” pode ser definida como a união de um casal e posteriormente seus descendentes. São pessoas com vínculos jurídicos ou sanguíneos, sendo assim, essas pessoas são denominadas parentes. Já as “empresas” são caracterizadas como entidades com personalidade diferente e independente dos seus administradores (ADACHI, 2006).

As empresas possuem direitos e deveres próprios. Essa separação entre pessoa física e jurídica faz-se necessária, principalmente quando se refere a empresas familiares, pois é importante que esteja clara a divisão entre o empresário e a empresa. Dessa forma é maior a chance da gestão melhor realizada. A união desses dois conceitos define a empresa familiar (ADACHI, 2006).

Caracteriza-se como empresa familiar, portanto, aquela empresa que foi fundada por um ou mais membros pertencentes à mesma família, onde eles apresentam forte interação e apoio dos parentes nos negócios e a sucessão de poder decisório é passada de maneira hereditária por gerações (OLIVEIRA, 2010). Corroborando essa ideia, Machado (2005) afirma que uma empresa é considerada familiar quando foi fundada por membro da família, ou um ou mais parentes participaram da propriedade ou direção da empresa, ou quando os valores institucionais estão ligados à família ou o seu fundador, ou ainda, quando a sucessão ocorre de forma hereditária.

Também se considera empresa familiar quando todas ou grande parte das suas ações são de propriedade familiar, pois assim a família possui o controle gerencial, podendo, portanto, definir as metas e diretrizes da organização (GONÇALVES, 2000).

As empresas familiares são de grande importância no contexto econômico nacional e internacional. Elas ocupam grande parte do cenário econômico e social nos países. Entretanto, algumas delas são pequenas empresas que poderão crescer ou não, ou que serão ou não passadas por gerações (GERSICK *et al.*, 2006).

As empresas familiares possuem características próprias que desafiam a gestão empresarial. Entre essas peculiaridades estão as histórias e dinâmicas familiares que se confundem com os negócios; a grande dificuldade dos membros que estão no cargo de gestão de exercer autoridade com os seus parentes inseridos na empresa; a função que cada um deve exercer na empresa, que por vezes acaba gerando conflitos; e as pressões dos negócios da empresa, que podem acabar destruindo os laços familiares, e novamente acabam por confundir a família e a empresa (GERSICK *et al.*, 2006).

São características das empresas familiares brasileiras (OLIVEIRA, 2010):

- a) forte valorização da confiança mútua entre os membros da família e os funcionários sem vínculos parentais;
- b) fortes laços afetivos que acabam por influenciar os comportamentos e relacionamento dentro da empresa;
- c) elevada valorização da antiguidade, tanto na forma de realizar a atividade fim da empresa como também nos comportamentos;
- d) exigência de dedicação funcional (vestir a camisa da empresa);
- e) postura rígida ou severa daqueles que estão no comando (em relação à vestimenta, comportamento, administração ou às finanças);
- f) alta fidelidade tanto dos fundadores e parentes como também os demais funcionários para com a empresa;
- g) grande dificuldade para separar o emocional e o racional, geralmente pendendo para o emocional; e
- h) a possibilidade de jogos de poder, o que vai ressaltar a importância da habilidade política em comparação à capacidade de administrar.

Outra característica bastante comum nas empresas familiares é o protecionismo e o paternalismo. Esses comportamentos podem consolidar o ambiente de maneira reforçada, como por exemplo: será que um parente recebe o mesmo tratamento que um funcionário comum? A resposta por vezes torna-se evidente a depender da cultura criada e do contexto em que a empresa está inserida. Esse tema é de grande importância, pois pode causar conflitos dentro do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2010).

Conflitos como esse, associados ao protecionismo, são muito comuns a diversas empresas. Muitas vezes tratam-se de conflitos originados pelo próprio fundador. Em alguns casos, ele pode considerar a empresa uma extensão de si mesmo e diante disso acaba por

realizar ações ligadas aos vínculos familiares e ao sentimento de proteção, considerando-as atitudes normais, independente do contexto (OLIVEIRA, 2010).

Pode-se concluir, portanto, que as características existentes na gestão das empresas familiares são marcadas pelas interferências que a família tem sobre as práticas de gestão. Fica claro, assim, que a história da empresa familiar se confunde com a da família (DAVEL; COLBARI, 2003).

Na seção a seguir será abordado como as questões de propriedade, família e gestão/empresa estão articuladas na empresa familiar.

### 2.1.1 Modelo dos três círculos

O modelo dos três círculos, permite captar a natureza de uma empresa familiar, ele é composto por três subsistemas independentes e ao mesmo tempo interligados, são eles: propriedade, família e gestão/empresa, conforme a figura 1 abaixo.

**Figura 1** - Modelo dos três Círculos



Fonte: baseado em Gersick *et al.* (2006, p.7).

Este modelo permite a identificação de possíveis fontes de conflitos entres as partes envolvidas na empresa familiar, seja dilemas de papéis, interesses e prioridades (GERSICK *et al.*, 2006). Ele parte do pressuposto de que as esferas se encontram sobrepostas no início de qualquer empresa familiar, estando concentradas no fundador. A medida que o empreendimento cresce e passa por transições de gerações, as relações de poder, influência

e interesses passam a ser diferentes, logo ocorre um afastamento gradual dessas esferas. Deste modo, há três círculos de poder a serem analisados, sendo cada um com suas próprias normas, valores e estrutura organizacional (SILVEIRA, 2010).

A separação das esferas de propriedade, família e gestão/empresa, juntamente com as diferentes motivações e perspectiva de cada membro envolvido na empresa familiar podem ocasionar conflitos. A origem do conflito pode se dar pelo fato dos envolvidos estarem vendo os membros como pais ou filhos, gerando assim ambivalência nas relações. Por vezes, os próprios envolvidos não entendem o que estão sentindo e de onde surgiram esses conflitos (GERSICK *et al.*, 2006).

Compreendido como as questões propriedade, família e gestão/empresa se articulam, a seção seguinte apresentará os tipos de empresas familiares.

### 2.1.2 Tipos de empresas familiares

As empresas familiares podem ser compreendidas a partir de várias abordagens, normalmente envolvendo as dimensões propriedade, família e empresa. Destaca-se neste estudo as perspectivas de Lethbridge (1998), Adachi (2006) e Gersick *et al.* (2006), descritas a seguir.

São três os tipos de empresas familiares descritos por Lethbridge (1998): a tradicional, a híbrida e a com influência familiar. A tradicional tem como característica principal a dominação da família nos negócios da empresa, possuindo pouca transparência administrativa e financeira. Seu capital é fechado. Na empresa híbrida a família possui o controle administrativo, porém, há participação de profissionais (que não possuem vínculos familiares) na gestão, e o capital da organização é aberto. Por fim, na empresa com influência familiar, esta possui grande parte de suas ações em poder no mercado, mas mesmo a família estando afastada da gestão administrativa, mantém uma influência estratégica significativa, por meio de sua participação acionária.

Em sua abordagem, Adachi (2006) apresenta a seguinte divisão e caracterização das empresas familiares: as empresas individuais, que são aquelas que possuem apenas o fundador como administrador; as empresas familiares, quando exclusivamente os membros da família ocupam altas posições hierárquicas na empresa; as empresas profissionais, nas quais executivos profissionais estão à frente dos negócios; e por último, as empresas mistas, quando ocorre a combinação de todas as situações anteriores.

Por sua vez, Gersick *et al.* (2006) classificam as empresas familiares de acordo com seu ciclo de desenvolvimento: a primeira geração, que é a etapa inicial da empresa na qual

o seu fundador está no comando. Ele possui toda participação societária, é responsável pela tomada de decisão e exerce grande influência sobre a cultura organizacional. Dessa forma, todos os seus valores acabam por fazer parte da estrutura básica da empresa; a segunda geração, fase na qual a gestão e a propriedade da empresa foram passadas aos filhos do fundador. Destaca-se, então, a existência de uma parceria entre os irmãos e conseqüentemente nasce a empresa familiar; e por último a terceira geração, etapa na qual começa a ter a participação, seja de forma direta ou indireta, de vários outros membros da família como os filhos dos irmãos sucessores, os primos, cunhadas, noras. Essas participações tornam a gestão corporativa bastante complexa.

Na seção seguinte serão elencados os pontos fortes e as fragilidades presentes nas empresas familiares.

### 2.1.3 Forças e fragilidades das empresas familiares

Pioneiro no estudo de empresas familiares no Brasil e América Latina, Bernhoeft (1991), reconhece como os principais pontos fortes das empresas familiares a proximidade da empresa e o centro de poder, a alta possibilidade de decisões ágeis e a facilidade de implantar mudanças estruturais.

Estudos mostram que as empresas familiares geralmente são ágeis, imaginativa, com funcionários bastantes esforçados e leais. Por vezes não necessitam de estruturas hierárquicas rígidas, pois a autoridade chega a ter menor importância que a iniciativa individual. A tomada de decisão em empresas familiares consegue ser efetuada de maneira mais rápida do que nas grandes organizações, isso porque o poder decisório costuma ser dividido entre os que estão no comando, e geralmente os mesmos possuem maior liberdade para discutirem as questões e, conseqüentemente, diminuem a burocracia interna, tornando o processo decisório mais eficiente (LEONE, 2005).

Entre as vantagens desse tipo de empresa destaca-se ainda o carisma do fundador. Observa-se grande lealdade e obediência dos funcionários ao fundador e à tradição. A forte cultura empresarial tem o fundador como símbolo da empresa e os valores da empresa estão associados a esse indivíduo. Os funcionários sentem mais segurança no emprego, pois eles possuem contato direto com o dono. Destacam-se as relações informais, nas quais há uma aproximação e compreensão com os empregados. Registre-se, ainda, que quando o patrão é ativo fica possível corrigir os desvios. Geralmente o antecessor transmite ensinamentos a seu sucessor sobre o negócio garantindo assim a continuidade e a qualidade das atividades da empresa, direção firme e liderança definida (RICCA, 1998).

Quanto aos principais pontos fracos, estes são: a distinção entre propriedade e gestão, ausências de estratégias claramente definidas, lutas constantes dos membros da família pelo poder, a dominação dos caprichos pessoais e individuais e a carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhores processos administrativos (BERNHOEFT, 1991).

Estão entre as fragilidades da empresa familiar a dificuldade na transmissão do carisma para as futuras gerações e a relutância do fundador em delegar responsabilidades. Por vezes há uma incompatibilidade de personalidade entre os membros que estão à frente da organização, ou até grandes conflitos entre os membros da família, sobre a perspectiva do negócio. Por outro lado, é comum ocorrer comportamentos paternalista, como mencionado na introdução da seção 2.1, inclusive com a indicação de pessoas a um cargo por motivos de amizade ou vínculo familiar e não por competência profissional. O conservadorismo e a baixa capacidade de inovação também podem ser constatados. É frequente, ainda, que o planejamento esteja voltado ao dia a dia, pela dificuldade de realizar um planejamento em longo prazo (RICCA, 1998).

Outro aspecto que merece atenção, como será visto a seguir, é a comunicação, geralmente deficiente. Oliveira (2010) esclarece que é comum que as decisões e informações estratégicas sejam centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados, o que pode gerar alguns problemas tanto com os colaboradores como com a família.

#### 2.1.4 A importância da comunicação nas empresas familiares

É de grande importância que as empresas familiares saibam lidar com os conflitos que possam surgir, visto que nenhum empreendimento sobrevive a conflitos não solucionados, como disputas de poder, desconsideração pela cultura organizacional, entre outros (BORNHOLDT, 2005).

Um dos componentes de grande importância para as empresas familiares é a comunicação (OLIVEIRA, 2010). Likert (1971, *apud* OLIVEIRA, 2010) fala que a capacidade das lideranças de uma empresa em exercer influência depende, em parte, da eficácia de seu processo de comunicação.

A comunicação é conceituada como um processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor de determinado canal, e passa a ser entendida e assimilada por um receptor num determinado momento. Em vista disso, o sistema de comunicação nas empresas familiares, devem levar em consideração as seguintes questões (OLIVEIRA, 2010):

- a) O que deve ser comunicado?
- b) Como deve ser comunicado?
- c) Quando deve ser comunicado?
- d) Quem deve passar a comunicação?
- e) Quem deve receber a comunicação?
- f) Por que deve ser comunicado?
- g) O quanto deve ser comunicado?

Diante disso, é importante ressaltar que é necessário conhecer e entender a realidade da outra parte, que é representada pelo ouvinte receptor da comunicação (OLIVEIRA, 2010).

Assim, investir em uma comunicação interna clara, que contribua para a integração intraorganizacional, a solução de conflitos e o compartilhamento de informações, é importante quando se trata de processos de mudança estratégicos e assuntos delicados como o processo de sucessão (FREIRE *et al.*, 2010).

Feita a devida caracterização das empresas familiares, será abordado na seção seguinte, como ocorre o processo sucessório nessas empresas.

## **2.2 Processo sucessório nas empresas**

Ao longo da primeira década dos anos 2000 o processo sucessório estruturado ganhou grande importância para as organizações, passando assim a ser um tema bastante discutido nas empresas. Percebeu-se que a base para um processo sucessório bem estruturado era a competência. Pois, quando as escolhas das futuras lideranças estão em discussão, as organizações precisam ter em mente que são as lideranças escolhidas que construirão a empresa do amanhã (DUTRA, 2019).

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, as organizações, de maneira natural, passaram a dividir a sucessão em duas partes: o mapa sucessório e o plano de desenvolvimento das pessoas que assumirão posições de liderança. O Mapa sucessório trata-se de um exercício estratégico que visa avaliar a capacidade da organização de repor pessoas em posições críticas no negócio. Já o programa de desenvolvimento das pessoas busca preparar os indivíduos para assumirem um posicionamento mais proativo, estimulando-as a assumirem atribuições e responsabilidades que possam apresentar complexidade crescente. Em vista disso, a junção da construção do mapa sucessório e o

plano de desenvolvimento de pessoas são um insumo de grande importância para as futuras lideranças e conseqüentemente o futuro da empresa (DUTRA, 2019).

Contudo, nas empresas familiares o processo sucessório tem características bem peculiares como será visto a seguir.

### 2.2.1 Sucessão nas empresas familiares

A sucessão na empresa familiar é um processo em que uma família transmite o negócio e a propriedade da empresa para a geração seguinte. Essa é uma etapa de grande importância e muito delicada. Não deve ser tratada apenas sobre os aspectos lógicos da administração, pois há o envolvimento emocional e afetivo da própria empresa familiar (BERNHOEFT, 1991).

A sucessão familiar não deve ser tratada como um evento, mas sim como um processo, planejado por um longo tempo e envolvendo vários aspectos como: a conscientização do fundador sobre as necessidades da empresa, a profissionalização da pessoas à frente da gestão, a preparação dos herdeiros para estarem no comando da empresa e o plano de desligamento do sucedido (DUPAS *et al.*, 2003).

É fundamental a participação do fundador como coordenador do processo de sucessão. Isso pode tornar o processo mais fácil e com melhor aceitação, tanto para os colaboradores da empresa quanto para os herdeiros (DUPAS *et al.*, 2003). Este é um dos momentos mais importantes para a empresa, pois caso não apresente os resultados esperados, a continuidade da empresa pode ficar comprometida. No processo de sucessão nas organizações familiares, podem ser identificados dois modelos: a sucessão familiar e a profissional (OLIVEIRA, 2010).

A sucessão familiar ocorre quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, presumindo que os mesmos são os melhores sucessores para a empresa. Contudo, não há uma verdade única, cada caso tem suas peculiaridades. É importante que a análise de um processo sucessório familiar seja feita de forma cuidadosa. Por vezes, o administrador pode se enganar em sua avaliação, fixando-se na ideia de que seus herdeiros naturais têm a competência necessária para comandar a empresa, quando na verdade a realidade é outra. Em muitas ocasiões, o fundador tenta agradar a todos da família - tios, filhos, sobrinhos - porém o desejo de agradar a todos podem não ser favorável à empresa (OLIVEIRA, 2010).

Alguns aspectos devem ser analisados e considerados no modelo de sucessão familiar (OLIVEIRA, 2010): a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças,

atitudes e comportamentos pessoais; se seus níveis de riqueza e poder se encontram acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; e como está à expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Em relação aos herdeiros, a análise pode ser classificada sob quatro aspectos (OLIVEIRA 2010):

- a) quanto ao envolvimento dos herdeiros com a gestão do negócio, podendo haver alguns muito dedicados e outros não;
- b) quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar, nesta classificação procura-se escalonar de forma objetiva a contribuição efetiva de cada herdeiro para os resultados da empresa familiar. Os resultados a serem alcançados são estabelecidos nos objetivos e a forma como se deve alcançar é definida no planejamento estratégico;
- c) quanto à abordagem legal, nesta circunstância, o tratamento com os herdeiros deve considerar o Código Civil brasileiro, onde é estabelecido a ordem de preferência dos herdeiros; e
- d) quanto aos agregados, pois eles também podem ser considerados como herdeiros, bem como os cônjuges dos herdeiros, a depender do regime de casamento.

Ainda na sucessão familiar, Lodi (1998), já no final da década de 90, ressaltava que o sucessor deveria ter seu aprendizado profissional em outras empresas no período entre o fim da faculdade e a sua iniciação definitiva a empresa da família. Tem-se, assim, a experiência de começar do zero, buscar conhecimentos e aprendizados em setores importantes na empresa. O autor destacava ainda, a importância de esperar o momento certo de assumir a responsabilidade da direção da empresa, ressaltando a necessidade de respeito em relação ao tempo que o sucessor leva para amadurecer e ter competência para sua nova posição.

O modelo de sucessão profissional, por sua vez, ocorre quando a empresa passa a ter executivos profissionais ocupando os cargos diretivos na empresa familiar, e os representantes da família passam a formar e atuar em um conselho, podendo atuar ou não como um conselho administrativo. A transição de uma administração familiar para profissionais contratados é vista como base para um processo sucessório com êxito, pois é

entendido que a sucessão familiar provoca muitos problemas e já a sucessão profissional proporciona resultados (OLIVEIRA, 2010).

A profissionalização na gestão de empresas familiares pode ser vista como um processo de evolução na gestão, imprimindo maior formalidade e competência à sucessão. Com a profissionalização, a organização tende a abandonar as políticas paternalistas e protecionistas passando a investir na capacitação de todos os envolvidos na organização, independente de serem membros da família. Observa-se a valorização da competência e do desempenho profissional (ROCHA, 2001).

Independente do modelo de sucessão adotado, um ponto de grande importância na transição de gerações é o planejamento e transparência. A sucessão bem planejada e transparente resultará em benefícios para todos os envolvidos, todos estarão mais calmos e confiantes, terá menos conflitos, aceitando e acreditando na legitimidade do processo de transição (GOMES *et al*, 2015).

O processo de sucessão familiar bem planejado envolve uma série de etapas que serão apresentadas a seguir.

### 2.2.2 As etapas do processo sucessório

O planejamento do processo sucessório deve ser realizado levando em consideração as particularidades da família e a empresa. A presença do fundador e dos demais membros da família são de grande importância para dar continuidade ao processo. Mas é importante ressaltar que é benéfico a criação de um clima positivo, para que assim seja possível discutir sobre possíveis questões que possam surgir durante o seguimento do processo (FERRARI, 2014).

Existem dois conceitos nessa “troca de bastão”: a sucessão e a continuidade. A sucessão reflete as características sequenciais da transição; e a continuidade é referente ao seguimento do que já existe. Ambas se complementam, possuindo o equilíbrio necessário para minimizar as implicações do processo de transição (KURCESKI, 2008).

O processo de sucessão familiar se divide em cinco fases (OLIVEIRA, 2010):

1º Fase: Identificar os resultados a serem alcançados - visa a identificação dos resultados em toda a empresa, incluindo a unidade em que o executivo sucessor esteja alocado. Os resultados precisam estar interligados com o planejamento estratégico, os objetivos da empresa e de suas unidades organizacionais;

2º Fase: Identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa - análise do perfil do executivo sucessor, incluindo seus conhecimentos e habilidades no negócio, tendo em vista os resultados a serem alcançados identificados na primeira fase;

3º Fase: Discutir os resultados obtidos nas fases anteriores - trata-se da conclusão do processo de sucessão. Analisa-se e discute-se a interação dos resultados esperados e o perfil que o executivo;

4º Fase: Escolher o executivo sucessor - é a escolha final. Feita a análise, discussão e negociação entre as partes envolvidas no processo sucessório, tendo em vista que o debate deva ser realizado na base da honestidade e franqueza, é chegada a hora da decisão final: escolher o executivo sucessor;

5º Fase: Implementar e avaliar a sucessão - consolidação do processo sucessório, inclusive com o acompanhamento e avaliação do desempenho do executivo sucessor. Deve-se deixar claro que o executivo deverá concentrar-se com afinco e atenção, para que sua evolução seja adequada e apresente os resultados esperados.

Esse processo, contudo, na maioria das vezes não se dá de forma equilibrada e tranquila. A literatura sobre o tema aponta alguns problemas enfrentados pelos pais e filhos no processo sucessório em empresas familiares. Os pais sucedidos se deparam com o medo de como o sucessor irá dar continuidade a empresa, têm horror a um possível fechamento da empresa e também passam a lidar com o medo de exclusão da própria empresa, medo de estarem sendo afastados, de não mais terem lugar e espaço em sua organização. Já os filhos sucessores enfrentam o dilema da aceitação, aprovação e valorização tanto de seus pais como gestores da empresa, como também de toda organização familiar, funcionários membros da família ou não (FLORES JR.; GRISCI, 2012).

Outra questão que dependendo da forma que for realizada, pode ou não gerar um problema na sucessão, é a comunicação da mudança de direção aos funcionários na empresa familiar, é importante que tenha essa comunicação formal para que no futuro não haja nenhuma resistência. Em suma, percebe-se que num processo sucessório familiar, existem vários aspectos relevantes, que quando trabalhados e planejados em conjunto,

permitem a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a longevidade no negócio (OLIVEIRA, 2010).

A sucessão familiar em si, apresenta uma forma ambígua, podendo gerar na empresa uma perspectiva de continuidade ou de destruição, em função da (in)competência dos sucessores. Por vezes a sucessão pode ser vista como um momento pontual e não como um processo. É necessário analisar processo de sucessão como um todo, para que assim se possa visualizar e identificar a melhor maneira de preparar as etapas, a passagem e a continuidade (GOMES *et al.*, 2015).

### 3 MÉTODO

Este capítulo orientou-se pela pergunta de pesquisa - Quais os principais desafios do processo sucessório na empresa familiar? – e foi elaborado com vistas a atender aos objetivos geral e específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

O presente trabalho tratou-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo. A pesquisa qualitativa é instrumentalizada de forma indutiva, não possuindo um roteiro padrão predefinido, objetivando a construção de teoria (SORDI, 2017). A pesquisa descritiva tem como finalidade identificar e analisar as características do problema em questão e descrevê-las (GIL, 2018).

A estratégia de pesquisa adotada neste Trabalho de Conclusão de Curso foi o estudo de caso. O estudo de caso tem como propósito analisar e discutir uma situação em questão, buscando realizar um exame detalhado, de forma a esclarecer fatores particulares do caso em questão (SORDI, 2017).

Para analisar como se dá um processo sucessório em empresa familiar optou-se por estudar o caso da empresa Alpha Pesquisas, empresa pernambucana do setor de pesquisa de mercado. A escolha do caso levou em consideração os seguintes aspectos: a) a disponibilidade de um dos herdeiros que compõem o corpo societário da organização em participar da pesquisa; 2) o fato de a empresa estar passando por um processo sucessório, como será relatado no capítulo seguinte; e 3) a facilidade de acesso às informações da empresa e aos seus dirigentes, considerando que a estudante faz parte do quadro de pessoal da empresa.

A estratégia metodológica adotada envolveu a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é realizada com base na análise de material já publicado, envolvendo tanto material impresso, a exemplo de livros e artigos, como também material disponibilizado pela internet (GIL, 2018). Essa fase teve como objetivo a construção da fundamentação teórica, bem como a identificação dos principais conceitos sobre o tema em questão.

Enquanto a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores que possuem propósitos específicos e posteriormente são lidos por públicos específicos, a pesquisa documental depende de toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas (GIL, 2018). Para tanto foram analisados o *site* da empresa em questão e documentos institucionais, a exemplo de material usado na divulgação e reuniões de apresentação da empresa.

No levantamento de dados, além da pesquisa documental, optou-se pela técnica da triangulação, este método refere-se a múltiplos métodos de coletas de dados, tendo como objetivo superar as incoerências que ocorrem no decorrer da pesquisa (RICHARDSON, 2017). Assim, considerou-se, além dos dados decorrentes da pesquisa documental, a realização de entrevista.

Para Santos (2018, *apud* RICHARDSON, 2017) a entrevista semiestruturada aproxima-se mais de uma conversa do que de uma entrevista formal, tendo como foco um assunto específico. Esta técnica é flexível, permitindo que a conversa ocorra de forma adaptável, não havendo um guia específico que deva ser seguido de forma metódica. Optou-se, contudo por elaborar um guia de perguntas para orientar a pesquisadora. Foi elaborado um guia para a entrevista com o Herdeiro Y (APÊNDICE A), abordando questões sobre a história da empresa, os membros familiares envolvidos, o modelo de gestão adotado, o processo sucessório, os desafios envolvidos nesse processo, entre outros.

A escolha do sujeito (Herdeiro Y) foi por conveniência, considerando o fácil acesso da estudante e a disponibilidade do sujeito. A entrevista foi realizada nos dias 22, 25, 26, 27 e 28 de maio de 2020, via *WhatsApp*.

Para garantir o anonimato da empresa e do sujeito optou-se por utilizar nome fictício para a empresa (Alpha Pesquisas) e identificar o sujeito pelo termo Herdeiro Y. Os demais membros da família foram identificados como Fundador, Matriarca e Herdeira X.

Laurence Bardin (1979, *apud* RICHARDSON, 2017) fala que a análise de conteúdo é dividida nos seguintes passos:

a) pré-análise: é a fase de organizar as ideias, de forma a elaborar um esquema preciso do desenvolvimento do trabalho;

b) análise do material: esta etapa consiste em uma análise mais profunda com o objetivo de codificar, categorizar e quantificar o conteúdo;

c) tratamento dos resultados, indução e conclusão: esta última etapa trata-se de trabalhar o conteúdo levantado, gerando comparações entre os dados e o resultado, buscando saber se são lógicos e se estão expostos de forma clara.

Neste estudo foram enfatizadas as categorias: gestão; processo sucessório; aspectos facilitadores do processo sucessório; e aspectos dificultadores do processo sucessório. Posteriormente essas categorias serão desenvolvidas no capítulo de Resultados e Análise.

Por fim, como limitação do estudo tem-se: a) o fato de estar analisando apenas a perspectiva do Herdeiro Y. Inicialmente o Fundador também participaria do estudo, contudo isso foi inviabilizado por questões de agenda e das dificuldades decorrentes do

isolamento social da pandemia de Covid-19; e b) a limitação do tempo em função dos prazos do calendário acadêmico, o que também impossibilitou a realização de outras entrevistas e de análises mais profundas.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE**

### **4.1 Descrição do Estudo de Caso**

A Empresa Alpha Pesquisas é uma empresa familiar precursora no ramo de pesquisa de mercado no estado de Pernambuco. Atua há mais de 39 anos no ramo, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas por todo o Nordeste brasileiro. É possível dizer que ela está situada em um mercado competitivo, possuindo concorrentes locais e tem sua posição entre os líderes do seu ramo. A Alpha presta os melhores serviços de gerenciamento da informação, sempre com eficiência, dinamismo, comprometimento, confiabilidade e profissionalismo.

Conforme documentos institucionais, sua missão é “Prestar serviços de pesquisas de mercado, com excelência, qualidade e confiabilidade das informações para os clientes. Visando uma boa relação custo x benefício”. A visão é “consolidar-se como empresa de pesquisa de mercado na Região NE, sendo reconhecida pela qualificação técnica, seriedade e profissionalismo, possuindo uma gestão profissionalizada e um aumento da estrutura física, da equipe e receita”.

A matriz da empresa está sediada na cidade de Recife, em Pernambuco, com uma filial em Salvador, Bahia. Ambos espaços contam com seis colaboradores e uma estrutura física que abrange a área administrativa e espaço para a realização das pesquisas.

Oficialmente a Alpha possui natureza jurídica de sociedade limitada, e é composta por três sócios: o Fundador, o Herdeiro Y e a Herdeira X. Apesar de a Matriarca estar presente desde a fundação da empresa, ela não integra o corpo societário da Alpha Pesquisas. Atualmente a gestão da empresa se encontra sob a direção da segunda geração da família (os Herdeiros X e Y).

Quando criou a Alpha Pesquisas, em 1980, o Fundador já trabalhava no ramo de pesquisas de mercado, como pesquisador autônomo para uma empresa de São Paulo. Pode ser considerado um dos pioneiros nesse setor, no Estado de Pernambuco. É nesse período que o Fundador conhece a Matriarca, que inicialmente vai auxiliá-lo nas pesquisas como funcionária. Alguns anos depois, os dois se casaram dando início à empresa familiar. As funções foram divididas. Enquanto o Fundador administrava a empresa, cuidando da parte financeira e gestão dos projetos de pesquisa, a Matriarca ficava responsável pela parte de projetos qualitativos. Com o nascimento dos Herdeiros X e Y, ambos passaram a trabalhar na empresa da família quando contemplaram a maioridade.

A Herdeira X assumiu a gestão da filial de Salvador e o Herdeiro Y compartilhava a gestão da sede, em Recife, com o Fundador. A Matriarca continuou a ser coordenadora de todos os projetos qualitativos e o Fundador atuava como diretor-geral da empresa em Recife, passando seu conhecimento aos Herdeiros.

O Herdeiro Y tem hoje 37 anos e é formado em Administração. Possui também uma pós-graduação em Gestão de Negócios. A Herdeira X tem 33 anos e é graduada em Ciência da Computação.

No ano de 2017, o Fundador, por motivo de saúde, precisou se afastar subitamente da empresa. Diante disso, o Herdeiro Y inicialmente assumiu a direção da empresa, passando a realizar também as funções do seu pai. Entretanto, alguns meses depois, a Herdeira X se juntou a família para discutirem a direção do negócio. Esse é o evento que marca o início do processo sucessório (de forma repentina). O Herdeiro Y ficou atuando no escritório de Recife e a Herdeira X no escritório de Salvador.

Atualmente, os dois passaram a dividir as funções que o fundador realizava. No seu retorno, em 2019, o Fundador passou a atuar mais como um conselheiro, esclarecendo dúvidas e orientando os herdeiros.

Contudo, na estrutura oficial da empresa, apresentada no site institucional, o Fundador ainda ocupa o cargo de Diretor Geral, a Matriarca atua como Coordenadora Qualitativa; o Herdeiro Y aparece como Diretor Operacional e de Negócios; e a Herdeira X é Diretora Operacional e Financeira (Quadro 1).

**Quadro 1** - Perfil dos membros da diretoria

	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>
<b>Fundador</b>	68	Fundador / Diretor Geral
<b>Matriarca</b>	64	Coordenadora Qualitativa
<b>Herdeiro Y</b>	37	Diretor Operacional e de Negócios
<b>Herdeira X</b>	33	Diretora Operacional e Financeira

Fonte: elaborado pela autora.

A Alpha Pesquisas está passando, portanto, por um processo sucessório desde 2017. Como será abordado na seção seguinte, após o afastamento do Fundador por motivo de saúde, foi contratada uma consultoria para auxiliar nesse processo.

Atualmente a Herdeira X se juntou aos demais membros da família, para juntos discutirem o futuro da gestão da empresa. O sucesso do processo sucessório, portanto, será

decisivo para que a Alpha Pesquisas possa dar continuidade ao negócio familiar e se mantenha entre os líderes nesse setor de negócio.

#### **4.2 Resultados e Análise**

Nesta seção serão analisados os dados levantados na entrevista realizada com o Herdeiro Y, a partir das seguintes categorias: gestão; processo sucessório; aspectos facilitadores do processo sucessório; e aspectos dificultadores do processo sucessório. A análise orientou-se pelo referencial teórico.

##### **a) A gestão na Alpha Pesquisas**

A gestão da Alpha Pesquisas é essencialmente familiar. O Fundador esteve à frente da empresa por mais de trinta anos. A matriarca, iniciou na empresa como pesquisadora, passando a ocupar todos os níveis/cargos na parte operacional. Atualmente ocupa a função de coordenadora operacional qualitativa. Os Herdeiros X e Y ocupam cargos diretivos. A família, portanto, possui o controle gerencial da empresa (GONÇALVES, 2000).

A função que cada um exerce na empresa pode ser motivo de conflito na empresa familiar (GERSICK *et al.*, 2006), contudo esse parece que não foi o caso da Alpha Pesquisas (apenas por ocasião do afastamento do Fundador, como será visto mais adiante, a divisão vai gerar um conflito temporário entre os herdeiros sobre poder).

Segundo o Herdeiro Y, ele e sua irmã - a Herdeira X - desde pequenos frequentavam o escritório juntos com os pais. O entrevistado relatou que sempre teve o desejo de trabalhar na empresa da família, pois gostava do segmento do negócio (pesquisa mercadológica) e destacou: “[...] era uma área muito bacana porque toda pesquisa é diferente uma da outra, não é o mesmo serviço todo dia”.

Assim, aos 19 anos o Herdeiro Y começou a atuar no negócio da família. A Herdeira X passou a atuar no negócio poucos anos após a entrada do seu irmão. Segundo o relato do Herdeiro Y, os dois irmãos inicialmente aprenderam a pesquisa de mercado na prática, como entrevistar no campo, e como realizar as demais atividades desse ramo. Assim, após entenderem a atividade-fim da empresa, eles passassem a coordenar os projetos de maneira geral.

Para Lodi (1998), o sucessor deve ter seu aprendizado profissional em outras empresas no período entre o fim da faculdade e a sua iniciação definitiva na empresa da família. Pois assim o sucessor passa a ter a experiência de começar do zero, buscar conhecimentos e aprendizados em setores importantes na empresa. Pelo relato do Herdeiro

Y sabe-se que os dois irmãos tiveram uma experiência fora da empresa, embora por um tempo muito curto, não chegando a constituir de fato um aprendizado profissional significativo. Outro ponto é que o Herdeiro Y, aproveitou a teoria ensinada na graduação em administração, para agregar conhecimentos e melhorias para o negócio familiar.

Machado (2005) fala que na gestão familiar, as características do fundador estão muito presentes na empresa, pois os valores institucionais estão fortemente ligados a ele. Observa-se isso na Alpha Pesquisas. O Herdeiro Y cita as seguintes características para definir o fundador da empresa, seu pai: “honestidade, perseverança, seriedade com o seu trabalho, e possui bastante expertise nas técnicas de pesquisas”. E esclarece que essas características repercutem diretamente nos valores da empresa: “ética, honestidade nas informações e confiabilidade dos dados fornecidos aos clientes”.

Oliveira (2010) ressalta que o relacionamento entre o fundador e os funcionários acabam por influenciar os comportamentos dos mesmos dentro da empresa. O Herdeiro Y destaca que os valores defendidos pelo fundador foram muito bem passados para os funcionários na empresa e eles levaram isso para o dia a dia na empresa e na realização das suas funções.

Quando questionado se houve mudança na forma de gerir a empresa (com o súbito afastamento do Fundador) ou se foi dada continuidade ao estilo de gestão do pai, o Herdeiro Y informou que foram realizadas algumas mudanças, mas não em tudo pois seu pai estava afastado apenas temporariamente da empresa, razão pela qual não poderia mudar tudo. Ele ressaltou também que houve uma resistência a essas mudanças: “Para você conseguir mudar uma cultura, mudar algo dentro da empresa, você tem de provar que realmente faz sentido aquilo que você está mudando”. Este comportamento tanto evidencia a valorização de comportamentos antigos (OLIVEIRA, 2010), como a dificuldade na empresa familiar dos membros em cargo de gestão exercerem sua autoridade com os parentes (GERSICK *et al.*, 2006).

A gestão da Alpha Pesquisas, portanto corresponde a empresa familiar do tipo ‘tradicional’, que tem como característica principal o controle total da família na gestão do negócio (LETHBRIDGE, 1998) e encontra-se em processo de passagem para a segunda geração (GERSICK *et al.*, 2006).

## **b) O processo sucessório**

Como já mencionado, o processo de sucessão foi iniciado de forma repentina em 2017, imediatamente após o afastamento do Fundador por questões de saúde, o Herdeiro Y

inicialmente assumiu a direção da empresa, passando a realizar as funções do seu pai. Entretanto, alguns meses depois, a Herdeira Y veio a Recife para se juntar à família e discutirem sobre o futuro da empresa. Diante disso, os herdeiros passaram a assumir a direção da empresa. A divisão de funções presente à época prevaleceu. O Herdeiro Y que já atuava em Recife junto ao fundador, passou a dirigir o escritório sem seu pai e a Herdeira X, que já atuava em Salvador, continuou a coordenar aquela unidade.

Na Alpha Pesquisas, portanto, não houve um programa formal de preparação de sucessores e conseqüentemente não houve elaboração de uma estratégia anterior ao evento do afastamento do fundador. O processo sucessório estruturado e planejado, contudo, tem se destacado desde a década de 2000, como uma ferramenta importante para assegurar o futuro das empresas (DUTRA, 2019).

De acordo com o Herdeiro Y, questões como idade e gênero não foram levadas em conta no processo sucessório, mas sim a competência e a habilidade de cada um dos herdeiros nos setores específicos na empresa. Os herdeiros ocuparam os cargos que melhor lhes cabiam, para que assim pudessem dar o melhor de si e não ter maiores dificuldades no desempenho das funções. Com o afastamento do pai, continuaram nas suas funções, mas compartilhando a direção que era do pai.

Outra questão importante observada é que, como o processo sucessório se deu de forma inesperada, fazendo com que os herdeiros assumissem a direção do negócio familiar de forma imediata, não houve uma comunicação formal da mudança de direção aos funcionários, mas houve um comunicado formal para os clientes da empresa. A compreensão da mudança da direção foi automática e natural, segundo o Herdeiro Y, tendo em vista que ele e o pai trabalhavam juntos. Mesmo assim, a comunicação interna aos funcionários, referente aos processos de mudança estratégicos e assunto delicados - a exemplo da sucessão -, é importante para que no futuro não haja nenhuma resistência dos mesmos (FREIRE *et al.*, 2010; OLIVEIRA, 2010).

É bastante comum que na sucessão familiar, os filhos sucessores acabem lidando com o dilema da aceitação, aprovação e valorização tanto dos funcionários, quanto dos membros da família que estão na direção da empresa (FLORES JR.; GRISCI, 2012).

Questionado se houve alguma reação negativa por parte dos clientes, colaboradores e fornecedores com a saída do Fundador, o mesmo afirma que “Não! Mas existiram algumas dúvidas por parte de alguns pesquisadores que gostavam do diretor antigo.” É muito característico em um empreendimento familiar que o fundador possua um carisma e fortes laços afetivos com os colaboradores, que acabam por influenciar os comportamentos

e relacionamento dentro da empresa e gerando uma lealdade ao fundador (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010; RICCA, 1998).

Assim, diante da possibilidade de resistências, é importante a participação do fundador e dos demais membros, pois isso pode tornar o processo mais fácil e com melhor aceitação, tanto para os colaboradores da empresa como para os herdeiros (DUPAS *et al.*, 2003; FERRARI, 2014).

Nesse sentido, embora não tenha elaborado um processo estruturado de sucessão, a partir do afastamento do Fundador da direção da empresa, o herdeiro Y passou a buscar meios que ajudassem a família na “passada do bastão”. Assim, foi contratado um serviço de uma conceituada consultoria pernambucana para auxiliar e orientar os membros familiares envolvidos.

O Herdeiro Y esclarece que essa experiência foi altamente positiva, “pois mostrou a importância de passar o bastão”. Mudou a visão do Fundador. A consultora contratada expôs que o Fundador não poderia apenas “apagar as luzes, fechar a porta e entregar as chaves sem orientação nenhuma”. O Herdeiro Y explica que o pai, além de não ter a visão de repassar seus conhecimentos de gestão, não tinha tempo, era muito ocupado, em parte devido à centralização das funções.

A consultora deixou claro que todas as informações deveriam ser passadas aos herdeiros como: quem são os clientes, como deverão proceder, como seria a divisão das funções entre os herdeiros, entre outras. A transmissão desses ensinamentos aos sucessores garante a continuidade e qualidade das atividades na empresa familiar, destaca Ricca (1998).

Contudo, o trabalho da consultoria não foi concluído, apesar de ser apresentado pelo Herdeiro Y como uma experiência positiva para o processo de sucessão. Por motivos maiores, o contrato foi encerrado.

### **c) Aspectos dificultadores no processo sucessório**

Estão entre as fragilidades mais comuns da empresa familiar a relutância do fundador em delegar responsabilidades entre os membros da sucessão. Por vezes há uma incompatibilidade de personalidade entre os membros que estão à frente da organização, ou até grandes conflitos entre os membros da família, sobre a perspectiva do negócio (RICCA, 1998). Já Oliveira (2010) ressalta a possibilidade de jogos de poder, o que pode colocar em confronto as habilidades políticas e as administrativas. Gersick *et al.*, (2006) ressaltam que a

definição das funções dos membros da família também podem ser motivo de conflito. Essa situação não é diferente na Alpha Pesquisas.

O Herdeiro Y relatou que um dos principais problemas no início do processo de sucessão foi a divisão de funções entre os herdeiros, que acabou gerando a questão de quem teria mais poder decisório que o outro, como dito por ele “quem iria ter mais poder”. Mencionou também do receio que existe de que a função de um seja mais importante que a do outro:

Por mais que você separe as funções, uma hora ou outra uma pessoa vai dizer que uma função dela é mais importante do que o outro, ou que a função da outra pessoa é mais importante que a dela.

Além disso, o Herdeiro percebe uma grande divergência de opinião entre os membros, o que pode impactar diretamente no andamento dos processos internos. Por exemplo, quando o Herdeiro Y começou a definir indicadores de desempenho para acompanhar a performance da empresa e colher informações estratégicas do negócio, houve uma resistência de alguns membros (Matriarca e Herdeira X), porque,

[...] para ensinar a pessoa como fazer essas medições e fazer entender o porquê tem que fazer [...] acabam falando: isso é muita coisa. Isso é para empresa grande... tem muito divergência de opinião.

Bernhoeft (1991) destaca entre os principais pontos críticos em uma sucessão familiar: a distinção entre propriedade e gestão, ausências de estratégias claramente definidas, lutas constantes dos membros da família pelo poder, a dominação dos caprichos pessoais e individuais, entre outros. É de grande importância que as empresas familiares saibam lidar com esses conflitos, visto que nenhum empreendimento sobrevive a conflitos não solucionados (BORNHOLDT, 2005).

A profissionalização da gestão parece ser um desses pontos divergentes na Alpha Pesquisas. A profissionalização na gestão familiar constitui uma evolução na gestão, porque imprime maior competência à sucessão. Observa-se assim, a valorização da competência e do desempenho profissional (ROCHA, 2001). Contudo, na Alpha Pesquisas essa parece não ser uma opção. Os membros da família não apresentam um consenso sobre os aspectos positivos da presença de profissionais externos gerindo a empresa.

Questionado se a família pensou em buscar candidatos fora da organização, o Herdeiro Y esclareceu que já pensou nessa questão. Quando pensou em levar para a empresa uma pessoa ou time especializado, ele considerou trazer alguém que tivesse mais

conhecimentos que eles: “Sabe aquela frase, você tem que trazer um time que sabe mais do que você, do que aquele que sabe muito menos?” O objetivo era que a pessoa agregaria mais conhecimento à empresa. Porém, uma pessoa de fora inserida na empresa e entre os diretores passaria a ter acesso a informações estratégicas do negócio, e isso não foi considerada uma boa escolha aos olhos da Matriarca e da Herdeira X. Diante disso, a busca por candidatos externos à organização não prosperou.

Todavia, o Herdeiro Y acredita que um membro externo com perfil profissional e competência especializada, ajudaria nas execuções das atividades das diretorias e das análises do negócio, na compreensão de documentos contábeis ou financeiros, e teria uma visão aberta para entender o motivo de estar executando algumas tarefas que anteriormente não eram realizadas

A transição de uma administração familiar para a contratação de um profissional externo dentro da direção do negócio é vista na literatura sobre o tema como base para um processo sucessório com êxito, pois é entendido que a sucessão familiar provoca muitos problemas e conflitos, porém a sucessão profissional proporciona resultados (OLIVEIRA, 2010).

Outro motivo de divergência para colocar um administrador externo parece ser o medo de perder clientes, como o Herdeiro Y esclarece: “Não pode colocar alguém para fazer um orçamento aqui porque a pessoa vai pegar nossos clientes”. Isso evidencia não só conflitos sobre a perspectiva do negócio (RICCA, 1998), mas também a centralização de informações estratégicas nos níveis mais elevados (OLIVEIRA, 2010)

A profissionalização na gestão de empresas familiares pode ser vista como um processo de evolução na gestão, imprimindo maior formalidade e competência à sucessão, pois há a valorização da competência e do desempenho profissional, não só entre as partes envolvidas na sucessão, como também, nos demais colaboradores da empresa (ROCHA, 2001).

Outra questão apontada pelo Herdeiro Y, é que existe um meio-irmão (Herdeiro Z), por parte de pai, que não entrou no processo sucessório e não atua no empreendimento familiar, mas que no futuro pode desejar entrar na empresa. O Herdeiro Z é mais velho que os irmãos e mora em outro estado. O Herdeiro Y ressalta que isso pode vir a gerar algum conflito, quando tiverem que separar as tarefas já estabelecidas anteriormente. O fato de este herdeiro não estar participando do processo decisório pode gerar conflitos no futuro (FERRARI, 2014).

#### **d) Aspectos facilitadores no processo sucessório**

Em relação aos aspectos facilitadores no processo sucessório, o Herdeiro Y cita o amadurecimento entre as partes envolvidas e a importância de possuir uma visão aberta para as mudanças que resultarão no crescimento da empresa: “Olhar para o que vai fazer a empresa prosperar”. Acrescentou também sobre a importância de ser mais maleável e não pensar individual, pensar sempre no que será melhor para o negócio.

Oliveira (2010) fala que em uma sucessão familiar, existem vários aspectos relevantes, mas que quando trabalhados e planejados em conjunto, permitem a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a longevidade no negócio.

Embora tenha mencionado a preocupação entre os herdeiros sobre quem ficaria com mais poder na divisão das funções e inicialmente ter gerado uma discussão, essa questão parece ter sido resolvida. O Herdeiro Y afirma que um fator que ajudou na divisão das funções no processo de sucessão foi a designação de cargos de acordo com as habilidades e conhecimentos de cada um. Dessa forma os herdeiros exercem sua função dando o melhor de si, evitando problemas futuros relacionados a não adaptação ao cargo.

Esclarece ainda que, mesmo após a divisão de tarefas, ambos se ajudam e passaram a dividir a realização de algumas funções nos setores em que são responsáveis. Segundo o Herdeiro Y, embora tenham atribuições específicas, hoje ele e a irmã “dividem entre si algumas tarefas específicas do setor responsável de cada um, ajudando assim um ao outro”.

Um dos componentes de maior importância para as empresas familiares é a comunicação (OLIVEIRA, 2010). Desta forma, investir em uma comunicação interna clara, que contribua para a integração intraorganizacional, a solução de conflitos e o compartilhamento de informações, é importante e eficaz, quando se trata de processos de mudança estratégicos e assuntos delicados como o processo de sucessão (FREIRE *et al.*, 2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo sucessório na empresa familiar e seus principais desafios. Para tanto, pesquisou-se a experiência da empresa Alpha Pesquisas.

A empresa Alpha Pesquisas é uma empresa familiar, pioneira no ramo de pesquisa de mercado no estado de Pernambuco. Atua há mais de 39 anos no ramo, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas por todo o Nordeste brasileiro. Desde que o seu Fundador se afastou da empresa, de forma súbita, por motivos de saúde, a Alpha vem passando por um processo de sucessão, conduzido pela segunda geração da família.

É fato que a empresa familiar tem um papel socioeconômico de destaque no Brasil e no mundo, pelo seu impacto na economia e capacidade de oferta de emprego.

Contudo, as empresas familiares vêm enfrentando um elevado nível de mortalidade, e isso ocorre, em grande parte, devido ao fato de que a maioria delas não conseguem dar continuidade ao negócio após o afastamento seu fundador, vivenciam um processo sucessório sem bons resultados ou pela falta de uma gestão adequada. Ao compreender dois grandes sistemas complexos - a família e o negócio - as empresas familiares possuem especificidades próprias, que tornam a sua gestão singular e cheia de conflitos.

O processo sucessório é um passo muito importante para assegurar o futuro da empresa familiar, porém muito delicado. Caso não seja bem conduzido, a continuidade da empresa familiar estará comprometida. A transmissão de um negócio familiar para a geração seguinte requer uma série de considerações referentes às necessidades das empresas, à preparação e competência dos herdeiros, às questões de poder na família, à qualidade do relacionamento entre os membros familiares, à qualidade da comunicação na família e na empresa, entre outros.

Com relação à gestão da empresa Alpha, constatou-se que esta é controlada pela família, que é composta pelo: Fundador, a Matriarca, o Herdeiro Y e a Herdeira X. Observou-se ainda que o carisma, valores e crenças do Fundador parecem orientar os valores da empresa e a lealdade dos colaboradores.

Sobre o processo decisório, no estudo realizado observou-se que na Alpha Pesquisas não houve um programa formal e estruturado de preparação de sucessores e do processo sucessório. A empresa e a família foram pegas de surpresa com o súbito afastamento do fundador, em 2017, por motivo de saúde. Diante desse evento inesperado, o processo sucessório foi imposto aos herdeiros sem um planejamento. Na ausência do pai, o Herdeiro Y assumiu as funções do mesmo e também a direção da empresa. Mas meses

depois a Herdeira X se juntou a família para em conjunto, discutirem o futuro da empresa. Posteriormente foi contratada uma consultoria para auxiliar e orientar a família na sucessão, que não chegou a concluir o trabalho.

No processo de sucessão da Alpha Pesquisas, foi possível identificar alguns pontos dificultadores: impasse inicial na divisão de funções entre os herdeiros, com questionamento sobre qual a função é mais importante e qual confere mais poder; divergências de opinião referente a decisões estratégicas que contribuiriam para o negócio prosperar; e a dificuldade de realizar mudanças.

Contudo, também foi possível identificar pontos positivos como: os herdeiros após a divisão das funções passaram a compartilhar algumas atividades, ajudando um ao outro; mesmo havendo algumas resistências, há proposição de mudanças na gestão; a aparente aceitação dos colaboradores e clientes; e o interesse, percebido durante a entrevista, em dar continuidade ao legado do Fundador e buscar o sucesso da empresa.

É evidente que a sucessão de uma empresa familiar não é fácil. É um processo peculiar e que se deve ser realizado com muito cuidado e atenção para vários aspectos: a família, a opinião do fundador, a relação entre os herdeiros, a missão da empresa, as competências necessárias para uma gestão eficaz. Contudo, construir uma liderança unida, que busque somar e pensar juntos; é imprescindível para que assim a empresa possa concluir a sucessão, dar continuidade ao negócio da família e assegurar o futuro da empresa.

Por fim, este trabalho pode fomentar estudos futuros, que aprofundem a pesquisa analisando a conclusão de processo sucessório na Alpha Pesquisas; bem como estudos que envolvam múltiplas perspectivas (colaboradores, herdeiros, o fundador) ou até mesmo múltiplos casos.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- AFFONSO, Henrique José. **Determinantes da profissionalização das empresas familiares brasileiras:** um estudo dos impactos nos resultados da organização. 2014. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Gerenciais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.
- BANHOLZER, Marília. Negócios passados de pai para filho mexem com o mercado no Recife. **Jornal do Commercio**, Recife, 11 ago. de 2019. Disponível em: <<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/peernambuco/noticia/2019/08/11/negocios-passados-de-pai-para-filho-mexem-com-o-mercado-no-recife-385279.php>>. Acesso: em 30 out. 2019.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991
- BORNHOLDT, Wemer. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: EnANPAD, 27, Atibaia, 2003. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.
- DUPAS, Gilberto *et al.* **Governando a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras:** a pessoa, a organização e as oportunidades. São Paulo: Atlas, 2019.
- FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. **Empresa familiar:** o desafio da sucessão. 2014, Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba, 2014.
- FLORES JR., J.E.; GRISCI, C.L.T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm**, São Paulo, v. 47, n. 2, abr. /maio/jun., p. 325-337. 2012.
- FREIRE, Patricia de Sá *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM J.Inf.System. Technol. Manag.** São Paulo, v. 7, n. 3, p. 713-736. 2010
- GERSICK, K.E. *et al.* **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GONÇALVES, J. Sérgio R.C. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EASP, v.7, n.1, p.7-12, jan/mar 2000.

GOMES, G.S. *et al.* Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

KURCESKI, Flavia Karoline. **A importância do contador na sucessão de empresas familiares**. 2008, 50f. Monografia – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES/Pnud, 1998.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, ago, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas. 2010

PETRONI, Maju. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**. São Paulo, 18 out. 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>> . Acesso em 30 out. 2019.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **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.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado ao Herdeiro Y**

- 1 - O senhor poderia relatar a história da empresa?
- 2 - Antes de ingressar na empresa da família, o senhor já havia trabalhado em outra organização? Algum motivo especial?
- 3 - Sempre foi seu desejo trabalhar na empresa da família? Por que?
- 4 - Que tipo de estratégia vem sendo adotada para realização do processo sucessório?
- 5 - Houve uma comunicação formal à empresa referente à sucessão? Comente.
- 6 - Há algum programa de preparação dos possíveis sucessores? Comente.
- 7 - Quais os principais temores da pessoa quando está em processo de sucessão como possível sucessor?
- 8 - Na sua percepção quais são os dificultadores e focos de conflito no processo sucessório? Porque?
- 9 - Comente por favor que aspectos o senhor percebe que podem facilitar o processo sucessório na empresa?
- 10 - Como você foi informado ou percebeu que estava participando do processo de sucessão?
- 11 - Qual a responsabilidade/função dos principais membros da família na empresa?
- 12 - Como as questões relacionadas à idade e gênero estão sendo consideradas durante esse processo?
- 13 - Foi contratada alguma empresa de consultoria para auxiliar no processo? Qual o impacto do trabalho da consultoria no processo de sucessão?
- 14 - Quais são as principais características do fundador?
- 15 - De que modo essas características repercutem nos valores defendidos pela empresa?
- 16 - Fale-me sobre qual momento em que o fundador despertou para a realização de ações que buscassem preparar pessoas para serem as sucessoras da empresa?
- 17 - E há possibilidade de buscar candidatos fora da organização? O que lhe faz acreditar nisso?
- 18 - Vocês chegaram a vivenciar alguma reação/rejeição por parte de clientes, colaboradores, fornecedores na troca do diretor? Comente.
- 19 - Quando vocês assumiram a direção da empresa, houve uma mudança na forma de gerir ou foi dada continuidade a forma como o seu pai administrava? Comente.