

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DE DUAS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

Elias Piccoli¹

Juliana Matte²

Cassiane Chais³

Paula Ganzer⁴

Daniel Miri⁵

Pelayo Olea ⁶

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar qual é a expectativa de gestores e sucessores de duas empresas familiares com relação ao processo de sucessão e à continuidade do negócio na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Para isso, a partir de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com gestores e sucessores de empresas familiares, posteriormente analisadas por meio da análise de conteúdo com o auxílio de *software*. Os resultados mostram que, embora para os sucessores será um desafio comandar a empresa da família, o preparo desde cedo e a vontade de dar continuidade ao negócio auxiliarão na obtenção dos resultados esperados pelos sucedidos. Verificou-se, ainda, que a sucessão vem sendo planejada com auxílio de consultores, mesmo se tratando de microempresas, e que empresas familiares acabam sendo descontinuadas por motivos como conflitos internos entre familiares, resistência por parte dos atuais gestores e desinteresse dos herdeiros.

Palavras-chave: Sucessão familiar; Processo sucessório; Empresas familiares; Continuidade de empresas familiares.

¹ Graduado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)

² Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Caxias do Sul

³ Doutoranda em Administração na Universidade de Caxias do Sul com Bolsa PROSUC/CAPES.

⁴ Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil e pela Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil.

⁵ Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (2017) e formação no curso superior de curta duração em Gestão de Pessoas pela Universidade de Caxias do Sul (2010).

⁶ Pós-Doutorado em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX

SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: UN ANÁLISIS EN DOS EMPRESAS DE LA SIERRA GAÚCHA

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar cuál es la expectativa de gestores y sucesores de dos empresas familiares con relación al proceso de sucesión ya la continuidad del negocio en la ciudad de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Para ello, a partir de un abordaje cualitativo, se realizaron entrevistas con gestores y sucesores de empresas familiares, posteriormente analizadas por medio del análisis de contenido con el auxilio de software. Los resultados muestran que, aunque para los sucesores será un desafío dirigir a la empresa de la familia, la preparación desde temprano y la voluntad de dar continuidad al negocio ayudarán en la obtención de los resultados esperados por los sucesos. Se verificó, además, que la sucesión viene siendo planificada con ayuda de consultores, aunque se trate de microempresas, y que empresas familiares acaban siendo descontinuadas por motivos como conflictos internos entre familiares, resistencia por parte de los actuales gestores y desinterés de los herederos.

Palabras clave: Sucesión familiar; Proceso sucesorio; Empresas familiares; Continuidad de empresas familiares.

FAMILY BUSINESS SUCCESSION: AN ANALYSIS IN TWO COMPANIES OF SERRA GAÚCHA

ABSTRACT

This article aimed to analyze the expectation of managers and successors of two family companies in relation to the process of succession and business continuity in the city of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. For this, from a qualitative approach, interviews were conducted with managers and successors of family companies, later analyzed through content analysis with the help of software. The results show that while it will be a challenge for successors to run the family business, early preparation and willingness to continue business will help achieve the expected results. It was also verified that the succession is being planned with the help of consultants, even if they are micro-enterprises, and that family companies end up being discontinued for reasons such as internal conflicts between relatives, resistance by the current managers and disinterest of the heirs.

Keywords: Family succession; Succession process; Family companies; Family business succession.

INTRODUÇÃO

Falar sobre empresas familiares é algo ousado, pois elas estão presentes em todos os países, existindo em meio a culturas diferentes, apresentando portes distintos e sendo administradas por seu fundador ou por sucessores de outras gerações. Podem ser definidas como qualquer empresa em que existem vínculos que vão além do interesse societário e econômico (BORNHOLDT, 2014).

De acordo com Tondo (2014), no contexto de empresas familiares, é importante preparar os filhos para assumirem o comando da empresa no futuro, mas isso deve acontecer por livre e espontânea vontade dos sucessores. Além disso, o processo jamais pode ser forçado e precisa ser decorrente do merecimento dos herdeiros, e não apenas do fato de estarem em um nível hierárquico privilegiado em relação aos demais.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o Brasil possui cerca de seis a oito milhões de empresas, das quais 90% são familiares. Contudo, há uma dificuldade em dar sequência ao negócio da família, tendo em vista que apenas 30% das empresas chegam à segunda geração e apenas 5%, à terceira geração. Em escala mundial, as empresas familiares constituem, conforme Bornholdt (2014), 50% do produto interno bruto (PIB) de todos os países.

Vale mencionar, ainda, que as empresas familiares consistem em uma forma organizacional dominante globalmente (DASPIT et al., 2016). No entanto, identificar quem será o sucessor considerado desenvolvido e capacitado para liderar a empresa familiar na próxima geração é uma decisão cada vez mais complexa (CASILLAS; ACEDO; MORENO, 2007). Ademais, a variabilidade nas crenças e normas entre culturas e famílias aumenta a complexidade dessa tarefa (NELSON; CONSTANTINIDIS, 2017).

Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar a expectativa dos gestores e sucessores de empresas familiares com relação ao processo de sucessão e continuidade das empresas. Para tanto, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdutória. Primeiramente, apresenta-se o referencial teórico para a melhor

compreensão do processo de sucessão em empresas familiares. Após, aborda-se a metodologia utilizada nesta pesquisa (objeto de pesquisa, instrumento e coleta de dados). Na sequência, são expostas a análise e interpretação dos dados. E, por último, discorre-se acerca das considerações finais sobre o estudo realizado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para Donnelley (1964), a empresa familiar surge apenas na segunda geração de dirigentes, momento em que a sucessão ocorre por fator hereditário e os valores da empresa podem ser identificados por meio do sobrenome da família ou da figura do fundador. A empresa familiar é definida, assim, como um empreendimento econômico com os mesmos objetivos das demais empresas, diferenciando-se destas em função de algumas características. Para uma empresa ser considerada familiar, é necessário que o seu comando pertença sempre a membros da família, para que seus valores possam ser transmitidos (GONÇALVES, 2000).

Uma empresa familiar pode ser aquela que nasceu de uma só pessoa, como de um empreendedor que a fundou e desenvolveu, tendo o tempo permitido que outros membros da família se inserissem na empresa para comandá-la em sua ausência. Pode, também, ser uma empresa cujo controle acionário está, em sua maior parte, nas mãos de uma família, que, por esse motivo, mantém a gestão da empresa e influencia seus aspectos culturais (WERNER, 2004).

Segundo Bornholdt (2014), uma empresa familiar pode ser identificada como tal quando um ou mais dos seguintes fundamentos estiverem presentes:

- a) o controle acionário é pertencente a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) a sucessão no poder é determinada pelos laços familiares;
- c) os parentes trabalham em cargos estratégicos, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da família refletem na organização;

- e) as ações e atitudes dos membros da família repercutem na empresa, mesmo que não trabalhem na organização;
- f) os familiares não possuem liberdade para negociar as suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Werner (2004), por sua vez, explicita que esse tipo de empresa comporta alguns fatores que podem ser reconhecidos como vantagens, tais como:

- a) valores como harmonia, união e senso de equipe;
- b) foco no negócio desde a fundação, suprindo a demanda de algum produto ou serviço;
- c) processo de tomada de decisão mais acelerado, por não ser necessário consultar terceiros para tomar uma atitude diante de um problema (em tempos de crise, grupos familiares conseguem tomar atitudes mais rápido do que grandes empresas);
- d) trabalhadores polivalentes;
- e) conhecimento de todos os aspectos da empresa por parte do empreendedor, o que elimina alguns procedimentos burocráticos e agiliza a tomada de decisão, tornando os processos mais informais;
- f) conhecimento do seu produto, do seu valor no mercado e do seu processo de fabricação.

Há, contudo, conforme exemplifica Werner (2004), algumas desvantagens:

- a) gestão centralizada no fundador, sem compartilhar responsabilidades na hora de tomar decisões importantes, fazendo com que, futuramente, a equipe de trabalho possa ter dificuldade em decidir algo sozinha devido à falta de experiência;
- b) estruturas muito difusas, pois todos os envolvidos possuem um alto grau de conhecimento sobre o negócio, sendo confuso identificar quem responde pelo que dentro da empresa;
- c) excesso de informalidade, uma vez pode levar à falta de planejamento (embora

agilize a tomada de decisão, quando em excesso, causa falta de um planejamento mais bem elaborado).

Essas desvantagens podem, por vezes, ocasionar alguns conflitos nesse tipo de empresa, que, para Davis e Harveston (2001), podem ser categorizados em: substantivo (discordâncias de tarefa) e afetivo (questões emocionais). Já para Kellermanns e Eddleston (2004), o conflito pode ser de três tipos: processos (discordância entre as atividades e os membros familiares que as executam), tarefas (diferenças relativas aos objetivos e às estratégias da empresa) e relacionamentos (animosidade pessoal e problemas de compatibilidade). Os autores destacam, também, que níveis moderados de conflitos em tarefas e processos podem auxiliar a empresa a ter sucesso, mas níveis altos ou baixos de ambos acabam atuando contra a empresa.

SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar consiste na transferência de controle e propriedade do gestor da empresa para outro líder da mesma família, no decorrer das gerações (HEINRICH, 2014). Esse processo de sucessão possui algumas vantagens e desvantagens a serem observadas (OLIVEIRA, 1999). Dentre as vantagens, estão:

- a) continuidade de um familiar no comando da empresa (contudo, o herdeiro deve ser competente – se não existir alguém realmente competente para o cargo, deve-se buscar alternativas);
- b) agilidade na tomada de decisões e flexibilidade para implementar mudanças, facilitando o trabalho de profissionais criativos e ambiciosos;
- c) presença de uma pessoa com interesse na otimização dos resultados da empresa (se o herdeiro tiver interesse, além de alavancar os resultados da empresa, pode tornar-se um executivo de alto nível);
- d) possibilidade de o herdeiro passar por um extenso e intenso treinamento, desde a sua juventude, aprendendo uma filosofia específica de administração

- (esse treinamento pode acontecer até mesmo em outras empresas nas quais o herdeiro atue como um simples empregado e passe por diferentes situações);
- e) conhecimento profundo sobre o sucessor, que não necessariamente será o filho do fundador (pode ser sobrinho, neto ou outro parente);
 - g) possibilidade de remuneração por resultados, com base na participação dos lucros da empresa;
 - h) possibilidade de controlar o executivo sucessor no início do processo, mesmo que esse controle se perca com o tempo;
 - i) facilidade de trabalhar com espírito de família, motivando o sucessor a atuar para alcançar o sucesso.

Já as desvantagens, segundo Oliveira (1999), são:

- a) disputa de poder entre membros da família, pois, se, no momento de assumir os cargos mais elevados da empresa, todos os herdeiros possíveis quiserem se candidatar, pode haver conflitos (é importante que o herdeiro escolhido tenha passado desde cedo por todos os níveis hierárquicos da empresa, o que será uma justificativa plausível para fundamentar a sua escolha ante os outros, ou, então, que tenha trabalhado e obtido êxito fora da empresa familiar por um tempo);
- b) demissão do executivo sucessor, o que constitui uma atitude difícil, pois, para resolver um problema da empresa, acaba-se gerando um problema familiar;
- c) dificuldade em separar o ambiente familiar do profissional, como, por exemplo, ao lidar com o papel de pai e diretor diante do filho candidato a sucessor.

A sucessão é um processo que pode ocorrer em organizações de forma natural e ao longo do tempo, pois situações como envelhecimento, morte ou doenças fazem com que as antigas lideranças venham a ser substituídas (TONDO, 2014). Grande parte das empresas já entende que os sucessores devem ter visão de negócio e saber liderar equipes, além de investir nos recursos organizacionais de maneira correta. Dessa forma, parte-se do pressuposto de que o sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras

e gerenciais suficientes para garantir o desenvolvimento das atividades, incluindo a construção de elementos como sua aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança (BORGES; LIMA, 2012).

A esse respeito, Bornholdt (2014, p. 158) menciona que “os sucessores precisam estudar e preparar-se na prática, fora da empresa. Isso quer dizer fazer carreira em outras empresas e comprovar para si e para a família a sua capacidade de gestão e liderança”. Nesse sentido, é importante desenvolver habilidades em outras empresas, sem a comodidade da empresa familiar, para que seja possível aprender diferentes formas de gestão e conhecer diferentes culturas. Para garantir o preparo adequado, Passos et al. (2006) explicitam que a sucessão deve ser iniciada com antecedência, envolvendo os herdeiros em tudo aquilo que diz respeito à empresa, já que a forma como ocorre o processo de sucessão influencia a possibilidade de continuidade futura da empresa familiar (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

No entanto, a realização de uma sucessão efetiva depende, em grande parte, da próxima geração, que precisa desenvolver características críticas (MAZZOLA; MARCHISIO; ASTRACHAN, 2008), conhecimento do negócio, habilidades (como tomada de decisão), redes e capital social, paixão, espírito inovador, legitimidade e credibilidade de partes interessadas familiares e não familiares (DUH, 2014). Essa efetividade do processo de sucessão, segundo Pyromalis e Vozikis (2009), está intimamente interligada à satisfação com o processo, na percepção das partes interessadas da empresa familiar.

Vale destacar, ainda, que a preferência por um membro da família para ocupar esse cargo ocorre quando o seu conhecimento idiossincrático, familiar e específico da empresa é considerado relevante para obter a vantagem competitiva e o bom funcionamento organizacional (BJUGGREN; SUND, 2001). Tendo isso em vista, Cater e Kidwell (2014) criaram um modelo com as etapas da sucessão familiar: inicialmente, o dono da empresa planeja a sua aposentadoria, procurando possíveis sucessores e identificando-os como candidatos; posteriormente, os candidatos entram no negócio, aprendendo a administrá-lo e podendo competir uns com os outros; em seguida, o titular escolhe o grupo sucessor,

diminui seu papel de liderança na empresa e identifica e seleciona os sucessores; por fim, o titular sai da liderança da empresa por aposentadoria ou morte, e os sucessores operam com um grupo de liderança.

Portanto, deve haver uma comunicação durante o processo de sucessão familiar, construída a partir do diálogo entre os envolvidos (HELIN; JABRI, 2016). Esse processo pode ser auxiliado por um *mentoring* para desenvolver competências e habilidades nos sucessores (SAMEI; FEYZBAKSH, 2016), o que mostra a importância do nível educacional na sucessão como indicador do futuro desempenho da empresa (ZHAO et al., 2018).

Assim, quando houver, por parte do sucessor (candidato), interesse, capacidade, disposição, comprometimento com o processo, treinamento, qualificação, experiência e integridade, existirá maior probabilidade de que entre no negócio da família por opção. Portanto, a empresa deve possibilitar oportunidades iguais a todos os sucessores (candidatos) para que a sucessão seja atraente não só para quem assumir, mas também para os líderes das empresas familiares, fazendo o melhor uso dos recursos humanos disponíveis na família (CATER; KIDWELL; CAMP, 2016).

MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa possui caráter exploratório e abordagem qualitativa. As pesquisas exploratórias têm como objetivo propiciar uma familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (GIL, 2007). Já nas pesquisas qualitativas, conforme Creswell (2013), o pesquisador constitui uma figura muito importante, pois coleta os dados por meio de documentos, observação de comportamentos e entrevistas com os participantes.

Para aplicação desta pesquisa, fez-se uso de um roteiro semiestruturado (MANZINI, 2012), adaptado de Flores Júnior (2010). Em um primeiro momento, entrevistaram-se gestores – tanto gestores fundadores quanto gestores que herdaram a

posição de um antecessor familiar – de duas empresas familiares localizadas em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, os quais em algum momento terão de ser sucedidos ou já estejam preparando a sucessão. Em um segundo momento, entrevistaram-se herdeiros e possíveis sucessores dessas empresas familiares que já atuam na empresa juntamente com o gestor que será sucedido.

A empresa 1, fundada em 21 de julho de 1988 pelo seu atual proprietário, que está com 61 anos de idade, possui como atividade central o comércio de materiais elétricos, como lâmpadas, fios e cabos. Seu principal cliente é o setor público – a empresa participa de licitações em outros municípios do estado, mas também atende o público em geral na sua loja física, localizada na cidade de Caxias do Sul. Dos cinco funcionários que integram a organização, classificada pelo Sebrae (2013) como microempresa, quatro fazem parte da família. O proprietário fundador é atualmente o diretor geral e, juntamente com a sua esposa, que trabalha no setor financeiro da empresa, possui dois filhos que atuam na organização. Um deles é engenheiro elétrico, responsável pela parte técnica, e o outro é administrador, responsável pelo setor comercial.

A empresa 2, fundada em 31 de maio de 2011 por dois sócios que continuam juntos na atualidade, tem como atividade principal a construção e incorporação de imóveis em Caxias do Sul e conta com 12 colaboradores registrados. Em alguns meses, a empresa migrará para um espaço maior, a fim de poder melhor acomodar seus colaboradores e receber clientes, corretores e fornecedores. Uma das sócias, atualmente com 49 anos, vem de uma família em que muitos de seus irmãos são pedreiros, assim como seu marido, de modo que sempre vivenciou o ramo da construção civil. O outro sócio, desde pequeno, acompanhava seu pai nas obras em que este realizava instalações elétricas, tendo trabalhado por anos como coordenador de obras em uma construtora conceituada de Caxias do Sul até o momento em que se uniu à sua sócia (que, no passado, foi sua sogra) para montar o próprio negócio. Na empresa, também trabalham os filhos da sócia: a filha é formada em Design e cursa Administração para poder realizar com eficiência sua função de gestora financeira da empresa; e o filho trabalha como coordenador de obras e

atualmente cursa Engenharia Civil. Ambos estão na empresa desde o início das atividades. Pelo seu número de funcionários, a organização pode ser caracterizada pelo Sebrae (2013) como uma microempresa.

O Quadro 1, exposto a seguir, apresenta as duas empresas participantes da pesquisa e suas características.

Quadro 1: Caracterização das empresas

	Empresa 1	Empresa 2
Data de fundação	21/07/1988	31/05/2011
Atividade	Comércio de materiais elétricos	Construção e incorporação de imóveis
N.º de funcionários	5	12
Classificação Sebrae (2013)	Microempresa	Microempresa

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Tais empresas foram escolhidas a partir de uma amostragem intencional ou por conveniência (GIL, 1999). A coleta de dados foi realizada com dois gestores e dois sucessores das empresas em questão, totalizando quatro participantes, por meio de entrevistas efetuadas no local de trabalho dos participantes nos meses de abril e maio de 2017. As entrevistas foram efetuadas de forma individual, no escritório de cada empresa, próximo ao horário final do expediente, sendo gravadas e tendo uma duração média de 20 minutos cada. Posteriormente, foram transcritas e agrupadas em um único arquivo, gerando um total de 28 páginas.

Para a análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Para isso, foram criadas categorias *a priori*, partindo dos objetivos da pesquisa, e subcategorias *a posteriori*, elaboradas a partir das respostas dos entrevistados (BARDIN, 2004). Juntamente com o auxílio do *software* Nvivo 11® para tratamento dos dados, utilizou-se a codificação teórica proposta por Flick (2004), constituída de três etapas: aberta, axial e seletiva.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo, expostos a seguir, evidenciam alguns trechos das entrevistas e suas respectivas análises, bem como a análise realizada com o auxílio do *software*. Para melhor visualização dos dados coletados, estes estão organizados por categorias: momento profissional; pontos positivos e negativos da profissão; desafios para a continuidade; o porquê da empresa familiar; descontinuidade; planejamento e sucessão; dificuldades de planejar a sucessão; relacionamento; e expectativa futura.

MOMENTO PROFISSIONAL

Por meio da primeira questão da entrevista realizada, buscou-se identificar como os gestores e sucessores veem sua vida profissional atualmente, que balanço fazem dela e o que esperam para o futuro. Ambos os sucedidos se sentem realizados profissionalmente, conforme indica o trecho transcrito a seguir.

[...] a empresa me ajudou muito na minha vida profissional, porque, até antes de eu ter a empresa, nunca trabalhei fora, apenas uma vez, mas eu era apenas dona de casa. Foi a partir da empresa que eu pude ter uma evolução e uma vida profissional. [...] eu ainda peguei aquela fase de que o homem trabalha e a mulher fica em casa com os filhos, mas, com o passar do tempo, isso foi mudando, e eu entrei nessa mudança [...] (SUCEDIDA EMPRESA 2).

Essa colocação da sucedida da empresa 2 vem ao encontro da afirmação de Bernhoeft (1989), de que a empresa familiar é um ideal que deu certo. A busca da independência ajudou a sucedida da empresa 2 a progredir em aspectos pessoais e profissionais. O sucedido da empresa 1, por sua vez, cita que, com mais de 40 anos de atuação no mercado, adquiriu uma grande experiência, tendo começado em uma época na qual tudo era mais difícil e adquirido, ao longo do tempo, casa, carro e loja em ponto próprio.

Olhando para o futuro, o sucedido da empresa 1 ressalta uma preocupação com relação às empresas no Brasil: “[...] falando de futuro é algo muito preocupante, porque,

enquanto nós tivermos esta alta carga tributária e esses políticos corruptos, para nós empresários se torna muito difícil, pois trabalhamos muito e só pagamos imposto e mais imposto”.

Com relação à opinião dos sucessores, quando perguntados sobre sua vida profissional, ambos os entrevistados responderam que estão felizes com o seu momento na empresa, porém ainda precisam evoluir em alguns pontos.

Minha vida profissional hoje é boa, porém tem coisas que preciso aprofundar tanto em conhecimento quanto financeiramente [...] quando digo que a vida profissional hoje é boa, entra na parte de que hoje em dia ter um emprego já é motivo de comemorar, né. E, quando é da família então, melhor ainda; a gente se sente mais à vontade, lutar todos os dias pelo que é teu [...] (SUCESSOR EMPRESA 1).

Já o sucessor da empresa 2 cita que trabalhar na empresa da família corresponde ao melhor momento profissional já vivido por ele, pois antes disso havia trabalhado apenas como estagiário: “[...] com tudo que eu já vivi, é o melhor momento; antes daqui eu fui sempre estagiário, coisas do tipo, onde serviu para aprender bastante, é claro, mas nada se compara como trabalhar no teu negócio [...]”. Essa afirmação corresponde ao que defendem Cater, Kidwell e Camp (2016), de que, quando houver por parte do sucessor interesse, capacidade, disposição, comprometimento com o processo, treinamento, qualificação, experiência e integridade, existirá maior probabilidade de este entrar no negócio da família por opção.

PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA PROFISSÃO

O excesso de convivência, muitas vezes, gera desentendimentos, além da dificuldade de separar o ambiente de trabalho das relações pessoais, conforme evidencia o trecho transcrito a seguir.

Pontos positivos que eu vejo eu acho que é o comprometimento, a responsabilidade. [...] o ponto negativo é a convivência, porque, sendo da família, as pessoas não separam bem o ambiente profissional com o pessoal e misturam

as coisas, falam coisas particulares no trabalho (SUCEDIDA EMPRESA 2).

Como mencionou a sucedida da empresa 2, o comprometimento e a responsabilidade são aspectos diferenciais das empresas familiares, vindo ao encontro do que cita Werner (2004), de que, por tradição, empresas familiares são unidades e possuem senso de equipe.

O sucessor da empresa 1 também menciona a dificuldade de esquecer o trabalho quando está fora da organização, uma vez que discussões que deveriam se encerrar na empresa são levadas para casa. Como aspecto positivo, faz alusão à maior liberdade para a realização de algum compromisso pessoal no horário de trabalho, o que, em outra empresa, causaria certo desconforto:

[...] na faculdade, por exemplo, fiz diversas cadeiras no final da tarde, e, se trabalhasse em outra empresa, é difícil tu negociar para sair mais cedo; de um jeito ou outro, eles te descontam (SUCESSOR EMPRESA 1).

Ambos os sucessores afirmaram, assim, que algumas situações, como conflitos que deveriam ser resolvidos no trabalho, acabam sendo levadas para casa. A esse respeito, Fischer e Novelli (2008) reconhecem que parte das contendas existentes no ambiente de trabalho ocorre impulsionada por fatores externos à organização.

DESAFIOS PARA A CONTINUIDADE

Nessa parte da entrevista, perguntou-se aos entrevistados qual é o maior desafio de suas empresas para continuarem existindo atualmente. A sucedida da empresa 2 cita os seguintes elementos:

[...] a nossa economia também é um problema, junto com a política, porque não temos muito incentivo; é tudo muito burocrático [...] impostos também é algo que tinha que ser reformulado no Brasil, tinha que ser recolhido de uma forma mais fácil; a gente paga tanta guia aqui que nem sabe para onde vai. Então tudo isso dificulta bastante (SUCEDIDA EMPRESA 2).

Nota-se, assim, que a sucedida da empresa 2 credita boa parte das dificuldades em dar continuidade para sua empresa à situação política e econômica do Brasil. Isso vem ao encontro do que defendem Moraes, Resende e Leite (2007), para quem os empresários convivem com aspectos inerentes à sua atuação, tais como imprevisibilidade, tolerância ao risco e instabilidade financeira e social, que caracterizam essa ocupação como de alto potencial estressante.

O sucedido da empresa 1 apresenta uma ideia semelhante no que diz respeito à economia, política e tributação:

[...] falando de futuro é algo muito preocupante, porque, enquanto nós tivermos esta alta carga tributária e esses políticos corruptos, para nós empresários se torna muito difícil, pois trabalhamos muito e só pagamos imposto e mais imposto. Então, o futuro depende de uma reforma política, trabalhista, tributária; se não houverem estas mudanças, nós empreendedores vamos sofrer muito – nada de retorno, apenas contribuição (SUCEDIDO EMPRESA 1).

Além desses fatores, o sucedido da empresa 1 acredita que um grande desafio que teve de enfrentar para dar continuidade à sua empresa foi preparar corretamente seus filhos para o negócio desde muito cedo. Ele cita que um dos filhos se formou em Engenharia Elétrica, para cuidar da parte técnica, e o outro, em Administração, para cuidar da parte de gestão e incentivar o aprimoramento constante da organização.

O PORQUÊ DA EMPRESA FAMILIAR

Essa parte da entrevista foi direcionada apenas aos sucessores da empresa, que foram questionados acerca da razão pela qual tomaram a decisão de trabalhar na empresa da família. A possibilidade de ter seu próprio negócio, as influências recebidas desde a juventude, a familiaridade com o negócio e a vontade do pai em ver os filhos dando continuidade à empresa pesaram no momento da decisão.

[...] e também pesou a vontade do pai de querer que eu e meu irmão continuássemos a empresa. Acho que tem muito do coração dele aqui dentro, é o

que ele ama fazer e fez a vida toda; todo pai sonha algo para o filho, e ele sonhou ver nós continuando algo que orgulhou tanto ele. Depois de muita conversa, tudo foi se acertando, e a gente foi ficando e hoje a gente já se vira bem, porque tu vai pegando experiência [...] (SUCESSOR EMPRESA 1).

No que diz respeito a dar seguimento a algo de que a família se orgulha, tal aspecto vai ao encontro do que diz Gonçalves (2000), de que a vontade de suceder nasce do convívio com pais ou avós, mas que nem sempre os herdeiros têm a ambição de assumir a empresa da família. Tal asserção vale também para o sucessor da empresa 2, que afirma ter crescido convivendo com a área da construção civil, o que influenciou sua decisão:

[...] como eu cresci vendo construção de casas, porque o meu pai é pedreiro, então eu sempre tive interesse nisso, mas faltava aflorar, e daí veio a oportunidade de trabalhar em algo que é meu [...] eu podia ter ficado na outra empresa estagiando, era muito mais certo lá, uma empresa já com anos de atuação aqui em Caxias, talvez uma das mais conhecidas, do que uma empresa começando do zero, mas eu preferi entrar na jogada junto com a família, né. Trabalhando juntos pensei que seria mais fácil conseguir as coisas (SUCESSOR EMPRESA 2).

Além de afirmar que ver seu pai trabalhando desde criança influenciou a escolha da profissão, o sucessor da empresa 2 menciona que atuava em outra empresa antes e que é importante haver um preparo adequado para se envolver em uma empresa familiar (PASSOS et al., 2006).

DESCONTINUIDADE

A sucedida da empresa 2 acredita que os motivos para a descontinuidade de uma empresa familiar podem ser o despreparo, como o não conhecimento adequado do negócio, e a existência de vocação para outra profissão ou negócio que não o da família. O sucedido da empresa 1 tem uma ideia semelhante, pois cita a falta de preparo dos herdeiros como crucial para o insucesso do negócio:

Isso acontece porque não existe preparação. Os empresários não preparam seus herdeiros, fazendo com que eles entendam como funciona a empresa de baixo

para cima. Aí, quando eles não aguentam mais, simplesmente colocam seus filhos para comandar a empresa, sem experiência, sem conhecimento, sem vontade, achando que é muito fácil, que entra dinheiro à vontade, e com a falta de conhecimento e isso tudo leva uma empresa ao fim (SUCEDIDO EMPRESA 1).

Percebe-se, assim, que a opinião dos sucedidos está de acordo com o que pensa Duh (2014), para quem os sucessores devem ter conhecimento do negócio, habilidades (como capacidade de tomada de decisão), redes e capital social, paixão, espírito inovador, legitimidade e credibilidade das partes interessadas – tanto familiares quanto não familiares – para herdar um cargo importante.

PLANEJAMENTO E SUCESSÃO

Nessa etapa das entrevistas, foram abordadas algumas questões com relação ao planejamento da sucessão. O sucedido da empresa 1 afirma que já conversa há bastante tempo sobre o assunto, tendo realizado, inclusive, alterações contratuais para que os sucessores se sintam mais motivados e tenham responsabilidades: “[...] há muito tempo já estamos conversando sobre isso, já fiz até mesmo uma alteração contratual para eles terem responsabilidades legais com a empresa; então já estamos muito bem preparados. Como eu te disse, se eu precisar sair amanhã, eles estão totalmente preparados para seguir a empresa sem a minha presença”.

[...] os dois sabem que irão me suceder, e eu não escolhi apenas um; como os dois já trabalham aqui, espero que toquem o negócio juntos. Agora, se um quiser sair e o outro ficar, é opção de cada um. Os dois fizeram faculdade e têm cabeça muito boa para se virar bem, buscar até mais do que a nossa empresa já é hoje. Se quiserem crescer, é opção deles (SUCEDIDO EMPRESA 1).

[...] nós já planejamos a sucessão, e inclusive meus filhos trabalham na empresa, como comentei. A [filha] trabalha na parte financeira, e o [filho], na parte de coordenação da mão de obra com o pessoal. Eles estão trabalhando juntos aqui desde que começou a empresa; a minha ideia é que eles sigam com a empresa. Eles entraram aqui por livre e espontânea vontade, porque queriam desde cedo ter o negócio deles (SUCEDIDA EMPRESA 2).

Pelo que disseram os sucedidos, estes não escolheram apenas um dos filhos para

tocar o negócio em seu lugar: deram liberdade para ambos serem os diretores e tomarem as decisões juntos. Essa resolução condiz com o que explicita Gonçalves (2000), de que o empresário não opta por um único filho para sucedê-lo, mas por todos os filhos, definindo regras com as quais os sucessores devem conviver. Na mesma linha de pensamento, Cater e Kidwell (2014) mencionam que o sucedido deve optar por um grupo sucessor, e não por apenas uma pessoa para sucedê-lo, a fim de ter um grupo de liderança dentro da empresa.

O sucessor da empresa 1, por sua vez, afirma que o assunto é abordado constantemente por todos na organização, mas sabe que o pai não sairá da empresa tão cedo, pois é o que ele fez a vida toda. Já o sucessor da empresa 2 reforça que as decisões na empresa são tomadas de maneira conjunta (entre ele e a irmã) e que a sucessão será feita de uma forma automática:

[...] essa coisa de sucessão aqui dela acontece meio que automaticamente, a gente já responde muita coisa por ela aqui, toma muita decisão junto, então é uma coisa que vai mais dela saber o dia que ela vai largar de mão e deixar só que a gente se vire [...] falando por mim e minha irmã, não ligo muito para ser o diretor, ou a diretora; acho que a gente consegue tomar decisões juntos por ser uma empresa menor [...] (SUCESSOR EMPRESA 2).

DIFICULDADES DE PLANEJAR A SUCESSÃO

A maioria dos entrevistados citou que, para planejar a sucessão, a organização recorreu a consultores para ajudarem a resolver questões relacionadas à personalidade dos envolvidos e aos processos existentes nas empresas. A sucedida e o sucessor da empresa 2 mencionam que o consultor foi contratado, inicialmente, para ajustar os processos da empresa, principalmente no que diz respeito à parte financeira, mas que também auxilia na parte de sucessão, orientando os familiares que atuam na organização.

O sucessor da empresa 1, por sua vez, afirma que o consultor foi contratado com o intuito de orientar o sucedido a deixar os filhos terem mais autonomia dentro da empresa:

Nós já contratamos até mesmo uma consultoria, uma pessoa de fora para ajudar a desenvolver esse processo todo, de como evitar conflitos e entender ambas as

partes. Assim, com a vinda desse consultor, a gente conseguiu fazer meu pai abrir um pouco mais a sua cabeça, e ele está liberando um pouco mais as nossas ações na empresa; ele já está passando o comando aos poucos, deixando a loja mais com nós. Lógico que a decisão final ainda fica com ele, mas ele permite muitas vezes que eu e meu irmão possamos escolher o que julgamos melhor para a empresa (SUCESSOR EMPRESA 1).

RELACIONAMENTO

Quando perguntados sobre o relacionamento com seus filhos, ambos os sucedidos não hesitaram em elogiá-los, citando suas principais qualidades percebidas na convivência diária, como responsabilidade e comprometimento. Entretanto, o sucedido da empresa 1 menciona que, algumas vezes, falta uma melhora no diálogo entre eles: “[...] dentro da empresa o nosso relacionamento é bom, mas acredito que existe falta de diálogo entre eu e meus sucessores. Nós conversamos muito pouco, praticamente apenas o essencial na parte profissional”.

Já a sucedida da empresa 2 afirma que ainda falta maturidade para seus herdeiros: “[...] ainda falta um pouco de maturidade porque eles são jovens, mas, com o passar dos anos, eles vão melhorar isso [...]”. O sucessor da empresa 1 diz que, se existe algum problema, é mais fácil conversar com o chefe se este for o seu pai do que se for outra pessoa que não é da família. O sucessor da empresa 2, por sua vez, comenta que fica pouco tempo dentro da empresa com a mãe, porque “[...] eu cuido mais da parte de obras e passo o dia na rua, e ela acaba convivendo mais dentro do escritório com a minha irmã [...]”.

EXPECTATIVA FUTURA

Questionados sobre o futuro da organização nas mãos de seus sucessores, ambos os entrevistados ressaltaram a importância das decisões tomadas em grupo em prol das organizações, destacando, contudo, que já concedem maior autoridade aos sucessores para que tomem as decisões por conta própria:

[...] deixo eles tomarem decisões importantes dentro da empresa; eles pensam em fazer, me consultam para isso [...] (SUCEDIDO EMPRESA 1).

[...] aqui dentro a gente preza muito o trabalho em equipe, então as decisões são tomadas assim por todos, não tem uma pessoa que diga é assim ou vai ser e está definido. Todo mundo participa e escolhe algo que seja melhor para todos e para a empresa em primeiro lugar. Mas já aconteceu de ser tomada uma decisão ali na hora da emoção e depois ter que voltar atrás [...] (SUCEDIDA EMPRESA 2).

Quando os sucessores foram perguntados acerca de sua preparação para comandar a empresa futuramente, ambos afirmaram que estão se dedicando a isso e que já buscaram experiências em outras empresas. O sucessor da empresa 2 diz que está se qualificando para assumir o setor de Engenharia da empresa e que sua irmã cursa Administração. Já o sucessor da empresa 1 cita que está começando uma pós-graduação voltada para sua área de atuação dentro da empresa: “[...] comecei a cursar Administração na Universidade de Caxias do Sul, me formei na metade do ano passado e agora estou iniciando um *MBA* voltando para a área de marketing [...]”.

Com relação às experiências fora da empresa familiar, todos os sucessores entrevistados trabalharam por um tempo em outras empresas, mas logo voltaram para a empresa da família. O sucessor da empresa 2 estagiou por seis meses em uma empresa de construção civil de grande porte, localizada em Caxias do Sul. Já o sucessor da empresa 1 permaneceu um ano e meio atuando em outra empresa. Ambos relataram que, a partir disso, puderam trazer novas ideias para serem aplicadas na empresa familiar. Isso evidencia a importância de os herdeiros se prepararem fora da empresa da família, fazendo carreira e mostrando para os familiares que são capazes de liderar uma organização (BORNHOLDT, 2014).

INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM O *SOFTWARE*

Após as transcrições das entrevistas, o material gerado foi importado para o *software* Nvivo 11®, em que foram criados nós, alimentados por duas fontes (empresa 1 e empresa 2) e referências, as quais indicam quantas vezes algum trecho foi codificado no

referido nó. O Quadro 2, exposto a seguir, apresenta a estrutura de nós verificada no *software*.

Quadro 2: Estrutura de nós do *software* Nvivo 11®

Nome	Fontes	Referências
Empresas familiares descontinuadas	2	8
Conflitos	2	8
Despreparo	2	5
Outros sonhos	2	14
Resistência	1	3
Expectativas de gestores e sucessores	2	10
Dificuldades políticas e econômicas	2	9
Inovações tecnológicas	2	6
Resultados	2	8
Trabalho em equipe	2	18
Planejamento da sucessão	2	8
Consultoria	2	3
Preparo adequado	2	19

Fonte: dados extraídos do *software* Nvivo 11® (2018).

Após a criação da estrutura de nós a ser utilizada no *software*, elaborou-se a codificação teórica proposta por Flick (2004), que abarca a codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, foram criadas as categorias principais, que partiram dos objetivos da pesquisa, e, na codificação axial, foram criadas as subcategorias, que partiram das respostas dos entrevistados. Já na codificação seletiva, desenvolveu-se uma história de caso, como indica Flick (2004). As três codificações podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3: Codificação teórica

Codificação teórica		
Codificação aberta	Codificação axial	Codificação seletiva
Empresas familiares	Empresas familiares	O objetivo principal da

descontinuadas	descontinuadas	pesquisa foi identificar qual é a expectativa dos gestores e sucessores de empresas familiares com relação ao processo de sucessão e continuidade de suas empresas. Assim, por meio dos objetivos específicos, buscou-se averiguar o que os gestores esperam dos sucessores no comando da empresa e o que os sucessores esperam do seu futuro quando estiverem no comando da organização, bem como identificar se a sucessão é planejada nas empresas familiares e o motivo de algumas empresas desse tipo serem descontinuadas.
Conflitos	Conflitos	
Despreparo	Despreparo	
Outros sonhos	Outros sonhos	
Resistência	Resistência	
Expectativa de gestores e sucessores	Expectativas de gestores e sucessores	
Dificuldades políticas e econômicas	Dificuldades políticas e econômicas	
Inovações tecnológicas	Inovações tecnológicas	
Resultados	Resultados	
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	
Planejamento de sucessão	Planejamento da sucessão	
Consultoria	Consultoria	
Preparo adequado	Preparo adequado	

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Flick (2004).

A partir das codificações criadas para analisar o conteúdo das entrevistas, foram obtidos resultados por meio do *software* Nvivo 11®. O primeiro resultado fornecido pelo *software* consiste em uma nuvem de palavras, que é uma ilustração gráfica dos termos mais citados no material analisado (conforme Figura 1).

Figura 1: Nuvem de palavras



Fonte: extraído do *software* Nvivo 11® (2018).

Ao observar a nuvem de palavras, nota-se que o termo “empresas” se destacou perante os demais, provavelmente por designar o ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida. Ao seu redor, estão palavras ligadas aos acontecimentos inerentes às empresas familiares, especialmente no que concerne ao processo sucessão e continuidade.

O segundo resultado fornecido pelo *software* diz respeito à frequência das palavras mais significantes citadas pelos entrevistados, índices que podem ser utilizados para verificar se existe compatibilidade entre os objetivos desta pesquisa e as palavras mais mencionadas pelos participantes do estudo. A frequência de palavras está ilustrada no Quadro 4, exposto a seguir.

Quadro 4: Frequência de palavras

Palavra	Contagem
empresas	145
trabalho	30
pessoas	24

família	23
mercado	18
negócio	17
continuar	14
filhos	14
funcionário	14
momento	14
futuro	13
positivo	12
problema	12
produto	12
profissional	12
decisões	11
entender	10
resultados	10
tecnologia	9
conseguir	9
crescer	9
experiência	9
pessoal	9
clientes	8
diferente	8
dinheiro	8
importante	8
responsabilidade	8
administração	7
aprender	7

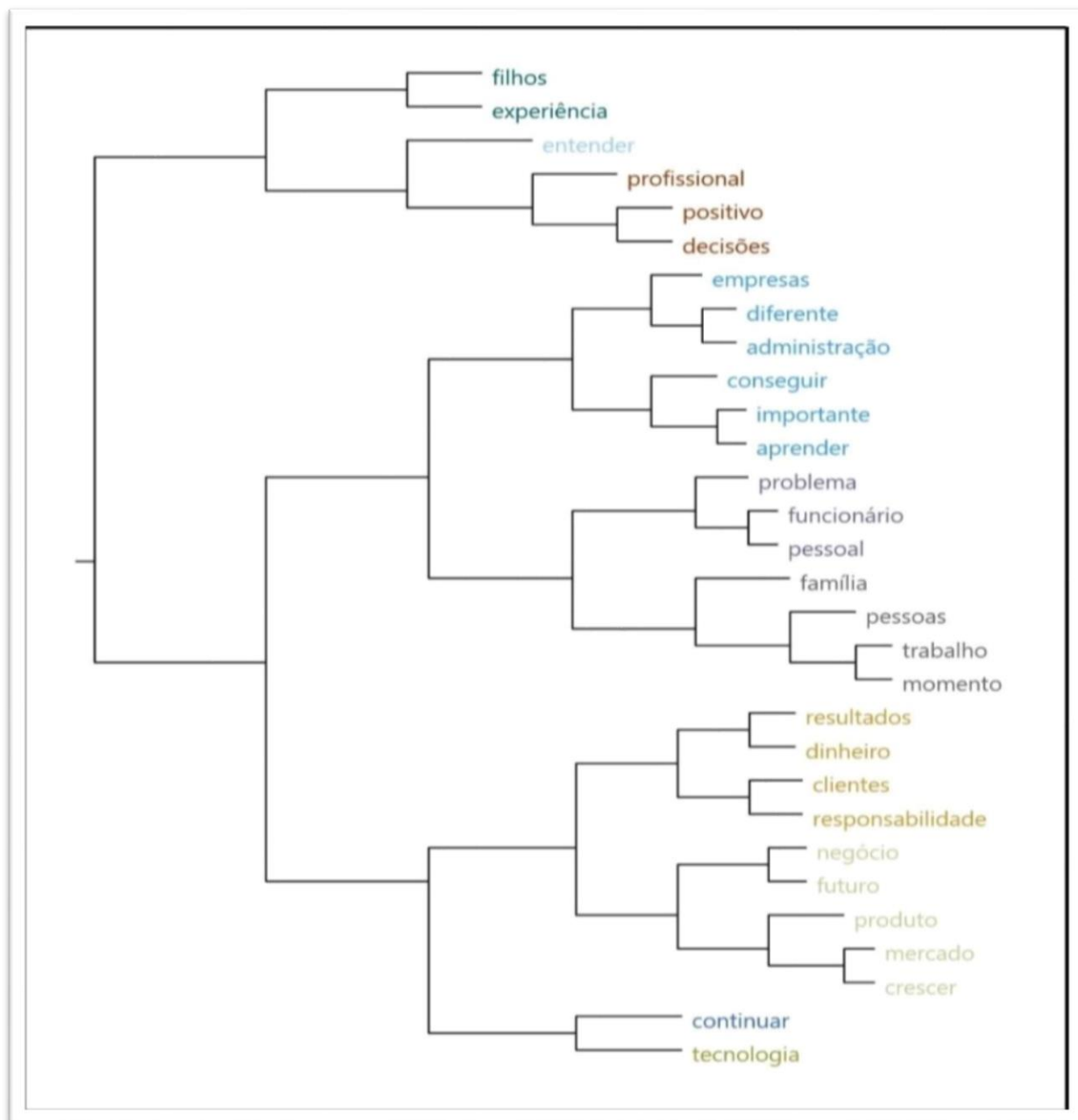
Fonte: extraído do *software* Nvivo 11®.

Os quatro termos mais citados no decorrer das entrevistas e selecionados pelo *software* de acordo com sua relevância para o estudo foram: “empresas” (citado 145 vezes), “trabalho” (citado 30 vezes), “pessoas” (citado 24 vezes) e “família” (citado 23 vezes). Nota-se, assim, que essas palavras foram mencionadas com mais intensidade pelos entrevistados, indicando a presença de fortes laços entre empresas, trabalho, pessoas e família.

Por fim, o *software* forneceu o *cluster* de palavras, que pode ser visualizado na Figura 2. Esse *cluster* tem como objetivo relacionar os trechos das entrevistas, separados

por categorias, e promover ligações entre tais trechos, facilitando a análise.

Figura 2: Cluster de palavras



Fonte: software Nvivo 11® (2018).

A primeira relação apresentada no *cluster* liga as palavras “filhos” e “experiência”,

evidenciando que é necessário possuir experiência para poder dar continuidade à empresa familiar. Isso vem ao encontro do que afirmam Passos et al. (2006), para quem a sucessão deve ser preparada com antecedência, envolvendo os herdeiros em tudo aquilo que diz respeito à empresa para garantir um preparo adequado. Vale mencionar, ainda, que essa preparação foi relatada pelos entrevistados, que já inseriram os filhos dentro da empresa para que estes pudessem adquirir experiência e se preparar para, futuramente, tomarem as decisões da empresa.

Já a palavra “entender” vem acompanhada das palavras “profissional”, “positivo” e “decisões”, indicando que é necessário entender de forma profissional as decisões tomadas, para que sejam positivas à empresa. De acordo com Oliveira (1999) e Bornholdt (2014), as decisões em empresas familiares podem ser tomadas de maneira ágil, o que deve ser feito, entretanto, conforme Werner (2004), de forma cuidadosa e racional, a fim de evitar que o lado emocional acabe interferindo.

A palavra “empresas” foi a mais mencionada, aparecendo diretamente associada às palavras “diferente” e “administração”, demonstrando o fato de que empresas familiares são diferentes de outras empresas. Isso condiz com o que defende Tondo (2014), que afirma que empresas familiares são singulares, já que cada uma apresenta suas próprias características. Ainda ligadas a esses termos, as palavras “conseguir”, “importante” e “aprender” evidenciam a necessidade de aprendizado e preparo adequado para que seja possível dar sequência a uma empresa familiar, aspecto identificado também pelos sucedidos. Tal associação enfatiza as opiniões de Duh (2014), que menciona as características e capacidades que o sucessor deve ter para ser capaz de exercer as novas responsabilidades de gestor da empresa.

A junção das palavras “problema”, “funcionário”, “pessoal” e “família”, por sua vez, denota que os contratemplos existentes dentro de empresas familiares podem ter ligação com a vida pessoal dos envolvidos. A sucedida da empresa 2, por exemplo, mencionou que “[...] o ponto negativo é a convivência, porque, sendo da família, as pessoas não separam bem o ambiente profissional com o pessoal e misturam as coisas, falam coisas particulares

no trabalho". De acordo com Fischer e Novelli (2008), esses conflitos se estendem até mesmo depois do trabalho, invadindo a vida pessoal de cada integrante da família.

Identifica-se, também, que a associação entre "pessoas", "trabalho" e "momento" diz respeito à dificuldade de se relacionar com os membros da família no ambiente de trabalho. A palavra "momento" faz referência ao atual contexto político e econômico que o país vem vivendo. Nesse sentido, percebe-se que a instabilidade econômica e social, além da imprevisibilidade e tolerância ao risco, são aspectos inerentes à atuação do empresário no Brasil (MORAES; RESENDE; LEITE, 2007).

A palavra "resultados" possui conexão direta com "dinheiro", "clientes" e "responsabilidade", evidenciando que, para o futuro da organização, os gestores e sucessores esperam resultados positivos no que concerne à obtenção de dinheiro, oriundo de seus clientes e de uma gestão da empresa feita com responsabilidade. Assim, percebe-se que o sucessor deve buscar a otimização dos resultados organizacionais, contando com a colaboração de outros membros da família que tenham o mesmo espírito (OLIVEIRA, 1999).

Outras expectativas para o "futuro" quanto ao "negócio" estão relacionadas à palavra "produto", "mercado" e "crescer". É notório que, para a continuidade do negócio, crescimento e investimento nos produtos de cada empresa são necessários. Por isso, a preferência por um membro da família para a sucessão ocorre quando seu conhecimento idiossincrático, familiar e específico acerca da empresa é considerado relevante para obter tanto vantagem competitiva quanto bom funcionamento organizacional (BJUGGREN; SUND, 2001).

Por fim, percebe-se que a palavra "continuar" apresenta ligação com a palavra "tecnologia", demonstrando que a continuidade das empresas se associa às novas tecnologias que estão acompanhando a vida das pessoas. Para Gonçalves (2000), as tecnologias que surgem sempre irão provocar mudanças dentro das organizações e dificilmente passarão despercebidas, ou seja, sem provocar algum efeito nas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo principal desta pesquisa, de analisar a expectativa dos gestores e sucessores de empresas familiares com relação ao processo de sucessão e continuidade de suas respectivas organizações, desenvolveu-se um estudo com duas empresas familiares de Caxias do Sul. Para isso, foram realizadas quatro entrevistas com dois gestores e dois sucessores.

A partir das entrevistas efetuadas, pôde-se identificar que as expectativas dos gestores e sucessores se relacionam aos fatores internos, como preparo adequado, planejamento e gestão de conflitos, e aos fatores externos, como preocupação quanto às dificuldades que os empresários têm no Brasil para dar continuidade aos seus negócios por aspectos políticos e econômicos. De certo modo, problemas na economia e na política interferem diretamente na continuidade dos negócios, afetando os resultados das empresas e a motivação dos sucessores para dar sequência ao negócio, o que impõe barreiras e exige mais esforço por parte dos envolvidos.

A expectativa dos gestores no que concerne ao desempenho de seus sucessores no comando da organização, mesmo cientes da situação econômica do país e da região, é de que estes sejam capazes de obter resultados financeiros satisfatórios. Para isso, investem em educação, oportunizando que seus filhos se preparem adequadamente por meio de cursos de graduação e até mesmo especializações. Além do preparo fornecido pelo ensino superior, herdeiros de empresas familiares que no futuro virão a ser sucessores têm a chance de obter um conhecimento sobre o negócio desde pequenos pela sua convivência na empresa ou trabalhando no ramo da atividade principal da empresa.

Cabe ressaltar que, quanto ao planejamento da sucessão, verificou-se que as empresas familiares caracterizadas como microempresas estão procurando o auxílio de consultores para tratar de assuntos que envolvem a sucessão juntamente com pais e herdeiros. A intenção consiste em utilizar a experiência desses profissionais para facilitar a troca de comando nas empresas, pois, geralmente, estes são capazes de solucionar

problemas que atrapalham a sucessão, como resistência ou divergências.

Situações como resistência às mudanças por parte dos gestores em aceitar que os sucessores apresentem ideias novas ou oportunidades de negócio ou de tecnologia que possam solucionar alguma deficiência dentro da empresa, proibindo a tomada de decisão por parte dos sucessores, fazem com que estes fiquem, de certo modo, despreparados e sem vontade de continuar o negócio. Essa resistência, somada aos conflitos, tende a ser o ponto de partida para abandonar a empresa familiar e ir em busca dos seus sonhos, como abrir seu próprio negócio ou morar no exterior.

Portanto, as empresas familiares devem planejar o processo de sucessão para que consigam continuar em atividade e, de antemão, verificar a intenção e capacidade dos futuros sucessores da empresa, para que estes possam ser conduzidos de forma gradual a ocuparem a gestão. A vontade do atual proprietário, com relação ao seu sucessor (candidato), pode não ser atendida, e a empresa pode tomar um novo direcionamento em decorrência disso. Por essa razão, separar o relacionamento familiar e tornar a organização mais profissional configuram desafios para as empresas familiares.

Destacam-se, ainda, algumas limitações desta pesquisa, como o fato de o estudo de caso ter sido realizado com apenas duas empresas familiares, caracterizadas como microempresas. Dessa forma, ausentaram-se da pesquisa empresas familiares de médio e grande porte localizadas em Caxias do Sul ou mesmo em outras cidades. Com apenas duas empresas, não é possível generalizar os resultados obtidos. Além disso, existe uma diferença no tempo de vida das empresas que participaram da pesquisa, o que pode evidenciar formas distintas de avaliar o futuro negócio por parte dos familiares envolvidos.

A partir dos resultados alcançados, sugere-se, em pesquisas futuras, estudar o impacto da economia e das decisões políticas da região e do país em que as empresas se encontram para sua continuidade, encontrando e estruturando dados que possam estimular herdeiros a não desanimarem diante das dificuldades de ser empreendedor e a darem sequência ao negócio da família. É evidente que as empresas sentem o impacto das

dificuldades impostas pelo governo, como falta de incentivo e alta carga tributária, por exemplo. Entretanto, faz-se necessário encontrar alternativas para driblar as adversidades e dar continuidade aos negócios da família.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.

BJUGGREN, Per-Olof; SUND, Lars-Göran. Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 11-24, 2001.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B. O Processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. **REGPEPE**, v. 1, n. 1, jan./abr. 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CASILLAS, Jose C.; ACEDO, Francisco J.; MORENO, Ana M. **International Entrepreneurship in Family Businesses**. Edward Elgar Publishing, 2007.

CATER III, John James; KIDWELL, Roland E. Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 217-228, 2014.

CATER III, John James; KIDWELL, Roland E.; CAMP, Kerri M. Successor team dynamics in family firms. **Family Business Review**, v. 29, n. 3, p. 301-326, 2016.

CRESWELL, J. W. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DASPIT, Joshua J. et al. Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64, 2016.

DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 14-30, 2001.

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

DUH, Mojca. Family business succession as knowledge creation process. **Kybernetes**, v. 43, n. 5, p. 699-714, 2014.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 67-78, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES JÚNIOR, J. E. **Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18689>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, J. S. de C. **Patrimônio, família e empresa** – Um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. **V Encontro de Estudos Organizacionais**, 2008.

HEINRICHS, Katharina. **Succession in Family Businesses: An In-depth Qualitative Study of Succession in German Family-owned Wineries**. BoD-Books on Demand, 2014.

HELIN, J.; JABRI, M. Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 4, p. 487-505, 2016.

KELLERMANN, Franz W.; EDDLESTON, Kimberly A. Feuding families: When conflict does a family firm good. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 209-228, 2004.

MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MANZINI, E. J. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-Graduação em educação**. Revista Percurso, p. 149-171, 2012.

MAZZOLA, Pietro; MARCHISIO, Gaia; ASTRACHAN, Joe. Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 239-258, 2008.

MORAES, Simone Cristina Silva; RESENDE, Luis Maurício; LEITE, Magda Lauri Gomes. Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. In: **Congresso Internacional de Administração**. 2007.

NELSON, Teresa; CONSTANTINIDIS, Christina. Sex and gender in family business

succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. **Family Business Review**, v. 30, n. 3, p. 219-241, 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PYROMALIS, Vassilios D.; VOZIKIS, George S. Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 5, n. 4, p. 439, 2009.

SAMEI, H.; FEYZBAKHS, A. The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 25, n. 2, p. 211-231, 2016.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 19 set. 2016.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

WERNER, R. A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Editora Manole, 2004.

ZHAO, J. et al. How does an intra-family succession effect strategic change and performance in China's family firms? **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-27, 2018.