



A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES “A” E “B” EM RELAÇÃO AO SEU PRESENTE E FUTURO SUCESSÓRIO

Juliana Emenes Martins¹, Monica De Oliveira Costa², Farana Mariano³, Sabrina Uliana⁴, Laisi Bellon Cesconetto⁵, Alex Santiago⁶

¹Graduando em Ciências Contábeis; FAVENI; ju.lianamartins@hotmail.com

²Mestre em Ciências Contábeis; FAVENI; coordenacaoint@faveni.edu.br

³Mestre em Ciências Contábeis; FAVENI; faranamariano@yahoo.com.br

⁴Mestre em Administração; FAVENI; coordenacaoadm@faveni.edu.br

⁵Mestre em engenharia; FAVENI; coordenacaoengambiental@faveni.edu.br

⁶Especialista; FAVENI; santiagoassessoriacontabil@gmail.com

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos gestores das empresas familiares “A” e “B” em relação ao seu presente e futuro sucessório. A pesquisa é do tipo descritivo, caracterizado por estudo de caso que foi realizado através de entrevistas em 02 empresas distintas localizadas na cidade de Conceição de Castelo - ES. Constatou-se então que, as empresas pesquisadas estão consolidadas no mercado, se sentem um ambiente empresarial e familiar harmônico e focado nos mesmos objetivos. Afirmam serem empresas de sucesso e acreditam que em caso de sucessão, os sucessores estão aptos a assumirem a gestão da empresa.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Sucessão. Gestão Familiar.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar nasce da necessidade ou objetivo de se ter uma qualidade de vida melhor, por uma pessoa que possui uma percepção empreendedora e enxerga uma oportunidade de tirar do papel o sonho de dar um futuro melhor à sua família.

Em geral, as empresas familiares são dirigidas pelos seus fundadores que, por sua vez, buscam passar suas habilidades e seus conhecimentos para que seus sucessores possam dar continuidade aos empreendimentos adquiridos, herdando todo o conhecimento, juntamente com a carteira de clientes conquistada ao longo do crescimento da empresa.

Uma empresa familiar possui um grande peso na economia mundial, embora não haja estatísticas exatas com relação a este modelo de empresa, de acordo com Petry (2005), as pesquisas relacionadas às empresas familiares estão em crescente evolução, despertando grandes interesses das demais organizações.

No Brasil, as organizações familiares são responsáveis por grande parte dos contratos de trabalho (GUEIROS, 1998). Floriani (2000) indica que as empresas familiares, apesar de serem passadas de geração em geração, sofrem o mesmo processo que as demais empresas, processo este de crescimento, de se expandir e de se firmar no mercado. Entretanto, por se tratarem de pais e filhos, as porcentagens de empresas que permanecem na família após as gerações sucessoras tomarem posse tornam-se menores uma vez que passar o comando da empresa é sempre complicado, a falta de interesse dos sucessores é um grande peso na tomada desta decisão, seja ele no momento certo, ou antecipadamente.

Gonçalves (2000), diz que as empresas familiares que passam por sucessão, e esta, acontece dentro da própria família, por vezes tornam-se organizações confusas, incompletas e de alguma forma, informal. E um dos seus maiores problemas são as atribuições de funções, já que as pessoas não são designadas ao cargo em função das habilidades e competências, e sim por ter um parentesco direto com o proprietário.

Em relação ao planejamento empresarial e financeiro sabe-se que poucas empresas familiares possuem, pois há uma cultura de se seguir a linha do fundador, evitando mudanças e adaptações nos novos comandos. Entretanto, Lodi (1999) afirma que as empresas familiares, são organizações que devem se atentar às mudanças ao seu redor, pois estão inseridas da mesma forma que as demais, em um ambiente dinâmico, político, econômico e social, com isso elas têm a obrigação de se manterem informadas e preparadas estrategicamente para atender o mercado.

Em relação a sucessão familiar, pode-se dizer que as maiores vulnerabilidades é fazer com que seus herdeiros tenham interesse em dar prosseguimento à empresa, tenham capacidade de gestão, mesmo tendo fundadores bem-sucedidos. A gestão neste tipo de organização tem forte influência pela crença, missão e visão adotados pelo antecessor, as vezes primárias e inadequadas para atualidade da empresa, esse fato pode gerar problemas na sucessão (CATELLI, 2001).

O presente trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos gestores das empresas familiares "A" e "B" em relação ao seu presente e futuro sucessório. Assim questiona-se: Qual a percepção dos gestores das empresas estudadas diante seu presente e futuro sucessório?

Com a finalidade de contribuir para conscientizar sobre essa discussão, realizou-se esta pesquisa de acordo com o tema abordado, desafios e estratégias na sucessão em empresas familiares, tendo o intuito de conservar e manter os talentos pessoais dos gestores, motivando-os assim a partilhá-los em favor da empresa.

Permite também, atingir um grau maior de aprendizado por meio da análise de diversas situações reais nas empresas abordadas, verificando como os fundamentos teóricos são aplicados na prática, permitindo compreender como os desafios sobre sucessão na empresa familiar são enfrentados e as estratégias utilizadas para resolvê-los.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Donnelley (1976, p.4) descreve que a empresa deve ser considerada familiar somente se for:

perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1976, p.4).

De forma bem semelhante, Lodi (1993) aprova a opinião de Donnelley (1976), observando ser primordial a importância da segunda geração para o verdadeiro conceito de uma empresa familiar, uma vez que o fundador acende o interesse e abre as portas para os próprios interesses, pensando nos futuros sucessores. Lodi (1993) afirma também que os valores institucionais como a figura ou proposta original do fundador, nome ou sobrenome da empresa, são de grande valor para que possa ser determinada como uma empresa familiar.

Entretanto, Leone (1991) difere sua opinião dos demais, possui uma visão mais ampla, desconsiderando a necessidade da presença da segunda geração e ainda ressalta algumas outras características: Desde que a organização seja iniciada por um membro da família ou que alguns ainda façam parte da direção; apesar de Leoni (1991) concordar que os valores institucionais de uma empresa identificam-se com nome e sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Empresas familiares possuem fundamental importância para a economia mundial, apresentando peso econômico, financeiro e social. Estas empresas podem ser consideradas competitivas e modernas, ainda que possuam também forte presença familiar. No entanto, de acordo com Ledbridge (1997) essas empresas são do tipo tradicional e são frágeis ao ambiente econômico, tudo isso porque, este ambiente exige certa agilidade administrativa e constante inovações, para fazer frente às mudanças contingenciais.

As empresas familiares possuem grande importância social e econômica em diversos países, já que originam inúmeros empregos e dão origem a uma renda expressiva para a população (BERNHOEFT, 1989). A pesquisa de Leite et. al. (2002) revela que no Brasil, estas empresas são responsáveis por 90% dos interesses econômicos e geram empregos para aproximadamente 60% da população. Já em âmbito mundial, estima-se de 80% dessas organizações são de origem familiar. Desta forma, é imprescindível a permanência de empreendimentos deste tipo, pois elas são fatores indispensáveis para desenvolvimento do país.

2.2 SUCESSÃO

Uma empresa familiar necessita de uma concordância referente ao processo de sucessão e de acordo com Bernhoeft (1987) é indispensável que ocorra uma relação entre expandir o negócio familiar e a sua sobrevivência no mercado.

Leone (1992) acredita também que o ciclo de sucessão ocorre quando se transfere o poder e o capital entre quem está dirigindo a empresa, e o próximo que irá dirigir, sendo assim, isto geralmente pode acontecer de duas maneiras: de uma maneira estudada e bem gradativa ou um inesperado processo na alteração de direção, geralmente quando ocorre a morte do atual gestor, ou afastamento por acidente ou doença. Entretanto, algumas empresas, apesar de manter o poder entre famílias, os

gestores não transferem o poder de forma simples, determinam que devam ser conquistados por mérito. Desta forma os herdeiros necessitam de realizar a própria virtude diante dos dirigentes e da família.

Tondo (1999) defende que não se deva só transferir poder e cargos importantes, uma vez que a transferência seja feita para alguém que não tenha capacidade, pode ocorrer resultados negativos. É necessário que deva ocorrer também a sucessão dos conhecimentos. Simplesmente passar o poder, nem sempre será uma opção viável, já que a autora acredita mesmo se tratando de pessoas da mesma família, o pensamento e a visão de negócio, nem sempre são iguais.

Os diversos setores que estabelecem esta sucessão segundo Bernhoeft (1987) possuem interesses distintos e exclusivos. Todos os elementos que constituem esse processo possuem um interesse de forma especial com relação à sucessão. São eles: a família que se apresenta de forma apreensiva ao notar o desgaste na batalha pelo poder; A empresa e o mercado que são afetados no momento em que o perigo ameaça a estabilidade, seguindo apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que poderá ocorrer um casual insucesso, desta forma sendo capaz de pôr em risco o futuro de muitos; por fim, a comunidade que assiste com total expectativa positiva para uma possível alteração cultural que ocorra neste processo.

Floriani e Rodrigues (2000) analisam que hoje é raro que os filhos sigam os passos dos pais. Os interesses estão inversos, e na grande maioria, funcionários antigos e de confiança, acabam assumindo o cargo, pois os filhos não possuem interesse ou capacidade de assumir. Vidigal (1999) ressalta que no século passado, poucas indústrias deste ramo familiar sobreviveram. Ao analisar as empresas das décadas de 1940 e 1950, observou uma enorme quantidade de processos mal encaminhados, diversos tumultos registrados pela imprensa, e que, em sua grande maioria, o fim foi a venda da empresa. Casos que, quase todos poderiam ter sido poupadados, se o fundador tivesse instruído e passando para geração seguinte o comprometimento com a sucessão, pois ao evitar, pensar ou falar neste assunto, imaginando ser um cargo eterno, termina por comprometer o futuro da empresa.

Segundo Leone (2005), empresas Europeias, dominam uma grande fração das pequenas e médias empresas, chegando até compor em determinados países, a maioria das grandes empresas; Na Ásia, apesar de não serem dominantes, ocupam posições importantes em todas as economias, enquanto na América Latina predominam na maioria com propriedade a maioria dos setores privados. Entretanto, o autor afirma que neste ambiente novo, estas empresas familiares possuem um alto índice de vulnerabilidade.

Lodi (1993) acredita que os ânimos dos colaboradores, precisam ser aproveitados de forma estratégica, o autor ressalta a lealdade dos empregados, a potência que o nome da família abrange a sequência da administração, a eficácia nas tomadas de decisão, por fim, a interação da importância do fundador com relação à habilidade e as visões pessoais dos administradores atuais.

Agregando três valores, Leone (1992), conceituou empresas familiares: se a empresa foi iniciada por integrantes da família; se os proprietários, diretores ou gestores são membros da família e participam diretamente das decisões finais; Se o nome, sobrenome da família ou a figura do fundador permanece constituindo os valores iniciais, e se a sucessão ocorre sempre de forma hereditária.

2.3 GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com a opinião de Case (1996), podemos definir uma gestão transparente, quando as pessoas que se envolvem e conseguem compreender as funções deste contexto, são capazes de transformar este tipo de gestão. A família proprietária possui uma forte ligação com a cultura adquirida e instalada naquele ambiente de trabalho. Os administradores se deparam diariamente com conflitos travados entre membros da família proprietária passa por diversas agitações entre os membros e os administradores estão sempre enfrentando com esses debates, repercutindo de forma direta na tomada de decisão (LODI, 1999).

Uma boa gestão empresarial deve se basear em um bom planejamento e ter seu início com um sistema fundamentado e estratégico para que ocorra sem grandes riscos (BORNHOLDT, 2005). Cada vez mais, planejamentos estratégicos se tornam de suma importância para as empresas familiares, visando objetivamente o futuro da administração da empresa. Para Oliveira (1999) o planejamento estratégico tem como objetivo dar uma direção para as empresas familiares, baseando-se nas decisões, a família gestora possui uma facilidade maior na hora tomar decisões, e o principal, o planejamento considera a empresa toda e não apenas uma parte em especial.

O conselho familiar foi criado com o intuito de obter o controle da empresa, e na visão de Casillas, Vázquez e Diaz (2007), este conselho é composto por membros da família, reunidos, discutem as políticas e estruturas que sejam apropriadas para a resolução de possíveis problemas que supostamente venham a ocorrer dentro da empresa ou até mesmo dentro da família. Já na opinião de Bornholdt (2005) o conselho de família é o que administra o dia-a-dia dos membros da família e seu relacionamento com seus sócios e outros órgãos empresariais. Segundo este autor, é fundamental que

a escolha do conselho familiar obedeça aos critérios dos associados que possuem participação no capital das empresas.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2002) a metodologia pode ser dividida em dois conceitos: um conjunto sistemático e racional de atividades que possibilita o alcance de determinado objetivo, desde que, seja válido e verdadeiro, é possível adquirir uma ajuda na hora de detectar erros; o auxílio de tomada de decisão, técnica e a junção de processos e práticas com a capacidade de uso para normas e hipóteses.

Nesta pesquisa foi utilizado o método descritivo, uma vez que abrange análises quantitativas e qualitativas, em um estudo de casos múltiplos obtendo também uma pesquisa com classificação de dados definindo no fim cada um deles.

Uma das características encontra-se no uso das técnicas padronizadas em recolhimento de dados. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva é um estudo de junção entre a explicação e a exploração, não é preliminar como a explicativa nem detalhista como a exploratória. Desta forma, define-se descrever como comparação, identificação, relação, certas características de um determinado problema e mais alguns outros distintos aspectos.

A entrevista desenvolveu-se a partir de estudo de casos múltiplos qualitativos, uma vez que a pesquisa tem como objetivo abranger as dificuldades, problemas e desafios das empresas familiares em sua troca de geração e também auxiliando as soluções para redução deste problema por meio de entrevistas em 02 empresas distintas. Yin (2005) determina que um estudo de caso proporcione ao pesquisador uma grande probabilidade de compreender de forma objetiva o tema pesquisado, formando uma produção de opinião detalhada levando em conta todos os fatores presentes, e ampliando a possibilidade de exploração alternativa.

Então a pesquisa constitui-se das seguintes unidades de análise: Comercial Glicia e Garbelotto Material de Construção. A entrevista foi realizada com os proprietários e sucessores das empresas, constituída por um roteiro estruturado, porém com visita *in loco*, no que culminou em uma conversa descontraída com os entrevistados, e assim obtiveram-se diversas informações adicionais, que agregaram valor à pesquisa.

Assim após a obtenção dos dados, foi realizada uma análise qualitativa dos mesmos, permitindo obter com propriedade os desafios e estratégias encontrados na sucessão das empresas familiares.

4. ANÁLISES DE DADOS

Fundada no dia 08 de agosto de 1990, a empresa “Comercial Glicia LTDA”, está presente no mercado alimentício há 28 anos, seu fundador possui 62 anos, é formado em Administração e sempre esteve à frente dos negócios do irmão, desde cedo aprendeu a lidar com o mercado e o comércio de compra e venda, possui uma longa trajetória de trabalho no ramo em que atua. Foi com o adoecimento do irmão e com a mudança de cidade que o atual empresário “alçou vôos”. Assim para manter-se no mercado em que tinha conhecimento, foi necessário abrir seu próprio negócio. No início era um pequeno comércio, que na época costumava-se chamar de “venda”, porém hoje, passados alguns anos, tornou-se o maior supermercado da cidade e um dos maiores da região, nesta pesquisa a chamaremos de empresa “A”.

A empresa “B”, a outra parte entrevistada, é denominada de “Garbelotto Material de Construção LTDA”, está a 20 anos atuando no mercado. O pai do fundador da empresa juntamente com os irmãos sempre trabalhou no ramo. Mediante a divisão dos bens, ele resolveu abrir uma empresa por conta própria e se tornar independente dos irmãos, com o falecimento precoce do pai, o atual representante da empresa possui 49 anos e somente o 2º grau, pois começou cedo dando segmento aos negócios da família, por esse motivo ainda não teve a oportunidade de ingressar em um curso de graduação.

Opostamente as empresas A e B, possuem uma diferença em relação a sua sucessão e gestão. No primeiro caso o fundador ainda gerencia a empresa e considera seu empreendimento um sucesso, mas é incisivo em falar que o empreendimento só pode ser considerado realmente um sucesso, a partir do momento em que estabelece uma rotina fixa de clientela e seus fornecedores dão-lhe capacidade de giro. A empresa B, após a morte do fundador, seu filho firmou-se no decorrer do processo, uma vez que a empresa mesmo antes do falecimento do fundador passava por problemas financeiros. Hoje em um cenário onde a concorrência é grande, ele diz ainda comemorar o fechamento de algumas negociações.

Quando questionados com relação aos pontos positivos e negativos de uma empresa familiar e de sua gestão, o entrevistado da empresa “A” afirma que o ponto positivo é que os familiares que estão envolvidos no processo estão mais integrados da dinâmica empresarial e mais preparados a assumirem cargos mais altos, ou até mesmo a direção geral, do que aqueles que não participam deste

meio, ele também vê uma garantia de um futuro estável, com garantia de um emprego que o remunere bem. Em relação ao ponto negativo o entrevistado aponta como principal problema os funcionários que são membros da família, pois eles não têm o comportamento adequado diante horários, regras, diálogos, entre outros.

A empresa B, vê como ponto positivo e ao mesmo tempo negativo a questão dos familiares trabalharem juntos em uma empresa que é deles, pois ele vê que todos estão envolvidos e preocupados com o desempenho da empresa, se empenham em debater e buscar novas ideias que fortaleçam o empreendimento, porém esta relação também pode ser negativa, já que nem sempre todos concordam com a mesma ideia e acaba acontecendo discussões desnecessárias.

Muitas empresas não conseguem manter a mesma força de gestão na transferência de sucessão, pois quando questionados se acreditam que a empresa fará parte dessa estatística, os entrevistados tiveram respostas divergentes, a empresa "A" afirmou que em partes sim, devido ainda os sucessores não estarem totalmente preparados para a sucessão. Ao contrário, a empresa "B" disse que não acredita que a empresa fará parte desta estatística, pois os gestores são praticamente os mesmos. Passos et al. (2006) acredita que a liderança familiar necessita de ser bancada por uma das partes da família, e desta forma ter pessoas habilitadas para desempenhar a função. Um bom líder ouve mais do que fala, ele deve representar os interesses de todos os membros da empresa familiar, assim manterá em equilíbrio e com responsabilidade todos anseios da empresa familiar.

Em relação ao preparo dos sucessores, foi perguntado o que os atuais gestores julgariam ser necessário para uma boa atuação do sucessor, o que de fato era necessário saber. O entrevistado da empresa "A" apresentou julga que o seu sucessor tenha capacidade de gerir as finanças e também o pessoal, conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, estudá-la dentro e fora, ele diz: "O administrador de uma empresa tem que entender de tudo do seu negócio, senão, está fadado ao descontrole ou até mesmo na descontinuidade da empresa". Já o respondente "B", como assumiu os negócios sem nenhum preparo, julgou o item à luz de sua experiência, disse que a sucessão é esperada, deve sim ser preparada, estudada e fazer com que o novo gestor tenha vasto conhecimento em todas as áreas da empresa, porém no seu caso ele fora pego de surpresa e foi a "duras dificuldades" que ele conseguiu vencer.

Massis et al. (2008) assegura que para ser um sucessor/gestor é necessário aprender sobre o negócio, deve-se buscar informação, trabalha-la de forma interpretativa e compartilha-la, principalmente aquela que surge da experiência concreta. O procedimento de sucessão é rodeado por fatores pessoais relacionados diretamente com a aprendizagem.

Foi pedido para que opinassem sobre o que significava empresa familiar e se consideravam que eram empresa de sucesso. Analisando o lado do que significa empresa familiar tanto "A" quanto "B", enfocaram em união familiar, em força mútua no mesmo objetivo. Porém quanto ao sucesso, "A" disse que considera sua empresa de sucesso, porque para ter resultados nunca precisou faltar com a ética e transparência, além disso, pontua que sua administração é "muito boa", pois preza por todos envolvidos com ela. Já "B" considera-se uma empresa de sucesso, pois mesmo não tendo uma formação superior, busca tudo que há de atual no mercado e investe sempre em seus colaboradores para manter a qualidade no atendimento, assim tem o retorno esperado.

Na sequência da entrevista, discutiu-se a possibilidade da existência de alguma relação entre o sucesso da empresa e a figura do fundador. A empresa "A" disse que sim, porque o fundador adquiriu conhecimento em vários ramos comerciais, suas experiências anteriores somam 17 anos, antes da fundação da mesma, também se levou em conta a sua popularidade e bom relacionamento com futuros fornecedores e cliente. A empresa "B" também manteve uma afirmação positiva, pois seu pai, já falecido, é quem começou tudo e até os dias de hoje é seguido fielmente o que ele ensinou e pregava, e o atual sucessor tem colhido bons frutos trabalhando conforme ensinamento do pai.

Visto isso, algumas condições são necessárias para haver continuidade no sucesso na transmissão gerencial, como: ser aceito na empresa, ter a confiança de todos, ter licitude e acima de tudo, ser líder. O convívio do sucessor desde cedo na empresa, instrução e formação, e principalmente as experiências de trabalho alentam uma conduta empreendedora e traz maior acolhimento do sucessor na empresa (BAYAD; BARBOT, 2002).

Como a pesquisa focou em empresas familiares, buscou-se saber sobre os valores de cada família e se isso ajudava ou atrapalhava a empresa. "A" firmou-se na questão da ética, amor, respeito, união e compreensão. "B" posicionou-se de forma idêntica em relação aos valores. E até mesmo na consideração sobre valores familiares e impacto na empresa a resposta foi em resumo a mesma, pois para eles a família é a base de tudo e que seus valores precisam ser mantidos, porém em um negócio não podemos exigir dos outros a mesma percepção de valores que o nosso, que saibamos respeitar o próximo.

Em meio a qualquer sucessão existirão os colaboradores, perguntou-se: como tem sido o relacionamento atual e o que se espera em caso de sucessão? A pesquisa da "A" mantém a posição de que um bom relacionamento com seus colaboradores é fundamental para o bom andamento da

empresa e particularmente preza bastante pela comunicação, sempre procurando em suas necessidades ouvi-los, conhecendo cada colaborador dentro e fora da empresa. Em caso de sucessão ele diz que espera a mesma conduta dos seus entes, pois eles atuam na empresa e veem de perto como funciona a política de relacionamento. "B" argumentou de forma breve e objetiva, que aprendeu com seu pai, a quem sucedeu, que o companheirismo, a lealdade, a humildade e o respeito é fundamental entre empresa e colaborador e caso venha ser sucedido acredita que a mesma ideia será seguida.

Em geral o fundador tem um papel fundamental no que se refere à cultura organizacional em que vive seus colaboradores, pois é a partir dele que surge na organização os princípios e valores, que devem ser conservados na sucessão (JULIANI et al., 2015).

As empresas familiares possuem em sua maioria como principal gestor e administrador o seu próprio dono, dado este que muitas vezes acarreta problemas na administração e nos resultados gerais da empresa. Uma forma de minimizar este fato é preparar e profissionalizar o sucessor. Quando se falou em uma possível sucessão na empresa teve-se a curiosidade em saber como os entrevistados enxergavam isso, se existia por parte deles um plano ou uma pessoa qualificada para dar continuidade a sua gestão. O entrevistado de "A" afirma que todos os seus possíveis sucessores hoje estudam e se preparam em relação a assumir a empresa, julga ser necessário estar preparado para o mercado, e diz que começar hoje não é a mesma coisa de como foi começar na sua época, pois o cenário econômico e político atualmente é estável e a concorrência está acirrada. O entrevistado de "B" diz ser importante a preparação, porém nunca havia pensado nisso.

Na verdade, a empresa familiar surge a partir de um projeto ou sonho desafiador de um empreendedor. Maior parte desses empreendimentos são arquitetados pelos seus fundadores com a finalidade de garantir um futuro estável aos seus filhos (FREITAS; BARTH, 2011). Porém, toda empresa familiar necessita passar por etapas de profissionalização, pois empresas sem gestores qualificados corre o risco de encerrar suas atividades (FREITAS; BARTH, 2011).

Nas empresas familiares são comuns os conflitos de ideias e oposições. Assim perguntamos ao entrevistado como você vê a relação dos membros da família? Existe algo que você utiliza para manter o equilíbrio psicológico e emocional de todos os familiares envolvidos? O entrevistado da empresa "A" disse que há um bom relacionamento entre os familiares e todos são muito unidos e sempre apoiam as ideias do fundador/gestor. Ele diz que o diálogo aberto e a determinação de funções de acordo com cada perfil, ajudou na relação do grupo familiar. "B" disse que problemas existirão, mas a união e o respeito entre os membros sempre prevalecerão. O que ele tem adotado para resolver e superar problemas são reuniões frequentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos gestores das empresas familiares "A" e "B" em relação ao seu presente e futuro sucessório. Realizando entrevista direta com os mesmos.

As empresas A e B possuem uma diferença em relação a sua sucessão e gestão. No primeiro caso o fundador ainda gerencia a empresa e considera o empreendimento um sucesso. A empresa B, já está em sucessão, uma vez que o fundador faleceu e seu filho veio assumir a empresa.

Os pontos positivos e negativos de "A" são respectivamente, familiares envolvidos no processo empresarial e mais preparados a assumirem a empresa, uma garantia de um futuro estável. Em relação ao ponto negativo os funcionários são membros da família e com isso horários, regras, diálogos, entre outros, não são satisfatórios. A empresa B, tem como ponto positivo e ao mesmo tempo negativo a questão dos familiares trabalharem na empresa, apesar de todos estarem buscando o sucesso da empresa, porém muitas vezes nem todos concordam com a mesma ideia e acaba acontecendo discussões desnecessárias.

O significado de empresa familiar e sucesso têm para ambas empresas a união familiar, tendo foco no mesmo objetivo. Quanto ao sucesso, os dois se sentem realizados, em pleno sucesso. Em relação a essa idéia, indagou-se ao fundador que influência tem no sucesso da empresa, sendo que tanto "A" quanto "B" afirmam a importância do fundador e a continuidade da empresa.

Analizando os valores de cada família e se isso ajudava ou atrapalhava a empresa. "A" se firmou na questão da ética, amor, respeito, união e compreensão. Já "B" posicionou-se de forma idêntica em relação aos valores.

Ainda sobre relação familiar, levando em consideração que existem conflitos de ideias e oposições. "A" disse que há um bom relacionamento entre os familiares e todos são muito unidos e sempre apoiam as ideias do fundador/gestor. "B" disse que problemas existem, mas a união e o respeito entre os membros sempre prevalecerão.

Considera-se então que as empresas pesquisadas estão consolidadas no mercado, se sentem um ambiente empresarial e familiar harmônico e focado nos mesmos objetivos. Afirmam ser empresas

de sucesso e acreditam que em caso de sucessão os possíveis candidatos estão aptos a assumirem a gestão da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAYAD, M., & BARBOT, M. C. **Proposition d'unmodèle de successiondansles PME familiales: étude de casexploratoire de relationpère-fille.** CongrèsInternationalFrancophonesurla PME, Montréal, CA, 6. (2002).
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: Implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASE, J. **Open-book management: gerenciamento transparente.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.
- CATELLI, Armando; **Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais.** In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Armando Catelli (Coordenador). 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.
- DONNELEY, R. G. **A empresa familiar. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.** São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** In: Egepe1. 2000, Londrina. Anais... Londrina, 2000. p. 299-312.
- FREITAS, E. C; BARTH, M. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: Estagnar ou Inovar.** Pós-doutorado PUC/SP, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As Empresas Familiares no Brasil. **RAE Light.v.** 7. 2000.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEIROS, Monica M. B. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa Transportadora na Região Metropolitana do Recife – Uma Visão dos Dirigentes.** 1998. Dissertação Mestrado em Administração – UFP – PE.
- GRZYBOSVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UPF, 2002.
- JULIANI, M. P; AMARANTE, M. V; BESSI. V. G; COSTA. C. Cultura Organizacional e Sucessão de Análises Clínicas, GEPROS. **Gestão de Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 2. p. 155-171; 2015.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 3ed, São Paulo: Atlas, 2002.
- LEDBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, p. jun., 1997.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 1991. p 243-247.

_____, Sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

_____. **A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. In: Organização/Estratégia, ENANPAD 2004.

_____. **Sucessão na Empresa Familiar. Preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo. Atlas. 2005.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D.. LODI, J. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____, **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Massis, A., Chua, J.H., & Chrisman, J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession. **Family Business Review**, 21(2), 183-199. (2008).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio, et. al. **Família, família, negócios a parte**. Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5. Ed. São Paulo: Gente. 2006.

PETRY, Luiz Inácio. **Estudo Sobre Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares**. 2005. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis – Universidade Vale do Rio dos Sinos.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

TONDO, C. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - PUCRS, Porto Alegre.

VIDIGAL, A. **As origens da empresa familiar no Brasil**. MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.