

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**O CONFLITO DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: AS EXPECTATIVAS DA  
FUTURA GERAÇÃO DE LÍDERES**

**THE CONFLICT OF SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS: THE  
EXPECTATIONS OF THE FUTURE GENERATION OF LEADERS**

Jessica Casali Turcato, Martinho Luís Kelm e Cátia Raquel Felden Bartz

**RESUMO**

A temática que envolve a empresa familiar está em constante discussão e é uma abordagem desafiadora para os pesquisadores, pois são empresas que possuem uma dinâmica particular, fruto da interação da família e da empresa. O presente estudo tem como objetivo analisar o conflito da sucessão e as expectativas da futura geração de líderes, sob a ótica dos futuros gestores de empresas familiares do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Desenvolveu-se uma análise a partir da expectativa desses entrevistados, baseada em três categorias de análise: expectativas da futura geração em relação a si mesma, ao negócio e a geração atual. Posteriormente, realizou-se um estudo comparativo entre as expectativas dos entrevistados locais, do Brasil e do mundo. Para a realização do estudo comparativo foi utilizada a pesquisa Grandes expectativas: a futura geração de líderes das empresas familiares, realizada pela PWC (2016). Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se um estudo qualitativo, descritivo, tendo como base uma amostra não probabilista definida por intencionalidade. Os resultados, locais e globais, revelam que os futuros líderes têm conhecimento dos desafios que é assumir a gestão da empresa da família. Contudo, no apoio familiar, e nas experiências dentro e fora da empresa, buscam suporte para o momento da passagem do bastão.

**Palavras-chave:** empresa familiar, gerações, liderança, liderança familiar, sucessão.

**ABSTRACT**

The theme that involves the family business is in constant discussion and is a challenging approach for the researchers, because they are companies that have a particular dynamic, fruit of the interaction of the family and the company. The present study aims to analyze the conflict of succession and expectations of the future generation of leaders, from the perspective of future managers of family companies in the northwest of the state of Rio Grande do Sul. An analysis was developed based on the expectation of these interviewees, based on three categories of analysis: expectations of the future generation in relation to itself, the business and the current generation. Subsequently, a comparative study was carried out between the expectations of the local interviewees, from Brazil and the world. In order to carry out the comparative study, the research Great expectations: the future generation of family business leaders, carried out by PWC (2016) was used. As for the methodological procedures, a qualitative, descriptive study was performed, based on a non-probabilistic sample defined by intentionality. The results, local and global, reveal that future leaders are aware of the challenges of taking on family business. However, in the family support, and in the experiences inside and outside the company, they look for support for the moment of the passage of the staff.

**Keywords:** family business, family leadership, generations, leadership, succession.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática que envolve a empresa familiar está em constante discussão, tendo em vista a importância social deste grupo para a economia.

De acordo com Lethbridge (2005), em todo mundo, um grande número de empresas familiares vive o processo de sucessão, já que, muitos negócios foram criados 15 anos após o término da Segunda Guerra Mundial. Estima-se que nos Estados Unidos, num processo iniciado em 2003 a 2008, o comando de 39% das empresas familiares será substituído. No Brasil, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos (OLIVEIRA, 2006).

Um dos problemas enfrentados pelas empresas familiares é o processo sucessório, segundo Gersick et al. (1997), muitas das empresas familiares são pequenas propriedades que jamais irão crescer ou passar de uma geração para outra, embora muitas empresas desse segmento estejam entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo.

A empresa familiar inicia sua trajetória quase sempre, em decorrência de um sonho do seu fundador, nesse percurso, ela cresce se desenvolve e se solidifica. Contudo, os problemas mais sérios começam a aparecer quando é chegado o momento de passar o bastão de mando da empresa a um herdeiro sucessor. Dentro dessa perspectiva estão os desafios enfrentados pela futura geração que atua em conjunto com a geração atual na gestão da empresa. A relação – muitas vezes conflituosa - entre essas gerações e as expectativas dos futuros líderes, são alguns dos fatores que geram maior interesse em discutir a dinâmica do modelo de negócio familiar.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo principal analisar a problemática da sucessão e as expectativas da futura geração de líderes, sob a ótica dos futuros gestores de empresas familiares do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Também, realizar um estudo comparativo entre as expectativas dos entrevistados locais, do Brasil e do mundo.

O artigo está dividido em cinco capítulos. O próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada para respaldar a pesquisa, na sequência são demonstrados os procedimentos metodológicos, posteriormente, são discutidos os resultados obtidos com a pesquisa e, por fim, as discussões finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A empresa familiar

Todas as empresas tiveram em sua origem traços familiares, com exceção das criadas pelo governo, um fundador ou um pequeno grupo de fundadores eram seus proprietários. As ações ou cotas da empresa, de alguma maneira, seriam herdadas por seus filhos (VIDIGAL, 1996).

Segundo Silva, Fischer e Davel (1999), para ser enquadrado como empresa família, o negócio carece reunir as seguintes características, como: a família ser possuidora da propriedade da empresa seja essa total, majoritária ou minoritária; influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa, determinar o processo sucessório e os valores da empresa deve possuir legitimidade com os da família.

De acordo com Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) uma empresa é considerada familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família, com gestão e controle de seu fundador ou de algum membro da família através de seguidas gerações. Para Donnelley (1964) é considerada familiar à empresa que esteja na segunda geração de uma mesma família, possuindo elos familiares que influenciam as decisões empresariais e considere

também os objetivos da família. A sucessão do negócio deve ser determinada pela relação familiar, os membros da família que se encontram na gestão ou mesmo que já tenha sido sucedida precisam ter representatividade no controle da empresa ou Conselho de Administração, bem como, os valores e tradições familiares necessitam estar alinhados aos valores da empresa. Esses são alguns critérios essenciais apontados pelo autor.

Lanzana e Constanzi (1999) rebatem o conceito abordado por Lodi (1986) e Donnelley (1967), em que enquadram como familiar somente à empresa que esteja na segunda geração de dirigentes, isto é, empresas em que o fundador já tenha destinado o controle do negócio à próxima geração. Para Lodi (1986) a ideologia familiar se germina a partir da abertura de caminho do fundador ao sucessor, a partir desse momento, criam-se ideais para a busca ao poder, e assim, passa a se constituir um negócio familiar.

Contraditoriamente, Lanzana e Constanzi (1999) opõem-se a essa concepção ao fundamentar que diante de estudos já realizados e amplamente divulgados, a maior parte das empresas familiares não chega à segunda geração. Sendo assim, os autores atribuem um critério para eleger uma empresa familiar baseado na estreita relação entre propriedade e controle, onde o controle é exercido precisamente com base na propriedade.

Seguiremos neste estudo as concepções de Lanzana e Constanzi (1999), pois, a maior parte dos futuros líderes entrevistados está na 2ª geração, e o controle da empresa ainda é exercida pelo fundador. São empresas familiares que a sucessão ainda não ocorreu.

A empresa familiar é considerada um tipo de instituição singular, pois possui características distintas de outros tipos de empresa, uma dessas particularidades e de maior pertinência são os valores familiares, demonstrados na cultura e nas decisões tomadas na empresa (LONGENECKER et al., 1997). Contudo, torna-se desafiador para o pesquisador compreender esse objeto de pesquisa, pois são organizações que apresentam uma dinâmica particular, fruto da interação família e empresa, que demandam a construção de análises teóricas sob a ótica dessa interação (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2010).

Mesmo que desafiadoras, as empresas familiares possuem pontos favoráveis em suas concepções, como: a) recurso de capital disponível pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, dirigida a pessoas concretas e não a objetivos impessoais; e) união entre acionistas, onde a compreensão ultrapassa a sala do conselho; f) sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social; g) continuidade através da sucessão (LODI, 1998).

O conceito de empresa familiar, na atualidade, transita de um eixo mais restrito a concepções mais amplas, todos, porém, centrados no binômio sobre o qual ela se assenta: sistema econômico e sistema familiar. Não se pode deixar de considerar que na empresa familiar esses sistemas funcionam simultaneamente, mas são distintos e regidos por regras contraditórias entre si (SANTOS, 2004).

## 2.2 O conflito na empresa familiar

As principais falhas encontradas na gestão das empresas familiares em relação ao processo de continuidade segundo Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas et al. (2003) e Bornholdt (2005) são: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágil ou inexistente; f) inexistência ou fragilidade de sistemas

contábeis e de apuração de custos; g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

A primordialidade de modificação e adaptação aos novos tempos é uma necessidade discernida desde os primórdios e que se subsiste em busca da sobrevivência das empresas, fundamentalmente, das empresas familiares. O sentimentalismo e paternalismo das relações familiares são persistentes no Brasil desde o período do Império, advindos da mentalidade protecionista e cartorial deste período. São aspectos que perduram até a atualidade e propiciam uma ameaça eminente à perpetuidade das empresas familiares (VIDIGAL, 1999).

De acordo com Bernhoeft (1989), o cenário no qual se insere a empresa familiar muitas vezes é conturbo, observa-se através da cultura do mundo ocidental, que valoriza o lado econômico em detrimento do lado afetivo. Nessa guerra, empresa e família estão munidas com as armas que lhes são pertinentes. A empresa se fecha e se protege, fazendo valer sua pretensão de instituição-chave da sociedade capitalista, a qual depende da sobrevivência da empresa. A família tenta combater essa guerrilha ferindo de alguma maneira à empresa de modo traiçoeiro. Portanto, “empresa e família continuam sendo instituições antagônicas, aparentemente envolvidas num jogo de soma zero: o que uma ganha a outra perde” (BERNHOEFT, 1989, p. 12).

Outra problemática das empresas familiares é o processo sucessório, segundo Gersick et al. (1997) muitas dessas empresas são pequenas propriedades que jamais irão crescer ou passar de uma geração para outra, embora, seja um segmento que está entre os maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) afirmam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. A sucessão é um processo de transferência do poder que leva um longo tempo de amadurecimento (LODI, 1987).

### 2.3 A sucessão

A sucessão é a transferência do poder e do capital entre a geração atual e a futura geração que passará a gerir o negócio. Esse processo de transferência de poder pode ocorrer planejado e gradativamente, ou inesperadamente e repentino, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família. (LEONE, 1992).

A jornada da sucessão inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades, e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração (LANSBERG, 1999).

Lodi (1987) enumera três grupos de medidas que poderiam amenizar os conflitos de sucessão. O primeiro diz respeito à formação de base dos sucessores, que é caracterizado pelas experiências de trabalhos fora da empresa da família. O segundo é o do desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa, onde o sucessor deve iniciar seu trabalho no setor de produção, possibilitando a ele conhecer todo o processo produtivo, para posteriormente subir pela hierarquia. Finalmente o último grupo trata das medidas de caráter organizacional e jurídico. Nesta fase são requeridas modificações estruturais na empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder na organização.

As empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de ideais e pensamentos, e filhos desestruturados emocionalmente têm dificuldade de lidar com o processo sucessório. De forma contrária, as empresas que demonstram estrutura familiar mais sólida e elaborada, com diretrizes claras do papel da família e do papel da

empresa, conseguem administrar as dificuldades no processo sucessório e superá-los. (BERNHOEFT, 1989).

Portanto, a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e administrativo da empresa é que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa, levando em conta a identidade de interesses de longo prazo. O orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração, permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar (RICCA, 1998).

A dubiedade para a empresa de primeira geração que possui pressupostos fortemente fundamentados, se permeia em como fazer a transição para as gerações futuras, de modo que, a empresa se mantenha adaptável às mudanças provenientes do ambiente interno e externo, sem suprimir os elementos culturais que lhe tenham dado a sua especificidade. (SHEIN, 1995). Em casos que o processo sucessório foi bem sucedido, o antecessor possuiu papel fundamental de apoio, permitindo que a geração sucessora assumira a responsabilidade e tenha a possibilidade de errar, priorizando o diálogo construtivo e limitando o conflito ao ambiente de trabalho. (CABRERA-SUÁREZ, 2005).

## 2.4 A Liderança Familiar

Muitos pais sonham em construir negócios sólidos e lucrativos para no futuro deixar aos seus filhos, e, empreendem na ânsia de fornecer a família um padrão de vida melhor, todavia, o fracasso desse planejamento pode ocorrer por duas razões: a preferência dos filhos por outras carreiras ou a falta de habilidade para assumir a gestão do negócio. O Sucesso não é hereditário e requer aprendizagem e dedicação, a frustração pode vir através das expectativas criadas pelos pais, que nem sempre se concretizam na geração seguinte. (FRITZ, 1993).

Para o autor, no momento em que futura geração opta pela inserção no empreendimento da família, traz benefícios vantajosos para a empresa, como: entusiasmo, ponto de vista jovem, novos conceitos, novos produtos e tecnologias. A participação da nova geração na gestão tende a eliminar a tendência de o empreendimento cair na rotina, através das novidades é possível que a empresa se torne mais competitiva e diversificada.

A experiência do indivíduo no negócio da família e o relacionamento próximo com os membros que trabalham na empresa auxilia no desenvolvimento do comportamento de liderança do futuro sucessor. (McNEFF E IRVING, 2017). Um dos atributos de um bom líder é ser visionário (FRITZ, 1993), a capacidade de liderança está relacionada com a busca constante pelo novo e com a habilidade da empresa estar continuamente se reinventando. (DAY, 2000).

No tocante da gestão, a liderança está fortemente relacionada à capacidade do indivíduo de dirigir e controlar a equipe, influenciando o grupo de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, motivando, resolvendo os conflitos, treinando e disciplinando-os. (ROBBINS, 2002).

Não limitado somente a isso, à evolução do líder também se respalda em sua capacidade de desenvolvimento individual e coletivo, ou seja, o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança na empresa. O desenvolvimento do líder se relaciona ao capital humano, para alcançar a eficácia, o desenvolvimento das habilidades humanas é fundamental. (DAY, 2000; ROBBINS 2002). Por outro lado, o desenvolvimento da liderança se baseia na criação de capital social nas empresas. (DAY, 2000). Segundo o próprio autor, existe um alto grau de importância que ambas as dimensões sejam desenvolvidas.

Segundo Schein (1995), é consenso que fundadores e proprietários tem características peculiares oriundas de sua personalidade e de sua posição, que se reflete nos valores e premissas da empresa familiar. Esse tipo de gestão possui atributos intuitivos e humanistas, pois é na empresa que constroem sua própria identidade.

Na empresa familiar os relacionamentos interpessoais são determinantes (FRITZ, 1993). A construção da confiança, da credibilidade e do respeito são precedentes essenciais na relação entre o líder e o liderado, é impossível liderar indivíduos que não confiam em seu líder, por isso, a confiança é tão importante nas empresas e um atributo fundamental associado à liderança. (ROBBINS, 2002).

O líder familiar tem características mais seguras e pessoalmente mais confiantes, desempenhando papel fundamental em momentos de tensão ou crise. No que se refere ao estímulo à inovação, não somente por sua posição, mas também devido ao seu poder intuitivo motivado pela ambição de crescer e apoio familiar, eles estão mais dispostos a incorporar inovações com maior risco. Contudo, o poder de tomar as decisões e o lado humanista do proprietário que busca maximizar os benefícios para si e sua família, pode se tornar prejudicial ao negócio no momento em que utiliza de sua posição para, por exemplo, inserir membros da família que não possuam competência para exercer uma função na empresa, refletindo na estrutura organizacional e no desempenho do negócio. (SCHEIN, 1995). O fato de ser um membro da família não pode ser a única condição para que desempenhe uma função, assim como os demais, o membro da família precisa possuir habilidade e, em certas vezes, até experiência. É do líder a função de compreender e ter discernimento para buscar o que será benéfico e não adverso à longevidade do negócio. (FRITZ, 1993).

No decorrer das gerações, a futura geração e os funcionários, ao se tornarem gestores com maior experiência, desenvolvem novos pressupostos baseados em suas próprias experiências, que trarão novos elementos ao paradigma da cultura original. Nesse prisma, os gestores são tidos como “híbridos”, pois mantêm premissas antigas, complementando com novas ideologias. Esses pressupostos darão a possibilidade de maior assertividade na solução de problemas aos sucessores, visto que, à medida que a empresa se desenvolve, os problemas externos e internos se modificam (SHEIN, 1995).

Por fim, infere-se com as concepções já explanadas, que relacionamentos fortes, respeitosos, que prezem os valores familiares e compreendam as prioridades da família e da empresa, deve ser primaziados. Tais dimensões, se tratadas com prudência, são positivas para a harmonia nessa relação. (FRITZ, 1993). No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar aos objetivos sugeridos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou relatar as expectativas dos futuros gestores das empresas familiares do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foram entrevistados 12 líderes da futura geração de sucessos das empresas familiares, onde, 8 dos entrevistados responderam a perguntas abertas.

Buscando responder ao objetivo do estudo, desenvolveu-se um estudo fundamentalmente qualitativo, descritivo, tendo como base uma amostra não probabilista definida por intencionalidade.

A técnica de coleta de dados deu-se por meio da entrevista semiestruturada, possuindo como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído de perguntas abertas e fechadas. A partir da amostra de 12 entrevistados, coletou-se o perfil dos 8 entrevistados que participaram também das perguntas abertas. A matriz desses entrevistados está relatada na tabela 1.

Tabela 1 - Matriz dos sujeitos entrevistados com perguntas abertas

ENTREVISTADO	IDADE DO ENTREVISTADO	EXISTÊNCIA DA EMPRESA	GERAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA
E01	41 anos	55 anos	3ª	Gerente Administrativo	12 anos
E02	35 anos	28 anos	2ª	Gerente de Desenvolvimento	1,5 anos
E03	25 anos	6 anos	2ª	Diretor Comercial e Financeiro	4 anos
E04	33 anos	28 anos	2ª	Gerente Financeiro	1 ano
E05	28 anos	37 anos	2ª	Gerente Administrativo e Financeiro	6 anos
E06	31 anos	28 anos	2ª	Gerente Comercial e Marketing	2 anos
E07	26 anos	5 anos	2ª	Gerente	4 anos
E08	40 anos	45 anos	2ª	Gerente Administrativo	17 anos

Fonte: Os Autores (2017).

Esses entrevistados possuem entre 25 e 41 anos, aponta-se que o tempo de existência das empresas dos entrevistados mais jovens (25 anos e 26 anos) é menor, o que enriquece os resultados levantados do estudo por também trazer concepções de líderes jovens em empresas com pouco tempo de vida, bem como, líderes maduros em empresas consolidadas no mercado há mais tempo. A maior parte dos entrevistados está na 2ª geração e possui cargos de gerência. Quanto ao tempo de atuação no cargo, a experiência varia de 1 ano até 17 anos.

Para a análise dos dados, em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de aprofundar o conhecimento a cerca do tema e sustentar a discussão. Nessa fase, foram selecionados estudos nacionais e internacionais relevantes, os quais envolvem o tópico das empresas familiares e suas vertentes, como o processo sucessório e a liderança familiar. Na temática envolvendo as empresas familiares, os conflitos e o processo de sucessão, teve partida no embasamento de autores como: Bernhoeft (1985;1991), Lodi (1987;1989;1998), Vidigal (1996;1999), Longenecker (1997), Gersick et al.(1997). E, a liderança familiar a partir das concepções de: Fritz (1993), Schein (1995), Day (2000), Robbins (2002) e McNeff e Irving (2017).

Tabela 2 – Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	
	PERGUNTAS FECHADAS	PERGUNTAS ABERTAS
Expectativas da futura geração em relação a si mesma	1 - Confiança	1 - Credibilidade
	2 - Reconhecimento	2 - Expectativas familiares e profissionais
	3 - Vida pessoal e profissional	3 - Capacitação
	4 - Tratamento preferencial	
Expectativas da futura geração em relação aos negócios	5 - Solidez	4 - Tradição X Inovação e Riscos
	6 - Pretensões	5 - Valores familiares
	7 - Capacidade inovativa	
	8 - Assumir riscos	
Expectativas da futura geração em relação a geração atual	9 - Valorização	6 - Conflito de interesses
	10 - Envolvimento após a transição	7 - Entrada de novos membros
	11 - Dificuldade na transição	8 - Processo sucessório
	12 - Política familiar	9 - Fatores de sucesso na transição

Fonte: Os autores (2017).

Após elencadas as categorias e subcategorias de análise, conforme descritas na Tabela 2, aplicou-se o instrumento de pesquisa composto por 12 itens de perguntas abertas e 9 itens de perguntas fechadas, segmentados em 3 categorias de análise, e mensurado a partir de uma escala Likert de 5 pontos, onde: 1, discordo totalmente; 2, discordo; 3 indiferente; 4 concordo; 5 concordo totalmente.

E, para a realização do estudo comparativo, utilizou-se a pesquisa Grandes expectativas: a futura geração de líderes de empresas familiares desenvolvida pela PWC em 2016. Esse estudo foi realizado com 268 representantes de líderes da futura geração em todo

mundo, sendo destes, 40 líderes brasileiros. Essa pesquisa ocorreu através de entrevista semiestruturada no ano de 2016 em 31 países.

No capítulo a seguir são discutidos os resultados alcançados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder aos objetivos propostos, primeiramente, os 12 líderes da futura geração da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul foram entrevistados a respeito de suas expectativas em relação a si mesmos, aos negócios e a atual geração. Posteriormente, procurou-se comparar os resultados levantados da amostra com os resultados da pesquisa Grandes expectativas: a futura geração de líderes de empresas familiares (PWC, 2017), a fim de compreender como a futura geração da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, do Brasil e do restante do mundo percebe o desenvolvimento de suas empresas familiares, o andamento do processo sucessório e o que esperam para o momento que assumirem as diretrizes da empresa.

##### 4.1 As expectativas da futura geração em relação a si mesma

Compreendendo o paralelo entre a dinâmica das empresas familiares e o desafio que é gerir uma empresa com essa singularidade, previamente espera-se que a família busque no futuro gestor um profissional capacitado e que possua as condições e habilidades necessárias para que cumpra sua função, não sendo a condição de ser um membro da família requisito único para tal atribuição, pois é do líder a função principal de buscar o que é benéfico para a empresa e não um entrave para a longevidade dos negócios. (FRITZ, 1993).

Após fazer parte das diretrizes e da cúpula estratégica da empresa, o líder tem a missão de fazer a gestão não somente do negócio, mas também, buscar a harmonia com os objetivos da família. Na tabela 3, apresenta-se a percepção dos futuros gestores com relação a esses aspectos e o que esperam de si mesmos.

Tabela 3 – Expectativas da futura geração em relação a si mesma

	<i>Amostra Região Noroeste do RS*</i>				<i>Global**</i>	
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Concordo
A geração atual tem confiança na minha capacidade				75%	25%	88%
Sou devidamente reconhecido mesmo sendo um membro da família				67%	33%	65%
Pode ser difícil separar a vida pessoal e profissional quando se trabalha para empresa familiar		17%		33%	50%	69%
Não recebi nenhum tratamento preferencial por ser membro da família		75%		25%		50%
<b>Total</b>					<b>12</b>	<b>268</b>

Fonte: Os autores (2017)

\*\*Resultado da pesquisa realizada pela PWC (2016) com os líderes do Brasil e do mundo

Ao serem questionados, os mesmos locais consideram que a geração atual tem confiança em sua capacidade, sendo que 75% deles concordaram e não demonstrou nenhuma discordância, corroborando com o índice global (88%), o qual também é elevado. Segundo Robbins (2002), a construção da confiança é um precedente essencial nas empresas e um atributo fundamental para desenvolver a liderança.

Conjuntamente, 50% dos líderes locais e 69% globais concordam totalmente que pode ser difícil separar vida pessoal e profissional na empresa familiar. A maior parte dos entrevistados confirma essa posição em suas falas, eles relatam que é um grande desafio em



função da proximidade do convívio, pois a dificuldade está em administrar o relacionamento familiar no ambiente empresarial, “conflitos são normais, as soluções que precisam ser aprimoradas para que sejam resolvidos naturalmente e de forma pacífica, sempre” (Entrevista E03, 2017).

Assim como o entrevistado anterior, houve predomínio dos pareceres em que a família envolvida na empresa procura através do diálogo resolver os conflitos, um deles relata dessa forma: “conversamos bastante e buscamos nos entender, pois hoje dependemos do nosso negócio então temos que fazer dar certo, os objetivos são os mesmos e isso nos dá muita força, muita confiança” (Entrevista E02, 2017).

Os entrevistados corroboram com Fritz (1993) em buscar a harmonia em seus negócios, segundo o autor, relacionamentos fortes, respeitosos, que prezem os valores familiares e compreendam as prioridades da família e da empresa, deve ser primaziados, pois se tratados com prudência, são positivos para a empresa.

Os entrevistados afirmam ser um desafio transmitir confiança tanto para a geração que ainda está no controle, como para os colegas e para os clientes. Para alguns deles, a maior dificuldade está em criar uma relação de confiança com os colegas, “aqui dentro os colegas não irão confiar na minha decisão simplesmente por que sou filho do dono, a experiência conta muito e o que mostramos no dia-a-dia, dentro da empresa você é como qualquer outro” (Entrevista E02, 2017).

Apesar das dificuldades, 67% a nível local e 65% a nível global, mencionam que são reconhecidos mesmo sendo um membro da família, porém, 75% da amostra local acredita que recebeu tratamento preferencial por fazer parte da família, e 50% da amostra global reforça essa convicção.

Ainda que a futura geração demonstre que tenha sido beneficiada por fazer parte da família, eles evidenciam que, mesmo estando nessa condição, são reconhecidos pelos demais envolvidos, e estão buscando constante capacitação fora da empresa, bem como, experiência interna para alcançar a preparação de comandar o negócio.

“É um desafio, porém existe um ciclo natural. A nova geração que está chegando deve se preparar devidamente para assumir o papel de "novo líder" e líderes não se formam no curto prazo. Não acredito que tenha a ver com idade e sim com capacidade. No meu caso prático, logo que cheguei à empresa trabalhei em diversas áreas dentro da mesma, procurei entender todos os processos envolvidos, me capacitei e, ao natural, conquistei meu espaço” (Entrevista E03, 2017).

Quanto ao que buscam como preparação para assumir integralmente a gestão no momento em que a geração atual não estiver mais atuante, o entrevistado E02 (2017) respondeu:

“Eu tenho estudado bastante sobre gestão, liderança de equipe e desenvolvimento, tenho me preparado, me apoio bastante nos que estão aqui há mais tempo, na experiência que o nosso pai tem e no pessoal aqui dentro” (Entrevista E02, 2017).

As entrevistas seguem as ideologias de Fritz (1993), Day (2000) e Robbins (2002), pois os líderes compreendem que necessitam de habilidade e capacidade, construídas através da aprendizagem e do desenvolvimento de liderança individual e coletiva.

#### 4.2 As expectativas da futura geração em relação aos seus negócios

Na tabela 4 estão demonstradas as expectativas da futura geração em relação aos negócios. Os futuros líderes reconhecem as adversidades que é possuir um negócio familiar, contudo, esse tipo de empresa possui características peculiares, as quais são evidenciadas nos benefícios apontados pelos entrevistados.

Conforme a tabela abaixo, 83% dos futuros líderes locais reconhece que as empresas familiares se reinventam a cada nova geração, se comparado ao resultado do Brasil (50%), e ao resultado global (58%), é uma expectativa vislumbrada por uma parte significativa dos entrevistados. Respalhando a percepção dos entrevistados, Schein (1995) afirma que a partir da experiência conquistada, os futuros gestores desenvolvem novos pressupostos baseados em suas próprias experiências, contribuindo para que a empresa encontre novas soluções para os problemas.

**Tabela 4 – Expectativas da futura geração em relação aos negócios**

	<i>Amostra Região Noroeste do RS</i>				<i>Brasil</i>	<i>Global</i>
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Concordo
Pretendo entregar a empresa sólida para as futuras gerações			25%	8%	67%	96%
Vou deixar minha marca e fazer algo pela empresa				33%	67%	92%
Acredito que as empresas familiares se reinventam a cada nova geração		8%	8%	50%	33%	50%
Na minha percepção, as empresas familiares estão dispostas a assumirem mais riscos do que outros tipos de negócios		58%		42%		25%
<b>Total</b>					12	40
						268

Fonte: Os autores (2017)

No que tange a entregar uma empresa sólida para as futuras gerações, os líderes no Brasil (96%), no mundo (92%) e localmente (75%), concordam com essa premissa, e, similarmente, pretendem deixar sua marca e fazer algo pela empresa.

É consentido pela maioria dos entrevistados que as empresas familiares não estão dispostas a assumir mais riscos que outros tipos de negócio, como demonstrado na Tabela 4. Porém, os entrevistados locais compreendem que os laços que unem a família e o sentimento de união, são um diferencial e um fator que permite assumir mais riscos, em função do apoio recebido.

“Há realmente algo muito forte que une as pessoas em prol da empresa. É algo que está no sangue, vem na alma, é muito mais que vestir a camiseta, e nos faz mover montanhas, não ter horário, não pensar em si, e sim na empresa. A empresa é o foco é o objetivo, por ela todos se envolvem e trabalham com amor e afínco, não tem segredos, e sim trabalho” (Entrevista E01, 2017).

Os entrevistados foram questionados a cerca da influência das tradições, as quais perduram por anos em uma empresa familiar, e como gerenciar esse aspecto com a incorporação de inovações e iniciativas para impulsionar o crescimento do negócio. Os mesmos compreendem que as tradições que devem ser mantidas, são os valores que trouxeram do passado e fizeram com que o negócio se perdurasse, e o relacionamento mais próximo que conseguem manter com os clientes. Com relação aos negócios, “buscamos estar o com um olhar no mercado, a fim de nos adaptarmos as mudanças, as novas formas de se

fazer, aos diferentes públicos que atendemos, enfim, estamos sempre em constante busca de melhorias” (Entrevista E01, 2017), “essa constante atualização pode gerar discussões, pois são necessárias para a evolução do negócio, porém antigamente não era dessa forma, então essa dinâmica pode ser conflituosa” (Entrevista E04, 2017).

Schein (1995) reforça esses relatos ao constatar que, as empresas familiares estão dispostas a incorporar inovações com maior risco devido ao poder intuitivo de seus líderes, motivado pela ambição de crescer e pelo apoio familiar.

#### 4.3 As expectativas da futura geração em relação à geração atual

Espera-se muito da geração que ainda se mantém no poder, os futuros líderes compreendem que essa geração possui valorosas contribuições para o sucesso da empresa. Na tabela 5 são explanadas as expectativas da futura geração em relação à geração atual.

Tabela 5 – Expectativas da futura geração em relação à geração atual

	Amostra Região Noroeste do RS				Global	
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Concordo
Valorizarei o apoio permanente da atual geração quando assumir				58%	42%	91%
A geração atual desejará permanecer envolvida depois de sair			25%	50%	25%	80%
Será difícil para a geração atual se desvincular do negócio		8%		33%	58%	61%
Estou preocupado com precisar dedicar tempo para gerenciar a política familiar		17%	17%	58%	8%	52%
<b>Total</b>					<b>12</b>	<b>268</b>

Fonte: Os autores (2017)

Todos os entrevistados locais consentiram ao responder que estão dispostos a valorizar o apoio permanente da atual geração quando assumirem o comando da empresa, globalmente essa taxa se manteve próxima, com 91%. A maior parte deles, ou seja, 75% dos entrevistados locais e 80% dos entrevistados globais, também ressalta que a geração atual desejará manter-se envolvida após deixar o comando. Corroborando com isso, os futuros líderes desejam que a geração atual se mantenha ativa, e o valor dessa antiga geração é uma percepção consensual em muitos argumentos:

“Claro que o legado, não só desta segunda geração, como o que foi nos passado pela primeira geração, sempre ficarão presentes, temos total reconhecimento que o que somos hoje é fruto do nosso passado, do que foi conquistado com muito sacrifício por nossos avós” (Entrevista E01, 2017).

McNeff e Irving (2017) respalda essa percepção ao mencionar que, a experiência do indivíduo no negócio da família, e o relacionamento próximo com os membros da família que atuam na empresa, auxiliam no desenvolvimento do comportamento de liderança do futuro sucessor.

A prevalência das respostas dos líderes regionais (92%) e globais (61%) demonstra será difícil para a geração que atualmente está no comando, se desvincular do negócio. Segundo o entrevistado E02 (2017), “é difícil para a geração atual "largar o osso", ele quer sair, mas não consegue se desligar totalmente, acredito que seja difícil pra ele”.

Tanto para os respondentes locais (66%), como globais (52%), prevalece à preocupação com dedicar parte de seu tempo para gerenciar política familiar. A política

familiar compreende toda a relação conflituosa que pode vir a ocorrer nos negócios familiares. Conforme já mencionado, os futuros líderes buscam de diferentes formas administrarem essa questão, mas é no bom relacionamento familiar que mais encontram a solução para isso.

Por fim, os entrevistados foram questionados a cerca do processo sucessório, segundo o entrevistado E02 (2017), “é um processo gradual, não é uma ruptura, uma pessoa que esteve na empresa há tantos anos tem que ter o direito de participar e dar opiniões, mas é um processo demorado”, “para que a transição seja bem sucedida, o apoio do nosso pai é fundamental, pois ele é referencia aqui e fora da empresa” (Entrevista E04, 2017).

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões finais do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir do referencial teórico utilizado, que o processo sucessório é uma etapa importante e ao mesmo tempo delicada para a empresa e para a família, podendo ser a ponte ou não para a perpetuidade do negócio. É um momento novo que necessita de planejamento e preparo da empresa, da família, do sucessor, do fundador, através de ações preventivas que evitem o surgimento de conflitos que só vêm interferir na saúde da empresa e no relacionamento familiar.

Citam-se como principais problemas: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágil ou inexistente; f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial; h) divergência de interesses entre a família e a empresa que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores; i) uso dos recursos de maneira indevida por membros da família, transformando-a em um cofre dos parentes; j) Resistência à aceitação de novos modelos de gestão e novas tecnologias.

Após o resgato teórico, parte-se para as evidências empíricas identificadas através dos dados coletados com os entrevistados pelas perguntas fechadas e abertas, onde foi apontado que as expectativas dos líderes locais e globais são promissoras em relação ao momento que assumirem a gestão. Bem como, demonstraram confiança no trabalho que estão desenvolvendo na empresa e do modo como estão buscando se capacitar para assumir a gestão. Os futuros gestores asseguraram otimismo com relação ao negócio e ao modelo de gestão familiar. Em relação à geração atual esperam receber o apoio do sucedido, e tem considerado fundamental essa participação conjunta.

Apesar dos diversos conflitos de interesses na família e no negócio, releva-se que os líderes estão buscando aperfeiçoamento constante e capacitação para estarem aptos a assumir a gestão após a passagem do bastão. A futura geração percebe na empresa familiar um negócio próspero e de sucesso. E, apesar das dificuldades entre a dimensão família e empresa, veem que as relações familiares, se bem conduzidas, tendem a trazer fortes laços e valores familiares também para dentro do negócio.

Os resultados locais e globais revelam que os futuros líderes têm conhecimento dos desafios que é assumir a gestão da empresa da família. Contudo, no apoio familiar e, nas experiências dentro e fora da empresa, buscam suporte para o momento da passagem do bastão.

A contribuição prática do estudo se confronta ao desafio do processo sucessório nas empresas familiares, assim como, dos futuros líderes nesse processo e ainda, após a passagem do bastão. Desse modo, os relatos do estudo, baseados nas experiências da futura geração

entrevistada, vem a contribuir com o fornecimento de elementos aos próximos líderes e possibilidade de implantação em seus negócios, visando o sucesso desse momento transitório.

No tocante das limitações da pesquisa, não é possível generalizar os resultados aos demais futuros líderes, em função das particularidades de cada empresa e de cada família, do mesmo modo, da cultura e da estrutura de cada empresa.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de. Empresas Familiares: Mapeamento da Produção Científica Brasileira no Período 1997-2009. In: **ENEO, X, 2010.** Florianópolis, Anais, Florianópolis, SC, 2010.

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

CABRERA-SUÁREZ, K. Leadership transfer and the successor's development in the family firm. **The Leadership Quarterly.** vol. 16, n. 1, p. 71-96, 2005.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly.** vol. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review,** v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DUPAS, G; LANK, A G.; AIRES, A; VRIES, M K. de; COSTA, R T. da. **Governando a Empresa Familiar.** ÁLVARES, E (coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma visão empreendedora.** São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK K, E., DAVIS, J. A. HAMPTON, M. M., LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. IN: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** P. 17-28. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEONE, N. M. de C. P. G. A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: **XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica,** fev.

2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <[HTTP://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)> Acesso em: 26 abr. 2003.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, edição 838, ano 39, n. 5, p. 22-34, 2005.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.

LODI, J.B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. Sao Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. J. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

McNEFF, M. E.; IRVING, J. A. Job Satisfaction and the Priority of Valuing People: A Case Study of Servant Leadership Practice in a Network of Family-Owned Companies. **SAGE Open**, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2017.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Empresa Familiar**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 284p.  
Pwc - PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. **Grandes Expectativas**: a future geração de líderes das empresas familiares. 43 p. 2016

RICCA, D. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: CLA Cultural, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, P. D. CHAVES dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. 63p. Campo Grande: UNIDERP, 2004.

SCHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Family Business Review**. vol. 8, n. 3, p. 221-238, 1995.

SILVA, J. C. S., FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: o caso da organização Odebrechi. IN: **Anais do 23º ENANPAD**. Setembro/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

SILVEIRA, K.; BIHEL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. **CD do EnANPAD**, Itibaia, 2003.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIDIGAL, A. C. **As origens da empresa familiar no Brasil**. IN: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999. P. 17-28.