

**FUNDAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E EDUCAÇÃO - FAESA
FACULDADES INTEGRADAS ESPÍRITO-SANTENSES
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAÍS GOBBI DALVI GAUDIO

**SUCCESSÃO FAMILIAR PLANEJADA: A INTERVENÇÃO
EXTERNA E SEUS EFEITOS**

Artigo do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração apresentado às Faculdades Integradas Espírito-santenses, sob orientação da prof^a. Msc. Giovana Gava Camiletti.

VITÓRIA
2015

SUCESSÃO FAMILIAR PLANEJADA: A INTERVENÇÃO EXTERNA E SEUS EFEITOS

SUCCESSION PLANNING FAMILY : FOREIGN INTERVENTION AND ITS EFFECTS

THAIS GOBBI DALVI GAUDIO

Graduanda em Administração – Faculdades Integradas Espírito-Santenses
tatgobbi@hotmail.com

GIOVANA GAVA CAMILETTI

Professora MSC – UGN – Unidade de Gestão e Negócios/Faes
giovanacamiletti@gmail.com

RESUMO

As empresas familiares são uma realidade da economia mundial sendo representativas de grande parte do poderio econômico do mercado. Contudo, a falta de um planejamento sucessório representa um desafio para a maioria delas que muitas vezes optam pela intervenção de uma consultoria externa nesse sentido. Dessa maneira, o objetivo geral do trabalho foi levantar e analisar os principais desafios para a implementação de programas de sucessão em empresas familiares a partir da intervenção externa. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e como método escolhido para abordar o problema foi utilizado estudo multicase, sendo a coleta de dados realizada com quatro empresas familiares da Grande Vitória/ES e uma empresa de intervenção externa que atua no ES. Os dados foram levantados por meio de entrevistas com gestores e acionistas envolvidos diretamente no processo de sucessão familiar. Os principais resultados deste trabalho apontam para a importância da intervenção externa nos processos de sucessão familiar planejada, para a conservação destas instituições de maneira expressiva e significativa sendo esta uma prática adotada por todas as empresas entrevistadas, por ser um trabalho de aprimoramento de conhecimento prático, capaz de minimizar fatores de insucesso no processo de sucessão familiar, além de fornecer monitorias específicas para cada perfil de empresa e de família.

Palavras-chaves: Empresa Familiar, Sucessão Planejada e Profissionalização de Herdeiros.

ABSTRACT

Family businesses are a reality of the world economy being representative of much of the economic market power. However, the lack of succession planning is a challenge for most of them they often opt for the intervention of an outside consultant accordingly. Thus, the overall objective was to survey and analyze the main challenges for the implementation of succession programs in family businesses from outside intervention. A descriptive research with a qualitative approach and as the chosen method to address the problem was used multicases study, with data collection conducted with four family businesses in Greater Vitória / ES and an external intervention company that operates in ES was performed. The data were collected through interviews with managers and shareholders directly involved in the family succession process. The main results of this study show the importance of foreign intervention in the family succession process planned for the conservation of these significant and meaningful way institutions and this is a practice adopted by all companies surveyed, being a working knowledge enhancement work, able to minimize failure factors in the family succession process and provides specific tutoring for each company and family profile.

Key words: Family Business, and Professional Planned Succession Heirs.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma realidade da economia mundial sendo responsáveis grande parte do poderio econômico do mercado. Apesar de serem encaradas como organizações produtivas como outras quaisquer, possuem peculiaridades que as tornam objeto de estudo. Nas empresas familiares, muitos laços afetivos são encontrados no contexto organizacional, demonstrado por família, gestão e propriedade dando a essas organizações culturas ímpares e passíveis de estudos de todas as naturezas. Contudo, esse tipo de organização possui uma questão em comum: poucos são os fundadores que preocupados em planejar a sucessão familiar, seu processo e consequências dentro da organização. E a falta deste planejamento sucessório resulta, muitas vezes, no despreparo dos sucessores para manterem as conquistas profissionais dos seus sucedidos e, conseqüentemente, culminando, por exemplo, na falência de empresas familiares.

No Brasil as organizações familiares cresceram 79% entre os anos de 2013 e 2014 e este índice é positivo em comparação com o do mundo que aponta um crescimento desse tipo de organização de cerca de 65% no mesmo período. Logo no Brasil o número de empresas familiares chega a cerca de 90%, e no mundo esse percentual gira em torno de 70% e 85%. Ou seja, esse tipo de organização movimenta, e muito, a economia mundial e por isso elas assumem um papel importante no meio acadêmico, tamanha sua relevância. (Anderson Tonnera De Carvalho)

Entretanto, essas organizações possuem desafios, durante seus processos sucessórios, visto que para manterem-se competitivas no mercado globalizado, precisa ter capacidade na gestão, profissionalização do seu negócio e da família que está à frente da gestão. De acordo com a PWC, uma network global de firmas que prestam serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria para empresas de diversos setores, a cada 30 empresas familiares, apenas metade sobrevive à terceira geração e na quarta geração restam apenas 8, e a principal resposta para este ocorrido é a falta de profissionalização. (PWC BRASIL. Empresa familiar o desafio da governança, 2014). Com objetivo de sanar tais limitações, hoje é comum que no processo sucessório de muitas empresas familiares, sobretudo naquelas de médio e grande porte, exista uma intervenção externa, em muitas situações, se faz por meio de outras empresas especializadas para essa finalidade.

No Espírito Santo, essa também é a realidade. Empresas familiares, principalmente aquelas de maior porte, já buscam apoio em consultorias externas com a finalidade de assegurar um processo sucessório adequado que garanta a continuidade das mesmas. Nesse sentido, a Fundação Dom Cabral, já se configura como uma organização representativa nesse processo tendo participado como consultora de cerca de 20 processos de sucessão familiar no Estado sendo algumas das contratantes a Sipolatti, Darwin, CEDISA e Grupo Águia Branca. É a partir da intervenção dessa instituição em processos sucessórios de empresas familiares que o problema de pesquisa desse trabalho se consolida, resumindo-se na seguinte questão: quais os desafios para a implantação de programas de sucessão em empresas familiares a partir da intervenção externa?

Dessa maneira, o objetivo geral do trabalho é analisar os principais desafios para a implantação de programas de sucessão em empresas familiares a partir da intervenção externa. De maneira complementar, os objetivos específicos sugeridos são: investigar métodos utilizados pela Fundação Dom Cabral para realização da sucessão familiar planejada; levantar empresas que passaram pelo processo de sucessão familiar por meio de uma organização contratada, apontando os principais resultados e desafios enfrentados.

A realização desse trabalho sugere que ao se identificar e descrever os desafios inerentes ao processo de sucessão familiar orientada e planejada alguns fatores de sucesso e fracasso podem ser comuns. Dessa maneira, esse trabalho torna-se relevante porque pode apresentar um conjunto de elementos que pode se tornar de consulta para empresa que desejam passar por processos similares. Além disso, o trabalho pode agregar valor à academia porque traz uma discussão diferenciada em relação aos processos de sucessão tais como são sugeridos hoje, ou seja, uma ótica de fora para dentro a partir de uma organização especializada e contratada para tal finalidade.

REVISÃO DE LITERATURA

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Conceituar organizações familiares torna-se tarefa árdua, uma vez que não existem conceitos universais acerca deste assunto e, de fato, estas se definem como empresas, assim como outras quaisquer. De acordo com Lacombe (2004, p. 11) tem-se organização como “um grupo de pessoas que se constitui formalmente para atingir objetivos comuns”. Schein (1972, p.19) citado por Lacombe (2004, p. 19), amplia o conceito afirmando que organização “é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade”.

Segundo Lodi (1998) citados por Pereira, Vieira e Rodrigues (2011, p. 9) uma empresa familiar se constitui quando dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou trabalham em conjunto ou por sucessão. Para serem reconhecidas como uma organização familiar devem ser passadas de uma geração para outra, sendo essa visão corroborada por Oliveira (1999) que diz que a empresa familiar é aquela que passa o poder decisório de uma geração para a outra a partir de uma ou mais famílias.

De acordo com Bernhoeft (1999, p. 33) citado por Ribeiro, (2008, p. 10), trata-se de uma organização familiar “toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações”. Em contrapartida, Lodi (1978, p.6) afirma que “o nascimento da empresa familiar ocorre, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende perpetuar os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”.

Mascarenhas (2003, p. 40) citado por Ribeiro (2008, p.11), sugere que “a empresa familiar pode ser decomposta em três divisões: família, gestão e propriedade”. Essa relação de três elementos torna as empresas familiares únicas e cheias de personalidade, logo esses três níveis devem estar em harmonia, pois são influenciados por laços familiares de sentimentos.

Contudo, quando se fala em administração de empresas familiares e perpetuação do poder pela transferência familiar, entra em cena a trajetória de sucessão familiar. Uma das principais dificuldades de se ter os herdeiros no poder, é que na maioria das vezes, estes assumem a empresa por necessidade, sem um planejamento, atrapalhando as atividades profissionais e muitas vezes desmotivando os próprios funcionários daquela organização. (MARINS FILHO, 1987, citado por PEREIRA VIERA, RODRIGUES, 2011, p. 9)

Assim, o debate que se faz necessário é aquele que diz respeito a como pensar e estruturar o processo sucessório visto que este é característico e necessário no tipo de organização em questão.

O PROCESSO DE SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÃO FAMILIAR.

É importante que a análise para o processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo, equivoca-se em sua avaliação e procura auto enganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível. (OLIVEIRA, 1999, p. 24). Segundo Oliveira (1999, p. 24) a citação anterior não está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise do processo sucessório deve ser realista. Se o herdeiro for mesmo competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Caso contrário, deve pular direto para a situação de sucessão profissional.

O sucessor de uma empresa familiar deve visar o futuro da organização, se preparando para administrar a empresa que irá assumir e, segundo Bornhold (2005, p.48), citado por Pereira, Vieira e Rodrigues (2011, p. 8) “quanto mais cedo se iniciam as atividades na empresa e quanto mais embaixo na pirâmide hierárquica se iniciam os trabalhos, maiores as probabilidades de sucesso do processo sucessório e maior a possibilidade de conquistas”.

Contudo, de acordo com Mascarenhas (2003, p.41) citado por Ribeiro (2008, p.11), “mesmo complexa em sua maioria, a sucessão familiar é um processo que necessita ser planejado”. Esse processo representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da organização pode estar bastante comprometida. (OLIVEIRA, 1999, p.24)

Na verdade, o processo conhecido como sucessão trata-se de uma repassagem, ética, consciente e coerente de poder, expressada como afastamento, conchavo de interessados, entre outros. (FOCKINK citado por RIBEIRO, 2008, pág. 11), e, nesse processo, o bom senso dos fundadores é de extrema importância para o processo de sucessão, pois sem seu apoio provavelmente não se terá uma boa conclusão, uma vez que as empresas foram erguidas por eles e com isso acabam por terem o seu perfil (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, citado por PEREIRA, VIEIRA, RODRIGUES, 2011, p.7).

A expectativa de muitos fundadores, de que as coisas se revolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequada. Os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou sua venda para outra têm ocorrido com maior frequência do que seria aceitável. (BERNHOEFT 1991, p.41)

Há uma dificuldade muito grande por parte dos fundadores de se afastarem da empresa ou até ensinar o sucessor a comandar em seu lugar, a mudança é muito difícil para a maioria, podendo provocar alterações no emocional do fundador, na maioria dos casos, essas atitudes põem em risco o momento da sucessão, pois o fundador deixar de agir com a razão e passa a agir com a emoção (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, citado por PEREIRA, VIEIRA, RODRIGUES, 2011, pág. 7)

Segundo Ricca (2007, p. 87) “um correto processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência e implantado de forma gradual. A rigor, quanto mais cedo um acionista iniciar o planejamento de sua sucessão, maiores serão suas chances de êxito”.

O PROPRIETÁRIO GESTOR

Seguindo o pensamento de, Fockink (1998, p.23) citado por Ribeiro (2008, p. 14) “o empreendedor sabe o que, quando, como e aonde quer chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido. Muitas vezes sem a clareza consciente, mas para ele basta a intuição”. Os fundadores de diversas organizações, muitas vezes são motivados por um desejo de mostrar a capacidade para seus pais, filhos ou outros membros da família, segundo o autor Fritz (1993, p.127)

O primeiro item das regras para a sucessão do executivo-chefe, que deveria ter lugar de destaque no acordo entre os sócios, é determinar a época da sucessão. É imperativo evitar que os chefes tentem se perpetuar no poder, coisa que infelizmente faz parte da natureza humana. (RICCA, 2007, p. 57)

Para Fockink “o verdadeiro empresário é um líder, e por isso nunca deixa de ser um belo empreendedor. Para o fundador a sua aposentadoria, é sinônima de morte, fuga, vergonhosa ou derrota. Para o mesmo não existe a sucessão, apenas a superação”. (FOCHINK citado por RIBEIRO, 2008, p. 13). Segundo Ricca (2007, p.58) uma das razões que levam as pessoas a tentarem se perpetuar é o medo de ficar sem nada para fazer.

A delegação de poder é um dos processos mais complexos dentro de uma empresa porque ela implica risco para os negócios. No entanto, sem delegação de poder não há sucessão. Ela também é a única forma de avaliar, treinar e motivar o sucessor. A melhor forma de conduzir esse processo é a gradual e que se inicia por decisões de menor risco. (RICCA, 2007, p. 89)

Acredita-se que, além da experiência, algo inspirador que se baseia na tomada de decisões é a questão da intuição. “A intuição pode se inspirada pela experiência, ou pode ser entendida como um sentimento, que muitas vezes até mesmo contraria o que possa parecer o bom senso”. (GONÇALVES citado por RIBEIRO, 2008, p. 14)

Segundo Ricca (2007, p. 57) “o primeiro item das regras para a sucessão do executivo-chefe, que deveria ter lugar de destaque no acordo entre os sócios, é determinar a época da sucessão. É imperativo evitar que os chefes tentem se perpetuar no poder, coisa que infelizmente faz parte da natureza humana.” Ricca (2007 p. 89) afirma ainda que, a delegação de poder é um dos processos mais complexos dentro de uma empresa porque ela implica risco para os negócios. No entanto, sem delegação de poder não há sucessão. Ela também é a única forma de avaliar, treinar e motivar o sucessor.

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. (BERNHORFT, 1991, p.20)

Uma importante estratégia de ação para estabelecer comunicação entre a família e a empresa é a governança corporativa, onde seu papel é minimizar os conflitos decorrentes de família, gestão e propriedade. Esta se baseia em um conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma organização, o que visa aumentar a sua transparência, no sentido de proporcionar condições para um alinhamento de interesse entre acionistas e gestores. (MASCARENHAS, 2003, citado por RIBEIRO 2008, p. 16)

Segundo Oliveira (1999, p. 31) um executivo profissional pode trazer experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar. De acordo com Ricca (2007, p.90) nos Estados Unidos a profissionalização na alta administração já atingiu o nível dos conselhos das empresas, ao ponto de recentes pesquisas revelarem uma predominância crescente do número de conselheiros externos nos Conselhos de Administração.

A profissionalização garante para a organização, sucesso futuramente, e uma grande vida no mercado de trabalho. Acredita-se que a profissionalização deva ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família, tanto daqueles que exercerão cargos administrativos quanto dos que, embora não participando diretamente da gestão da empresa, detenham poder de influência sobre ela. Sendo assim, vantajoso que treinamentos certos sejam realizados com passagens em outras organizações, onde estejam conscientes do papel e responsabilidades a desempenharem dentro da organização familiar. (MASCARENHAS, 2003, citado por RIBEIRO 2008, p. 15)

A profissionalização é um processo no qual a família ou a empresa tradicional assumem práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas, onde a mudança de métodos é intuitiva. (LODI, 1978, p. 37)

Os Herdeiros, futuros sucessores, recém-formados, não deveriam de cara entrar na gestão da organização, deveriam se especializar no mercado de trabalho primeiro, pois as competências adquiridas em um cargo, digamos de gerente, por mérito próprio, perante a organização, é de muita credibilidade, o indivíduo terá mostrado que é competente. Além da cultura empresarial e seus eventuais vícios por ele absorvidos como distinção. (RICCA, 1998, citado por RIBEIRO 2008, p. 16)

Para Lodi (1978, p. 22), “é aconselhável, que o herdeiro aprenda em outras empresas, para depois assumir seu posto, aprendendo profissionalmente em outras organizações no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa a empresa da família”. Segundo Ricca (2007, p. 85) vale dizer que constatamos que, quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será seu risco de sucumbir e desaparecer.

HERDEIROS NA SUCESSÃO FAMILIAR

O herdeiro ou herdeira deve ter bem claro quais são os interesses dos demais membros da família em relação ao futuro do negócio. Sendo uma das maneiras de assegurar um processo de sucessão mais tranquilo é clarificar com os membros da família seus interesses pessoais, sejam eles convergentes ou divergentes em relação aos negócios. (BERNHOFTE, 1991, p.112)

Existem herdeiros que se sentem pressionados, ou talvez não queiram assumir a sucessão da empresa familiar, ou até por questão de insegurança. De um lado, o pai confia na capacidade do filho e, por conta disso, concede liberdade para que ele faça o que bem entender na empresa. De outro lado, o filho se encontra preocupado, pois ele sabe que não está preparado para assumir o cargo. Acontece que o filho não consegue falar isso a seus pais, por medo de decepcioná-los, assim recomenda-se não projetar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, e aos filhos é necessário ter diálogo. (SALAMACHA, 2007, citado por RIBEIRO 2008, p. 14).

Para Bernhoeft (1989, p. 73-74) é comum no processo sucessório o fundador desejar que seu sucessor ou sucessores tenham as mesmas características que ele, acreditando que só assim a continuidade dos negócios será bem sucedida e estará garantida.

Normalmente, os filhos preferem acreditar que a responsabilidade de direcionar sua carreira profissional é da família. Ou seja, é os seus pais que devem dizer o que ele deve fazer. O raciocínio é que, por serem empresários bem sucedidos, seus pais têm condições para decidir o melhor. E para cada caso, pode haver um motivo diferente. (SALAMACHA, 2007, citado por RIBEIRO 2008, p. 14)

Para Lodi (1978, p.22) os herdeiros não devem ser forçados pelos seus pais a entrarem na organização, porque afinal o tempo está ao seu favor, a menos que a organização precise com urgência. Ricca (2007, p.88) afirma que “o processo de seleção do sucessor é complexo e em alguns casos não é definitivo, uma vez que alguns sucessores selecionados, ao serem treinados e testados, não correspondem às expectativas”. Reforçando essa ideia o autor Fritz (1993, p.128) diz que alguns herdeiros não possuem habilidades de assumir e operar uma empresa, e se esse sucessor tiver um grande número de filhos, talvez a organização não seja capaz de sustentar todos eles.

De acordo com Ricca (2007, p.89) um bom programa de treinamento começa no berço, através de uma boa educação familiar, passa por uma sólida formação universitária e deve ser completado com uma experiência de trabalho fora da empresa. Ricca (2007, p.55) afirma que “após completar sua formação acadêmica os jovens não deveriam ser admitidos imediatamente no negócio da família. Deveriam, ir a luta, conseguir um emprego no mercado de trabalho e fazer um pouco de carreira por conta própria.” Desta forma, o jovem por já ter mostrado méritos próprios será mais respeitado pela família e pelos profissionais da organização e terá mais confiança de si próprio.

Diante disso pode-se destacar que a posição dos herdeiros em relação à sucessão das empresas familiares, depende também da posição dos proprietários gestores que podem facilitar ou comprometer esse processo delicado. E por isso muitos recorrem a uma empresa terceirizada e especializada. Além disso, a capacitação e preparação desse herdeiro são primordiais para que essa sucessão seja bem sucedida, e não comprometa a vida útil da organização.

MUDANÇA E CONFLITO

Tomando o contexto apresentado acerca das transformações e desafios que implicam um processo de sucessão familiar, se fazem complementares as discussões que abordem temas como mudanças e conflitos. Para Ricca (2007 p.86) os princípios familiares são por definição, conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir metas relativas a conquista de mercado e lucro.

Segundo Ricca (2007, p.88) o processo de sucessão sempre provoca conflitos dentro da família. Em adição a esse conflito existem ainda aqueles que a empresa e a família, em função das diferenças de finalidades. Enquanto a finalidade da família é cuidar e sustentar seus membros, a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços com lucro. O fato é que os processos de sucessão implicam, inevitavelmente, na existência de mudanças. Quando se pensa em mudanças, a primeira reação que vem é a resistência que resulta em insegurança que advém de incertezas que as novas possibilidades podem proporcionar. De acordo com Oliveira (2010, p.30), por vezes, as novas ideias são realmente promissoras.

Nem sempre aceitar mudanças significa ser “derrotado” pelas circunstâncias. Muitas vezes associados à *aceitação* a um sinal de resignação e desistência que implicará inevitavelmente um estado de desconforto e incômodo. Quando isso ocorre, esperamos ansiosamente e até buscamos ser surpreendidos por aspectos ainda não explorados, desejando que isso faça toda a diferença. (OLIVEIRA, 2010, p.30)

Para tanto, quando se quer realmente que haja uma mudança, é necessário que todos os envolvidos nos processos estejam bem engajados e envolvidos na alteração do cenário. Nesse sentido, é fundamental compreender que o processo de mudança pode implicar na existência de conflitos.

Essa mudança atinge o nervo da empresa, afeta as pessoas, desvenda as suas posições e as suas fraquezas. Isso significa que as empresas relutam em entrar num

processo de reorganização, hesitam, interrompem as etapas, não levam às últimas consequências ou tomam grandes golpes de ar entre uma etapa e outra. (LODI,1978,p.45)

De acordo com Robbins (2009, p. 326), os conflitos existentes em uma empresa podem ser um problema sério, podendo até mesmo proporcionar a extinção de uma organização. Porém, mesmo assim pode-se observar que os conflitos que venham a ocorrer numa empresa nem sempre serão negativos. Podem sim, na presença de conflitos, haver situações de melhoria nos processos, gerando bons resultados. Para isso, será necessário que a empresa detenha dentro do seu escopo uma boa negociação e relações entre grupos de forma mais concisa, buscando então, solucionar seus problemas.

O conflito entre os familiares sócios de uma organização familiar sempre existirá, pois pode ser considerado como parte integrante desse processo. O importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, mais ainda, que exista alguém que consiga administrá-los. Essa pessoa deve ser estranha dos familiares envolvidos, para que possam, se tiver condições e capacidade para tal, agir de maneira imparcial e contribuir direta e rapidamente para a redução das áreas de conflitos afirma, Oliveira (1999, p.41)

De acordo com Robbins (2009, p. 326), fica claro que conflito vem a ser aquilo que é percebido por uma parte, que por ventura, pode ou não ainda ter culminando em algo negativo, mas que devido à percepção, gera um desconforto diante daquilo que está sendo observado. Este conceito está disposto de uma forma ampla, e que, dentro desse universo, no caso de uma empresa, várias situações são cabíveis, como a incompatibilidade de metas, diferentes interpretações de um dado fato, desacordos baseados em expectativas comportamentais e afins. Conforme Robbins (2009, p. 326):

Podemos definir *conflito*, então, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Para Carvalhal et al (2006, p. 25), existem situações que podem ser identificadas e que trazem condições que antecedem aos conflitos. Os autores argumentam que existem causas reais e causas emocionais para a geração de conflitos. Das causas reais pode-se citar o envolvimento de discordâncias no âmbito de normas, prioridades, recursos, políticas, papéis e relações formais entre as partes. Já no universo das causas emocionais os sentimentos negativos entre as partes, como a desconfiança, desprezo, ressentimento, medo, rejeição balizam a definição dos conflitos. O que deve ser levado em consideração nesse caso é saber determinar as reais causas que geram os conflitos para que as intervenções sejam condizentes com o identificado. (CARVALHAL ET. AL, 2006, p. 28).

Para Lodi (1978, p.7) o pior conflito que pode ocorrer em uma organização familiar, está na fase da sucessão familiar, é quase sempre o resultado de problema estrutural da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás, e Oliveira (1999,p.42) concorda com Lodi, e relata ainda que existem três tipos de conflitos, que agitam o proprietário que está administrando esse processo sucessório, primeiro o conflito de interesse provocado pela dúvida do proprietário em passar o bastão o cargo para o sucedido; segundo o conflito de interesse provocado pelo processo de decisão de escolha do sucessor, e por último o conflito de interesse provocado por disputas do poder entre os sucessores.

METODOLOGIA

A metodologia é a explicação cuidadosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. (KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS 2010, p. 53)

Quanto a sua natureza, essa pesquisa se classifica como qualitativa. Pois, de acordo com Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando o seu significado, tendo como base a percepção do seu fenômeno dentro do seu contexto. A escolha pela pesquisa qualitativa neste trabalho se deu pelo fato de que será analisado o ambiente natural como fonte direta de dados, através do contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação investigada. Os dados

coletados são predominantemente descritivos havendo com isso um material com descrição de pessoas, situações e acontecimentos envolvidos no processo.

A pesquisa descritiva segundo Vergara (2000, p. 47) “não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Colaborando com Vergara, Aaker, Kumar e Day (2004) citados por Maxuell Ferreira de Oliveira (2011, p. 22) afirmam que a pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade. Nesse sentido, essa pesquisa se classifica como descritiva uma vez que busca descrever características do fenômeno, estabelecer correlação entre variáveis e mostrar o cenário desta situação.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso pode ser restrito a uma ou várias unidades, caracterizando-se como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, países e até mesmo eventos.

Este trabalho se caracterizou como um estudo de multicase, uma vez que foram investigados os processos de sucessão nas empresas Sipolatti, Darwin, CEDISA e Grupo Águia Branca. A escolha destas empresas se fez a partir da similaridade do processo de sucessão das mesmas, pois todas sofreram intervenção externa e em seus processos e a empresa contratada responsável foi a Fundação Dom Cabral.

Uma limitação desse trabalho reside nas dificuldades com relação ao acesso às empresas que passaram pela sucessão por meio da intervenção externa, uma vez que a coleta fica restrita aos gestores que, em muitas ocasiões não se disponibilizam a fornecer dados e entrevistas.

A coleta de dados se fez por meio de entrevistas, com suporte de roteiro semiestruturado.

Os sujeitos de pesquisa foram:

- a) O Diretor-Presidente da empresa Sipolatti, escolhido porque é o atual gestor da empresa que passou pelo processo de sucessão planejada, realizado pela Fundação Dom Cabral.
- b) O proprietário/conselheiro da empresa Darwin, escolhido por ser sócio e membro do conselho administrativo financeiro da empresa que está participando do processo de sucessão planejada, realizado pela Fundação Dom Cabral.
- c) O Diretor da empresa CEDISA Central de Aços S.A., escolhido por ser o Diretor da empresa que está participando do processo de sucessão planejada, realizado pela Fundação Dom Cabral.
- d) O Conselheiro Acionista do Grupo Águia Branca, escolhido por ter sido sucedido na empresa no último ano e conduzido todo o processo de sucessão planejada, realizado pela Fundação Dom Cabral e um consultor independente.
- e) O Diretor da DVF Educação Empresarial, associada da Fundação Dom Cabral no ES, selecionado por gerenciar as operações da Fundação Dom Cabral no ES e responsável por todos os processos de sucessão.

Para melhor organizar a análise dos dados coletados, 4 categorias de análise foram criadas de modo a facilitar a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas:

1. Percepção das organizações sobre os resultados no processo de sucessão planejada feito através da intervenção externa.
2. Visão das empresas acerca dos obstáculos no processo de sucessão planejada feita através da intervenção externa.
3. Compreensão, pela família, dos pontos trabalhados pela interventora externa, no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar.
4. Avaliação dos obstáculos no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar, encontrados pela interventora externa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão dos dados analisados, inicialmente será realizada uma contextualização do principal programa utilizado pela Fundação Dom Cabral (FDC) como balizador da sucessão familiar planejada.

No Espírito Santo, a parceira da FDC é a DVF Educação Empresarial e o principal programa utilizado pela mesma se chama PDA.

O PDA é uma solução educacional que tem objetivo contribuir para o desenvolvimento de empresas familiares ajudando seus membros a criarem um ambiente favorável para discutir e construir um futuro maduro e profissionalizado, garantindo a perenidade do negócio, a preservação do patrimônio e a harmonia das relações familiares. Este programa é destinado a todos os membros de uma família empresária, sejam os que trabalham na empresa ou não. Assim, participam fundadores, cônjuges, sucessores e herdeiros da segunda, terceira e quarta geração, ou seja, todo grupo familiar. (www.fdc.org.br)

O PDA é baseado em 3 pilares fundamentais:

- a) Desenvolvimento: é o momento em que os participantes recebem o aporte conceitual sobre temas importantes para as empresas familiares.
- b) Monitorias: a partir da necessidade específica de cada grupo, a família terá a oportunidade de aplicar o conhecimento recebido. É o momento em que especialistas da FDC trabalham em conjunto com a família.
- c) Intercâmbio/rede: troca de experiência entre diversas famílias empresárias, que compartilharão suas histórias, experiências e caminhos encontrados. (www.fdc.org.br)

Ao iniciar o PDA, os participantes respondem um questionário com perguntas que contemplem questões da família, patrimônio e gestão, além de uma entrevista coletiva com todo o grupo familiar. A análise desse material oferece um diagnóstico da família empresária, que será base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico familiar e a partir disso é montado um plano de ações específico para cada família, buscando, por meio do treinamento a resolução de suas questões particulares, podendo ser: construção do acordo de acionistas, coesão familiar, desenho e implantação da governança corporativa, planejamento patrimonial e outros. (www.fdc.org.br)

O programa se desenvolve por meio de módulos presenciais mensais, onde são abordados temas de interesse geral para as famílias empresárias, tais como: relações de confiança, mitos e valores familiares, governança corporativa, conselho de administração e de família, *family office*, planejamento patrimonial, direitos e deveres dos acionistas, acordo de acionistas, administração de conflito, sucessão, finanças corporativas, entre outros. (www.fdc.org.br)

Além disso, o programa oferece intercâmbios e atividades estruturadas de benchmarking entre os diversos mercados da empresa familiar, de forma a promover a integração e a troca de experiências, discutindo os desafios específicos de cada grupo da família empresária e o processo de geração de conhecimento será efetivado através de produção sistemática de artigos, pesquisas, estudos etc. sobre a temática de empresas familiares. (www.fdc.org.br)

Os resultados desta pesquisa foram obtidos através da realização de entrevistas com as empresas selecionadas conforme proposto na metodologia. Detalhando melhor os dados e contrapondo as informações, segue uma breve apresentação de cada uma das empresas investigadas.

As Lojas Sipolatti surgiram em 1960, quando o fundador arrendou um armarinho em Vila Velha. Em 1965 adquiriu o primeiro ponto comercial próprio e, em meados da década de 70 ampliou o seu mix de produtos comercializados. Além de armarinho e utilidades para o lar, a partir dessa década se iniciou a comercialização de móveis e eletrodomésticos. A primeira filial foi inaugurada em 1982 e, em 1986 foram construídas mais duas outras. Com a inclusão dos herdeiros no final da década de 80, iniciou-se o processo de informatização e profissionalização da empresa e os produtos comercializados passaram a ser apenas móveis e eletrodomésticos. Atualmente a empresa conta com 37 lojas. (www.sipolatti.com.br)

O Centro Educacional Charles Darwin teve início em 1989, quando um grupo de 16 professores, que trabalhavam juntos em outra instituição de ensino, decidiu montar a sua própria escola. No início de

1990 o Darwin foi inaugurado com as unidades de Jardim da Penha, Praia do Canto e Vila Velha (ES), e oferecia apenas turmas de 3ª série (ensino médio) e pré-vestibular. Em 1994 inaugurou a unidade de Jardim da Penha, ampliando o serviço oferecido com turmas de ensino fundamental, expandindo esse serviço em 1996 também para Vila Velha. Nesse processo de ampliação de unidades, atualmente o Darwin possui 9 unidades e aproximadamente 7000 alunos. (<http://www.darwin.com.br/>)

Fundada em 1980, a CEDISA Central de Aço S.A. iniciou suas atividades sendo uma empresa sucessora da Irmãos Dalla Bernardina S.A. A CEDISA é uma empresa que atua no mercado nacional comercializando produtos siderúrgicos com sede na Serra (ES). Em 1984 foi inaugurada em Itabuna (BA) a primeira filial. A partir de 1988, após a abertura da filial em Salvador (BA), a CEDISA iniciou a comercialização de tubos e perfis, materiais produzidos em centros de serviços especializados nos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Na década de 1990, foi inaugurada a filial de Barra Mansa (RJ) onde foi instalada a fábrica de Telhas Metálicas, produzindo telhas trapézio e ondulada. Com o intuito de aumentar a participação no mercado, a CEDISA no ano de 2001 amplia a capacidade de produção e diversifica sua linha de produtos. No ano de 2005 a direção da empresa decide melhorar o padrão de qualidade oferecido a seus clientes, dando início a implantação do Programa de Qualidade ISO 9001:2000. (www.cedisa.com.br)

Fundado em 1946, o Grupo Águia Branca representa hoje um dos maiores conglomerados empresariais de transporte e logística do país. Com sede no Espírito Santo, o Grupo atua em todo o Brasil oferecendo serviços de transporte aéreo e rodoviário de passageiros, logística e comércio de veículos. A gestão das empresas é realizada por meio de Divisões, que atuam de forma especializada, conforme as características de cada segmento. De acordo com o Conselheiro Acionista do Grupo Águia Branca o modelo organizacional busca valorizar pessoas e as empresas do Grupo Águia Branca oferecem a seus clientes alta qualidade em produtos e serviços. Para isso, investem sistematicamente em dois pólos: talento e tecnologia. A valorização e o aperfeiçoamento profissional também são incentivados no Grupo de acordo com o Conselheiro e para isso, são realizadas constantes pesquisas sobre novas tecnologias que possibilitem ser incorporadas em suas diferentes áreas de atuação. (www.grupoaguia branca.com.br)

A DVF Educação Empresarial é uma empresa que atua em duas frentes: consultoria e educação empresarial. Fundada com a finalidade de apoiar as grandes empresas em suas relações institucionais promovendo o desenvolvimento e a sustentabilidade a DVF idealizou o PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, com o objetivo de qualificar empresas locais para fornecer as grandes indústrias em diversos segmentos. A partir do reconhecimento do PDF, a empresa foi procurada pela Fundação Dom Cabral, para se tornar uma associada no Espírito Santo. Então, em 1998, nasceu a DVF Educação Empresarial, no ano seguinte se tornou associada da FDC. Os programas da FDC alcançaram mais de 100 empresas parceiras no Espírito Santo. (www.dvf.com.br)

Uma vez apresentadas as descrições das empresas pesquisadas, a análise se concentrará como sugerido na metodologia, a partir das quatro categorias de análise criadas com o intuito de facilitar a interpretação dos entrevistados:

1. Percepção das organizações sobre os resultados no processo de sucessão planejada feito através da intervenção externa.
2. Visão das empresas acerca dos obstáculos no processo de sucessão planejada feita através da intervenção externa.
3. Compreensão, pela família, dos pontos trabalhados pela interventora externa, no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar.
4. Avaliação dos obstáculos no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar, encontrados pela interventora externa.

CATEGORIA 1: Percepção das organizações sobre os resultados no processo de sucessão planejada feito através da intervenção externa.

Considerando as informações levantadas durante a coleta de dados sobre a intervenção de uma empresa que oferece o serviço de consultoria para a sucessão familiar, foi possível confirmar que o posicionamento de todas as empresas entrevistadas com relação à consultoria prestada é de satisfação. Estas viram essa consultoria com bons olhos, pois foi feita uma atualização de

conhecimento, necessária para manter-se forte perante o mercado, além disso, às famílias aprenderam a minimizar conflitos com regras e acordos de acionistas bem feitos.

As empresas pesquisadas colocaram em prática os conhecimentos e técnicas aprendidos durante a consultoria, e tentam passa-los para a próxima geração. Existe uma conscientização das famílias, quanto à necessidade de se profissionalizar cada vez mais a mão de obra na empresa. E é unânime entre elas a ideia de que o herdeiro será incluso à frente das atividades da instituição, mediante habilidade para tal. Essas informações podem ser confirmadas a partir das falas abaixo:

“Se dentro desses herdeiros tiver alguém que se habilite a fazer uma formação profissional de acordo com a exigência do mercado, ser melhor do que as opções que o mercado tem, esse herdeiro ele é muito bem vindo.” (DIRETOR PRESIDENTE SIPOLATTI)

Para isso, os gestores afirmam ainda, que este herdeiro deve ter uma boa formação profissional com conhecimentos técnicos voltados para a área atuante da organização, além de ter tido experiência em outras empresas do mercado, para que este traga uma visão mais profissional e condizente com as necessidades do negócio da família.

“... cada vez mais os gestores sendo de uma empresa familiar ou não, devem competir com os profissionais de mercado, não é suficiente que seja parente, é preciso que ele esteja preparado ao nível do que há de melhor no mercado.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

“Com certeza, se os herdeiros tem interesse em assumir alguma área administrativa da empresa tem que conhecer de educação. Eles têm que ser pessoas voltadas para educação, tem que fazer curso na área, buscar as novidades, trazer inovações.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

“... as pessoas tem que buscar seus sonhos, se o sonho for conduzir a empresa será bem vindo, mas só vem se couber. Você tem que ser o profissional de mercado que a empresa está precisando, o fato de você ser acionista é só um detalhe...” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

Portanto, os dados acima confirmam o referencial teórico, onde Ricca afirma que os herdeiros não devem entrar na gestão da empresa sem antes se especializar no mercado, para que este entre na gestão por mérito e demonstre competência. Observa-se que todo herdeiro carrega consigo uma alta expectativa da família e dos colaboradores da organização, ele deve ser sempre uma referência, um modelo dentro da instituição, mesmo que o sucessor decida fazer diferente do sucedido, pois se entende que as pessoas são diferentes, porém à cultura e os resultados devem ser mantidos. E para isso, percebe-se que quanto maior for o nível de profissionalização deste substituto melhor ele conseguirá galgar estas deliberações. Outro ponto levantado foi o fato das empresas conseguirem alinhar às expectativas do negócio com as expectativas da família, e esta questão, segundo o que foi apontado a partir das entrevistas, foi muito bem trabalhada pela interventora externa para que a família não comprometa o negócio e vice versa.

Os entrevistados destacaram o fato de terem sido alertados para o cuidado com as relações familiares dentro da empresa, pois é preciso dar ao familiar o mesmo espaço, respeito e tratamento dado ao colaborador dentro e fora da organização. De acordo com a empresa interventora, dentro da instituição não devem ser aceitas conversas e conflitos de cunho pessoal, assim como fora não devem ser permitidas conversas e conflitos relacionados à empresa.

“... a união da nossa família trouxe um ambiente favorável para que família e negócios fossem conduzidos de forma separada.” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

“... família é importante, mas que a empresa não pode estar voltada apenas para as necessidades da família. A empresa tem que pensar primeiro na sua sobrevivência, no seu crescimento, no planejamento, a família entra como um sustentáculo, um apoio para empresa, e não a empresa tem que solucionar os problemas da família.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

Observa-se que este tipo de mudança comportamental faz com que as organizações se tornem mais profissionais e os momentos de lazer mais prazerosos, com isso família e instituição se mantém saudáveis. Percebe-se, portanto, que pequenas mudanças na rotina minimizam conflitos, consequentemente melhora a relação familiar e aumentam o rendimento profissional. Contudo, essa

expectativa, em muitas ocasiões só pode ser levantada a partir do olhar externo. Trazendo Ricca para a discussão, o primeiro passo da sucessão é definir se a empresa continuará com a família nas gerações seguintes ou se deverá ser vendida. Uma vez definido que a sucessão será para familiares, é fundamental observar aquilo dito e proposto por Oliveira que afirma que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser realistas e se o herdeiro for mesmo competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Definidas as condições, o olhar externo contribui em muito nesse processo uma vez que, inicialmente, parece ser “descontaminado” da cultura já estabelecida.

Nesse sentido, cabe ressaltar que o processo como proposto pela empresa interventora se inicia com um programa de educação para a família sucessora. Nesse sentido é que os resultados, nesses casos estudados, positivos, podem ser percebidos. De acordo com os relatos obtidos a partir das entrevistas, foi possível confirmar que todo o processo de intervenção foi extenso e envolveu não somente os membros interessados na sucessão como toda a empresa sejam os processos, sejam os colaboradores. Assim, o que se pode considerar, é que o processo como um todo apresentou pontos positivos que transcendem as limitações do processo uma vez que potencializa, por meio da aplicação das metodologias, a perspectiva da necessidade de profissionalização, de instrução, qualificação e principalmente a diferenciação do que é família e do que é empresa e suas relações.

CATEGORIA 2: Visão das empresas acerca dos obstáculos no processo de sucessão planejada feita através da intervenção externa.

Segundo Oliveira (1999, p. 31) um executivo profissional pode trazer experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar. Confirmando essa afirmação, as empresas CEDISA e Águia Branca inseriram profissionais de mercado e tiveram boas experiências com essa mudança.

“...a gente procura prestigiar a prata da casa, isso é um valor nosso, mas nem sempre você tem todos os profissionais totalmente prontos para ocupar todas as vagas. Então as vezes é preciso recorrer ao profissional de mercado, não há restrição. Aliás, muitas vezes nós tivemos uma contribuição importante de profissionais de fora porque ele veio e deu uma mexida, vamos dizer assim, nas pessoas que estavam acomodadas e trouxe novas referencias, ajudou muito no desenvolvimento da equipe.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

E contrapondo essa ideia, algumas empresas entrevistadas demonstraram rigidez quanto a inserir um executivo externo para conduzir a gestão da empresa. No caso Sipolatti, houve uma tentativa de terceirização da gestão, no entanto o conselho familiar percebeu ao longo deste processo, que apesar dos resultados despontarem, os processos da instituição foram ameaçados.

“... a Alvarez e Marsal estava trabalhando com um contrato por tempo, mas tinha que construir resultados. Em certos momentos, percebemos que qualquer meio justificava o resultado, e isso estava em confronto com o que era a nossa empresa, nós queríamos resultados através de meios consistentes de processos e respeito, e a outra empresa não. Para ganhar dinheiro ela dizia “vamos fazer”, então nós tivemos que viver um ano com esse conflito, vendo o DNA, a cultura da empresa sendo atacada...” (DIRETOR PRESIDENTE SIPOLATTI)

Segundo o Diretor Presidente da Sipolatti, houve por parte da organização contratada, um pensamento de “resultado a qualquer custo”, fato esse contrário a cultura e, nesse sentido, a família decidiu retomar a gestão da empresa. Isso parece inicialmente que se configura como um obstáculo percebido pelas empresas que seguem a metodologia proposta. São dois desafios: o primeiro é aceitar a inserção de gestores externos na empresa e o segundo é compreender as mudanças que podem surgir nesse processo. Assim uma discussão mais apurada de cultura organizacional pode ser realizada no sentido de buscar a compreensão de que aspectos são percebidos como mais ou menos fundamentais para que a metodologia utilizada pela interventora possa ser aperfeiçoada e implique em menores impactos para as empresas em processo de sucessão.

O Conselheiro Acionista do Darwin mostrou nas suas falas que há uma intolerância quanto à inserção de qualquer membro externo para administrar a empresa. O que foi possível perceber ainda, a partir das falas do Conselheiro e também do Diretor da DVF é que este ponto ainda tem sido debatido entre empresa e consultores, havendo, contudo, inflexibilidade da família quanto ao assunto uma vez que acreditam que a profissionalização deve existir apenas nos processos operacionais da instituição,

enquanto que a gestão permanece sob o comando da família. Para o processo sucessório há uma pretensão de que haja um conselho de herdeiros e deste conselho sejam eleitos os futuros gestores.

“Existe uma resistência, para qualquer pessoa de fora. Nós somos um conselho muito grande e achamos que temos capacidade... a gente sabe que uma hora pode acontecer, mas nós preferimos que seja um herdeiro. Inclusive colocar uma pessoa de fora no conselho pra nós é duro, não sabemos se isso será aprovado, mas a FDC insiste nisso.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

Percebe-se com isso que há uma forte resistência à inserção de um executivo externo na gestão de algumas das instituições estudadas, seja porque existe insegurança por parte dos membros da empresa, seja porque algumas experiências se mostraram fracassadas. É importante ressaltar que no caso da Águia Branca, o Conselheiro Acionista não se mostra resistente, mas também deixa dito que essa contratação externa tem especificidade e contribui para evitar a “acomodação” dos gestores e não se referiu a esse processo como uma transferência de responsabilidade e sim como uma complementação profissional ao processo.

O que se configura como uma possibilidade é que quanto maior o nível de profissionalização da gestão, melhor será a aceitação da mudança, pois o nível de capacidade de gerenciamento será proporcional à vida útil da instituição. Isso também se confirma pelo referencial teórico, quando Ricca afirma que, quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será seu risco de sucumbir e desaparecer.

Dessa maneira, concluindo essa perspectiva, além das limitações intrínsecas às mudanças, o que parece é que um dos principais obstáculos percebidos pelas empresas pesquisadas considerando a intervenção externa pela metodologia da Fundação Dom Cabral é a inserção de profissionais não membros da família, seja por um período ou seja para auxiliar nos processos.

CATEGORIA 3: Compreensão, pela família, dos pontos trabalhados pela interventora externa, no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar.

Segundo Ricca um correto processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência e implantado de forma gradual. A rigor, quanto mais cedo um acionista iniciar o planejamento de sua sucessão, maiores serão suas chances de êxito.

Corroborando com tal afirmativa, o Diretor da DVF, empresa responsável pelos citados processos de sucessão familiar afirmou em entrevista que:

“Um processo de sucessão bem feito, do ponto de vista prático, deve ser iniciado com no mínimo uns cinco anos e a gente percebe que tem processos de sucesso que são iniciados com mais tempo que isso inclusive.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

“... para que a sucessão seja muito bem estruturada e bem feita são no mínimo cinco anos, de cinco à sete anos. Porque depois que o sucessor tem a sua vivência lá fora, ele precisa de um período para viver aqui dentro, ele não vai entrar como diretor vai precisar galgar esses cargos.” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

Entende-se, portanto, que o processo deve ser feito de forma organizada, de maneira tal que as mudanças não causem transtornos nem para a empresa, nem para a família. Que ambas devem estar preparadas para este momento delicado da instituição, e quando este processo é feito dessa forma e com embasamento técnico, a longevidade da empresa não fique comprometida. Para tanto é fundamental que as empresas que desejam a aplicação de um processo previamente concebido o percebam na sua completude e não somente o encarem como uma fórmula que se aplicada vai surtir efeitos positivos. Nesse sentido, o Conselheiro da Águia Branca afirma que:

“O processo sucessório precisa ser parte contínua da cultura da empresa. Qualquer pessoa que entre na organização e pretende crescer precisa ir preparando alguém para o lugar dele e assim por diante. Então o processo sucessório ele não é na cabeça da empresa, onde você prepara uma pessoa, tanto que temos hoje um quadro extenso, com várias opções para a cabeça.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

Para que este processo aconteça dessa forma um ponto importante é a qualificação do herdeiro, conforme referencial Lodi afirma que o herdeiro deve aprender em outras empresas para somente depois assumir o seu posto. Este ponto foi confirmado pela DVF onde ela afirma que maior a qualificação do sucessor melhor será o processo de sucessão.

“... a preparação e qualificação do herdeiro são fundamentais, é muito comum você ver fundadores que não tiveram estudo e montaram grandes negócios, mas a história dos herdeiros precisa ser diferente, pois a empresa normalmente está em outro patamar com uma estrutura mais profissional, e mais complexa do ponto de vista de gestão, então ele precisa ser qualificado, não só do ponto de vista acadêmico, mas como do ponto de vista de gestão. E é importante que esses herdeiros, tenham experiências fora da empresa familiar, isso enriquece, pois ele tem que ver que como o mercado funciona.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

“... como todos os sucessores se prepararam para o processo sucessório, eles estão prontos para a qualquer momento, ou fazer um rodizio entre os diretores ou até mesmo pra assumir a presidência. Porque como nosso modelo é um modelo de colegiado isso facilita bastante, porque o modelo de liderança centralizador não tem espaço mais.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

Desse modo destaca-se a importância da profissionalização das empresas familiares, mesmo que a opção da empresa seja por manter seu herdeiro à frente da gestão, este sucessor deve estar preparado para assumir os negócios da família de maneira responsável, alinhando expectativas e atingindo assim os resultados esperados.

Mascarenhas sugere no referencial que a empresa familiar pode ser composta em três divisões: família, gestão e propriedade. E esta relação deve ser separada e está clara dentro de uma instituição familiar, bem como dentro da família. A partir deste entendimento, as regras devem estar claras a fim de minimizar conflitos. A tese de Mascarenhas pôde ser comprovada durante as entrevistas com as empresas familiares e com a organização interventora.

“... mostrar que a família é importante, mas que a empresa não pode estar voltada apenas para as necessidades da família. A empresa tem que pensar primeiro na sua sobrevivência, no seu crescimento, no planejamento, a família entra como um sustentáculo, um apoio para empresa, e não a empresa tem que solucionar os problemas da família.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

“... a questão toda é você ser totalmente transparente, e você deixar de ter a visão pessoal e ter a visão do negócio, o negócio deve viver do jeito que ele sobreviva, e deve ser visto dessa forma por quem está gerindo, quando você consegue analisar dessa forma, você está caminhando pra longevidade do negócio.” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

“Você precisa ter gestão, ter regras claras da sociedade, você precisa ter uma separação da família e do negócio, e isso tudo interfere, são pontos de atritos, são pontos de problemas, nesse contexto da empresa familiar.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL)

Entende-se com isso que esta divisão é complexa em todas as instituições e em especial nas familiares, por envolver relações afetivas. Destaca-se, portanto, que a empresa deve visar resultados, a família deve zelar pelos laços afetivos, porém isso não deve ser misturado. Para que isso ocorra é importante que as regras sejam transparentes e bem acordadas entre família e organização, para que este desafio seja amenizado durante o processo de sucessão.

Nesse sentido, todos os entrevistados confirmaram que compreenderam as propostas oferecidas pela Fundação Dom Cabral e creditam à empresa interventora o fato de profissionalizar um processo que inicialmente se mostrou árduo e conflitante. O Grupo Águia Branca corrobora esta informação com a seguinte afirmativa: “A assessoria externa facilitou e validou um processo que já tínhamos em mente, pois quando você coloca uma marca como a FDC e mais um consultor independente que já tinha dado provas de capacidade e competência, esses dois juntos dando respaldo a esse processo que eu conduzi isso fica muito mais fácil.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

CATEGORIA 4: Avaliação dos obstáculos no processo de sucessão planejada de uma empresa familiar, encontrados pela interventora externa.

Segundo Bernhoeft citado anteriormente o herdeiro ou herdeira deve ter bem claro quais são os interesses dos demais membros da família em relação ao futuro do negócio, sendo que uma das maneiras de assegurar um processo de sucessão mais tranquilo é clarificar com os membros da família seus interesses pessoais, sejam eles convergentes ou divergentes em relação aos negócios. A afirmação de Bernhoeft foi confirmada durante a pesquisa, quando as empresas afirmaram que aprenderam com a interventora a importância de alinhar expectativa para que a sucessão fosse feita de uma forma mais tranquila.

“Então os três maiores aprendizados foram: alinhar a expectativa, respeitar a intimidade e saber quando ela deve aparecer e quando ela deve ser ocultada, e que santo de casa não faz milagre, pois muito do que aprendemos um de nós já falava há anos...” (DIRETOR PRESIDENTE SIPOLATTI).

“... é preciso ter documentos, regras claras, para que as pessoas saibam, qual é o caminho que eu tenho que seguir. Então eu vejo que os casos de sucesso acontecem quando há isso de uma forma estruturada e regras claras para as pessoas saberem, se eu quero qual o caminho que eu tenho que seguir.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

“o segredo para uma sucessão familiar planejada bem sucedida é um acordo de acionista bem escrito, com regras claras e transparentes, que sejam acordadas por todos os acionistas.” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

Segundo Ricca já citado anteriormente, o processo de sucessão sempre provoca conflitos dentro da família. Em adição a esse conflito existem ainda aqueles que a empresa e a família, em função das diferenças de finalidades. Enquanto a finalidade da família é cuidar e sustentar seus membros, a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços com lucro.

Nota-se, portanto que quanto mais bem definido for o acordo de acionistas e mais alinhada estiver a expectativa entre eles, mais equilibrado será o processo sucessório, pois todos saberão aonde a empresa deve chegar e o que fazer para alcançar esses objetivos. Essa postura ameniza o surgimento de conflitos que tendem a aparecer durante esse processo de mudança. O conflito é o maior desafio dentro do processo sucessório e pôde ser confirmado durante as entrevistas.

“... o maior obstáculo é a resistência à mudança, você sabe qual é definição que eu mais gosto de governança corporativa? É equilíbrio de poder, e quando a gente fala desses assuntos, muitas vezes a perda de poder ou a sensação de perda de poder isso muitas vezes dos fundadores.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

“Não é o nosso caso, mas vejo casos onde processo de sucessão é prejudicado por um fenômeno que eu chamo de “guerra das vaidades”, a pessoa não entende que isso faz parte do processo, tem que haver uma renovação da empresa, e é bom que essa renovação aconteça enquanto o sucedido ainda está em plena forma em pleno vigor.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

A fim de evitar que situações como esta citada acima, Ricca afirma que a primeira regra para a sucessão do executivo-chefe é determinar a época da sucessão. Pois segundo ele é imperativo evitar que os chefes tentem se perpetuar no poder, coisa que infelizmente faz parte da natureza humana.

“... nós colocamos um limite de idade para o presidente de 65 anos, e para conselhos 70 anos, apenas o conselho de acionistas não tem limite de idade. Então como executivo eu já tinha atingido a minha idade há algum tempo, mas os meus irmãos decidiram não fazer isso com pressa porque é um processo que envolve muita responsabilidade. E eu concordei, apesar de já ter me preparado para me aposentar por causa da regra que existia, então a regra é 65 e eu posso ficar desde que a empresa queira e eu também. Se nada acontecer, eu sei que tenho que sair do executivo aos 65 anos, isso é uma regra.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

Oliveira afirma no referencial que, um executivo profissional pode trazer experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar. E este argumento não é bem aceito no Darwin, que acredita ser dispensável este tipo de experiência.

“O que a FDC tem tentado nos mostrar é que as decisões são tomadas democraticamente e um profissional externo poderia abrir nossos olhos. Ocorre que, em um grupo tão grande um abre o olho

do outro. Embora tenham sócios na gestão, a maioria não está, e está observando as coisas de fora e por isso entendemos que não existe essa necessidade.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

Oliveira contrapõe o argumento acima quando afirma que um executivo profissional traz experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento interessante para a empresa familiar.

“... foi fundamental inclusive pra dinâmica da reunião, a visão de fora é fundamental, mas não se pode perder a visão crítica, nós temos que buscar equiparar o nível de conhecimento até para ter discernimento daquilo que será bom ou não para o negócio.” (CONSELHEIRO ACIONISTA CEDISA)

Observa-se que a sucessão familiar planejada, é um processo de mudança no qual a empresa deve passar sem muitos abalos, no entanto a mudança gera conflitos pessoais que acabam interferindo na instituição, este tipo de abalo foi percebido ao longo da pesquisa.

“Quanto os conflitos pessoais dentro da empresa familiar, dentro da família e na empresa familiar. Isso interfere demais, a gente tem diversos exemplos negativos de empresas que deixaram de existir, que acabaram e mais que isso, famílias que acabaram por conta de conflitos mal resolvidos ou não resolvidos dentro da estrutura que envolve empresa, família e patrimônio.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

Ricca, já citado acima, confirma o argumento acima quando afirma que o processo de sucessão sempre provoca conflitos dentro da família. Em adição a esse conflito existem ainda aqueles que a empresa e a família, em função das diferenças de finalidades. Enquanto a finalidade da família é cuidar e sustentar seus membros, a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços com lucro.

O pior conflito que ocorre em uma organização familiar está na fase de sucessão, é quase sempre resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás, afirma Lodi.

“... a empresa familiar é muito complicada porque você tem a relação de irmão, então tem aquela relação que começa com seus 5, 6, 7 anos e aí você tem as discussões de crianças que muitas vezes aquilo fica no subconsciente para o resto da vida, e talvez aquilo traga problema em uma reunião da empresa, pois está no subconsciente da pessoa até hoje.” (DIRETOR PRESIDENTE SIPOLATTI).

Oliveira salienta que o conflito entre os familiares sócios de uma empresa sempre existirá, pois é considerada, parte integrante desse processo. O importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, que exista alguém que consiga administrá-los. Essa pessoa deve ser neutra, para agir de maneira imparcial e contribuir direta e rapidamente para a redução das áreas de conflitos.

“O mais importante quando falamos de divergência é que você tem que buscar sempre, quando você fala na relação entre duas pessoas, em uma situação importante como essa qual é o ponto médio de distância entre elas. Quanto uma está disposta a ceder e a outra está disposta a ceder, negociar esses pontos médios de cada um.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

“E dentro da sociedade existiram várias situações de conflitos, isso é natural, como tem discussão ou briga entre irmãos, nós já chegamos a ter conflitos de sócios que ficaram sem se falar durante anos.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN)

A resolução de conflitos pode-se dizer que é um desafio para a empresa interventora, ao mesmo tempo o fato de se ter uma pessoa neutra intermediadora parece facilitar esse processo, pode-se dizer, que este talvez seja um diferencial das organizações que contratam interventoras, pois a Fundação Dom Cabral, por exemplo, possui um forte trabalho a fim de amenizar conflitos, e caso eles existam, há todo suporte necessário para a família e o negócio.

“Os conflitos existem e existirão sempre, e para que as divergências sejam minimizadas sempre mantivemos duas características: a união da família e o respeito aos demais. O fato de divergência de opinião sempre foi respeitado aqui dentro então, enquanto nós não conseguimos convencer os divergentes, nós não tomamos a decisão. Nós temos uma tradição aqui de que as decisões importantes serão tomadas em consenso.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

“Tem diversas formas de você solucionar conflitos, existem mediadores, mediações técnicas, mas uma coisa importante para se minimizar conflitos. Minimizar porque os conflitos precisam existir, eles vão existir, e eles são positivos. O que não pode é transformar o conflito em briga, em luta, em guerra. Então uma forma de minimizar conflitos é ter regras claras na sociedade da família.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

“O grupo que está fora do conflito direto acaba tomando a decisão final e colocando uma postura em prol da empresa deixando o conflito de lado.” (CONSELHEIRO ACIONISTA DARWIN).

“É muito difícil, praticamente impossível que as empresas familiares consigam sair disso sem uma orientação externa, uma orientação profissional, porque eles conhecem e dominam o negócio deles, e gestão que hoje é uma coisa mais atual e muitas pessoas tem conhecimento, por mais que você conhece, se você não tem um treinamento, um acompanhamento, uma monitoria você vai fazer intuitivamente.” (DIRETOR DVF EDUCAÇÃO EMPRESARIAL/FUNDAÇÃO DOM CABRAL).

Contrapondo parte da afirmação acima, o conselheiro acionista do Grupo Águia Branca consolida a pesquisa com a seguinte ressalva a respeito da consultoria durante o processo de sucessão familiar: “A participação das pessoas da empresa é importante pois as coisas não podem acontecer à revelia que venham a agredir a cultura e os valores da empresa que são essenciais e não são negociáveis. A empresa muda sua cara ao longo do tempo, mas o que é essencial deve permanecer, e sempre que ela abre mão disso corre o risco de desaparecer. Portanto, é ilusão pensar que o consultor vai apresentar uma receita de bolo e o empreendedor vai usá-la exatamente como foi proposta, porque o consultor não conhece a empresa para apresentar soluções, então é bom que haja um filtro pra ver o que cabe ser adotado, e validar apenas aquilo que você está convencido, não é porque ele falou que você vai usar na sua empresa.” (CONSELHEIRO ACIONISTA GRUPO ÁGUIA BRANCA).

Percebe-se que quando há mudança ela vem acompanhada de conflito, e quando isso ocorre considerando os laços sanguíneos, a questão se torna mais complexa e delicada. Todos os autores confirmam que o melhor é que haja uma pessoa neutra, de preferência que esteja fora do contexto familiar para intermediar esse tipo de situação. Outra questão peculiar que ocorre nessas instituições, é que muitas vezes as razões dos conflitos são questões pessoais que estavam ocultas por anos dentro de membros da família, e ressurgem durante o processo de sucessão familiar. Tudo isso pôde ser confirmado durante as entrevistas, mesmo sendo empresas completamente diferentes, o que corrobora a importância da interferência externa para este processo sucessório.

CONCLUSÃO

As empresas familiares são parte importante da economia brasileira e mundial, no entanto é alto o índice de mortalidade dessas instituições. Em especial no Brasil, essas organizações ganharam mais espaço nos estudos acadêmicos após a década de 1990, pois com a abertura da economia e com a estabilidade da moeda, essas organizações passaram a ser mais eficientes, rentáveis e conseqüentemente sobreviver por mais tempo. Isso fez com que as empresas se preocupassem com a mudança de geração e, a partir daí, a sucessão familiar planejada ganhou visibilidade.

O objetivo principal deste projeto foi levantar e analisar os principais desafios para a implantação de programas de sucessão em empresas familiares a partir da intervenção externa. A partir desse ponto de partida, constatou-se que o momento certo para iniciar o processo de sucessão familiar, deve ser quando a empresa encontra-se saudável e sem crise, como forma de prevenção para que no futuro a organização se mantenha em ascensão. No entanto essa não é uma decisão fácil, pois o processo de sucessão familiar planejado está diretamente ligado à perda de poder do sucedido, uma vez que durante esse processo ele deve delegar poderes para que a sucessão ocorra. Isso acontece devido ao medo que todo ser humano tem de se aposentar e a perda do *status quo* mexe com a vaidade das pessoas. Esse fato foi apresentado pela FDC como um dos principais problemas que acontecem durante o processo de sucessão planejada de uma empresa. Nesse sentido, foi possível constatar também que o momento da sucessão familiar é um momento delicado para a família e para o negócio, então ter durante este período a parceria de uma especialista, pode tornar a mudança menos dolorida e com menos riscos de insucesso.

Outra constatação foi que nas empresas geridas por fundadores com conhecimento em gestão, introduzir profissionais externos para capacitar a governança foi uma mudança mais fácil de ser

aceita. Nas empresas onde a administração é feita de maneira menos profissional a resistência a esse profissional independente é maior. O que foi possível perceber é que independentemente da inclinação maior ou menor para a aceitação desse profissional externo, essa decisão não é simples uma vez que é fato também que um profissional independente trás para a empresa um olhar externo, buscando uma maior competitividade com o mercado atuante e por isso também pode representar ameaça aos membros integrantes da empresa. Os resultados direcionam então para o entendimento que sob esse aspecto, são duas visões bastante distintas: se existe na família um executivo competente que já conhece do negócio e do mercado atuante, este pode representar uma ótima escolha para assumir o processo; por outro lado, se a necessidade for de um profissional externo, este necessariamente deve ser de inteira confiança da família e escolhido a partir de um consenso com a finalidade de minimizar o impacto do conflito. Não foi, contudo, foco desse trabalho investigar os impactos provocados pela inserção de um gestor na empresa no processo de sucessão, sendo esta uma variável importante que surgiu no processo, portanto, cabem pesquisas futuras nesse sentido que possam fornecer base de dados suficiente no sentido de avaliar os efeitos de se ter ou não esse profissional durante o processo de sucessão.

O maior desafio encontrado na implantação do processo de sucessão em empresas familiares a partir da intervenção externa foi solucionar conflitos. Percebeu-se, portanto, que para que os impactos dos conflitos sejam minimizados é preciso que exista gestão profissionalizada e um acordo de acionistas bem escrito, com regras claras da sociedade, para que família e empresa sejam separadas. Percebe-se então que a interventora deve protagonizar o papel de conscientização das famílias para que estas reflitam sobre uma série de questões e assuntos, desde jurídicos, gestão e negócios até aqueles que envolvem relações, medos e emoções que vão fazer destas, famílias mais maduras e mais fortes.

Desta forma, com a realização dessa pesquisa fica evidente que as empresas entrevistadas estão satisfeitas com os resultados dos processos de sucessão conduzidos pela FDC, uma vez que eles sentem que o treinamento e monitoramento recebidos ao longo do processo foram importantes para o crescimento pessoal e profissional dessas famílias. Todos afirmam que evoluíram como profissionais e tiveram a oportunidade de alinhar conhecimento com suas famílias, e isso trouxe para a empresa soluções importantes que são usadas no dia a dia.

Percebe-se, ainda com esse trabalho que há uma aceitação da intervenção externa, pois as famílias entendem que necessitam de ajuda para se manterem competitivas em relação ao mercado em que atuam e este processo, por ser um momento delicado para a família e para a empresa, deve ser realizado com a contribuição de uma especialista. Além disso, a FDC se mostrou flexível, adaptando cada processo com a realidade daquela empresa, contrapondo, a ideia inicial de que os modelos seriam engessados, e nem sempre se adaptariam a todas as realidades.

Por fim, espera-se que o artigo colabore para o entendimento do assunto em questão. Como sugestão, propõe-se o estudo aprofundado do aprimoramento da preparação de profissionais para atuarem especificamente em empresas familiares, uma vez que elas representam parte importante da economia brasileira, mas ainda possuem pouco espaço no meio acadêmico, o que as obriga buscar uma consultoria externa para realizar processos sucessórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel 1991, 179 p.

CARVALHAL, E. et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. p. 24 – 31.

CARVALHO, T.A. **Como tornar uma empresa familiar sustentável**

<<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogados-leis-jurisprudencia/89/como-tornar-uma-empresa-familiar-sustentavel-o-desafio-da-300193-1.asp>>

Acessado em 28 de maio 2015.

CEDISA. Disponível em: <[http://www.cedisa.com.br/#\[AbreEmDIV\]ajax.asp?link=indep&id=2](http://www.cedisa.com.br/#[AbreEmDIV]ajax.asp?link=indep&id=2)> acessado 12 de novembro de 2015.

DARWIN. Disponível em: <<http://www.darwin.com.br/index.php/ensino-medio-1o-e-2o/a-escola>> acessado em 09 de novembro de 2015.

FRITZ, R. **Empresa familiar**: A sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo : Markron Books, 1993. 260 p.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PDA – Programa de Desenvolvimento do Acionista e familiares**. Disponível em <<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/Tema.aspx?tema=Empresa%20Familiar>> acessado em 09 de setembro de 2015.

KAUARK, F.S; MANHÃES, F.C; MEDEIROS, C.H. **Metodologia de pesquisa**: Um guia prático, Itabuna/Bahia, 2010. <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode Metodologia de pesquisa 2010.pdf>> acessado em 28 de maio 2015

LACOMBE, F. **Teoria geral de administração**. Saraiva, 2004

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, 1978. 159 p.

OLIVEIRA, F. M. **Metodologia científica**: um manual para realização de pesquisas em administração, 2011.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 249 p.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 4 ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010. p. 17 – 46.

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodologias para as ciências de saúde, humanas e sociais 3 ed. - São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2004. 156 p.

PEREIRA, L. G.; VIEIRA, G. G. G.; RODRIGUES, G. J. **A sucessão na empresa familiar**. In: Departamento de Administração de Empresa. Faculdades integradas de Anais. Ourinhos SP, 2011. Disponível em: <<http://www.fio.edu.br/site2013/index.php/pt/>> acesso em 06 de março 2015.

PWC Brasil LTDA. pricewaterhousecoopers. **Empresa familiar o desafio da governança**. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_br/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> Acesso em: 2 jun 2015

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar**: conflitos e soluções. São Paulo, 2007, 158 p.

RIBEIRO, L.O - **Sucessão Familiar**: momento certo. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/978/2/20400576.pdf>>. Acesso em 16 de março de 2015.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo, 2009. p. 326 – 332.

SIPOLATTI. Institucional. Disponível em: <<http://www.sipolatti.com.br/institucionais/AntesCompra/QuemSomos.aspx>> acessado em 09 de novembro de 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2000.

YIN, R.K **Estudo de casos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman ,2005. 199 p.