



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

---

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

---

**LINHA DE PESQUISA:**

---

**ÁREA:**

---

---

MARCO AURÉLIO TEIXEIRA DA FONSECA

---

21150284

---

---

**GERAÇÃO BEM SUCEDIDA: CASO DO PROCESSO SUCESSORIO NA VIAÇÃO ANDRADE**

---

---

BRASÍLIA

---

2016

---

---

MARCO AURÉLIO TEIXEIRA DA FONSECA

---

---

**GERAÇÃO BEM SUCEDIDA: CASO DO PROCESSO SUCESSORIO NA VIAÇÃO ANDRADE**

---

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

---

Orientadora: Professora Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo.

---

---

Brasília, de de 20 .

---

---

**Banca Examinadora**

---

---

**Prof.(a)**

**Orientadora**

---

---

**Prof.(a)**

**Examinador (a)**

---

---

**Prof.(a)**

**Examinador (a)**

---

**GERAÇÃO BEM- SUCEDIDA: CASO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA VIAÇÃO ANDRADE**

---

## **RESUMO**

O presente trabalho busca apresentar um estudo sobre as empresas familiares em função de sua relevância na economia brasileira e da grande quantidade dessas organizações hoje no país. Tem como objetivo geral responder a seguinte pergunta: quais os fatores que contribuem para o êxito no processo de sucessão de empresas familiares? Os principais autores estudados foram Lodi (1998), Mamede e Mamede (2014), Araujo (2014, 2015, 2016) e Donnelley (1976). Trata-se um estudo qualitativo e um estudo de caso por meio de entrevista semiestruturada. Esse modelo de sociedade deve ser analisado sempre em dois âmbitos: o da empresa e o da família. Essa constante busca de se conjugar lar e empresa é ao mesmo tempo uma desvantagem e uma vantagem. Foram considerados neste estudo vários dos problemas e desafios enfrentados pelos sucessores e sucedidos. Mas, pela peculiaridade de cada caso, não existe uma fórmula de sucesso que possa ser aplicada a todos, e sim parâmetros que foram observados presentes em empresas que obtiveram sucesso e que por isso podem ser aproveitados. Neste trabalho utilizou-se uma pesquisa qualitativa com uma empresa fundada em 1968, em Araxá-MG, ligada ao ramo de transporte urbano que enfrentou, em 1983, seu processo sucessório, consolidando a forma atual em 2014 com muitos desafios, várias mudanças e crescimento, de acordo com as informações prestadas pelo entrevistado e sócio. Assim, foram identificados a partir da análise teórica e de estudo de caso, algumas orientações para o sucesso da sucessão familiar: preparação da empresa, treinamento dos seus sucessores, estrutura jurídica, consultoria externa à empresa e preparação constante para a sucessão.

---

Palavras chaves: Empresa familiar; Processo sucessório; Geração bem sucedida

---

28

## **1 INTRODUÇÃO**

---

As empresas familiares são relevantes para a economia brasileira uma vez que são muitas as companhias nacionais que se configuram de acordo com tal modelo. Tais empresas têm em comum um modelo de organização que envolve não apenas interesses econômicos, mas também aspectos pessoais e sentimentais dos membros. Entretanto, apesar do seu relativo sucesso, as empresas familiares têm como momento crítico o processo sucessório. São inúmeros os casos de companhias que não conseguem passar por tal procedimento sem danos, algumas vezes reversíveis e outras não (Lodi, 1998).

Segundo Bernhoeft, Martins e Menezes (1999), as empresas familiares brasileiras originaram-se com as primeiras modalidades de empreendimentos privados nacionais, as chamadas capitâneas hereditárias. Em termos históricos tais companhias surgiram já no início do século XIV, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal e, por serem hereditárias,

originaram-se com as primeiras modalidades de empreendimentos privados nacionais, as chamadas capitâneas hereditárias. Em termos históricos tais companhias surgiram já no início do século XIV, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal e, por serem hereditárias, poderiam ser transferidas aos herdeiros dos capitães responsáveis por administrar a terra. Séculos depois outro importante momento para a consolidação das empresas familiares no Brasil foram os movimentos imigratórios, como o italiano, no século XIX, e o japonês, no século seguinte.

---

Nesse contexto, o crescimento e o desenvolvimento da economia brasileira se deu em grande parte baseado nas empresas familiares. Com efeito, no universo empresarial brasileiro um expressivo número de empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, têm na sua estrutura uma administração familiar. Atualmente o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, das quais aproximadamente 90% são empresas familiares (SEBRAE, 2016).

---

A empresa familiar é uma organização cuja estrutura é similar à das outras empresas. No entanto, tem como fator diferencial a incorporação de laços e vínculos afetivos fortes, o que conseqüentemente culmina na interferência de relações pessoais nos processos decisórios da empresa (ARAUJO, 2015).

---

O conceito de empresa familiar está diretamente ligado à ideia de segunda geração de dirigentes, ou em razão da vontade do fundador de abrir caminho para eles, ou porque os sucessores precisam justificar a sua tomada de posição como chefe. Desse modo, Lodi (1998, p. 6) afirma que: “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

---

Para Mamede e Mamede (2014), um dos desafios das empresas é lidar com o momento de sucessão na administração societária. No âmbito das empresas familiares a questão torna-se ainda mais complexa, sendo a reiterada falta de perspectiva de sucessão um dos pilares das crises enfrentadas por negócios familiares. É de conhecimento que algumas empresas não se recuperam do processo de sucessão e acabam indo à falência, alienando o negócio para um terceiro ou até mesmo deixando de seguir o ritmo de ascensão da administração anterior. Assim, a presente pesquisa se justifica sobre a perspectiva social e aplicada, pois busca contribuir cientificamente com a análise de um dos pontos cruciais de um dos mais importantes modelos de empresa: identificar fatores que levam ao sucesso das sucessões de empresas familiares.

---

Nesse contexto, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: quais os fatores que contribuem para o êxito no processo de sucessão de empresas familiares?

---

Para responder, a pesquisa analisará o caso da empresa Viação Andrade localizada em Araxá-MG com o objetivo de descrever e analisar o processo de sucessão vivenciado demonstrando quais os desafios e, por outro lado, quais as características que contribuíram para o êxito no processo.

---

Dentre os objetivos específicos estão: I) caracterizar a organização estudada; II) avaliar o crescimento após a sucessão do comando da empresa familiar; III) verificar quais os fatores que influenciaram/prejudicaram o crescimento da empresa; IV) identificar as dificuldades e principalmente as causas de sucesso encontradas para a sucessão.

---

No contexto da empresa familiar encontram-se abordagens de pesquisas sobre conceituação, classificação, tipologia, profissionalização, gestão e sucessão, dentre outras temáticas. O enfoque deste artigo é sucessão. Assim, para ilustrar a importância do assunto, foram encontrados 61 artigos no Portal de Periódicos CAPES/MEC relacionados aos termos de busca: “Processo Sucessório em Empresas Familiares”.

---

Para alcançar os objetivos propostos, o presente artigo será estruturado da seguinte maneira; no capítulo 2 serão discutidos e aprofundados os conceitos de “empresa familiar”, analisando especificamente o papel do sucessor, do sucedido fundador, os desafios do processo de sucessão em empresas familiares e os perfis das gerações bem-sucedidas. Já no capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada no trabalho, uma vez que a escolha e a delimitação do método são de extrema importância, pois é através delas que as técnicas e os dados estudados podem ser verificados. No capítulo 4 as informações obtidas na entrevista são analisadas conforme o referencial teórico elaborado no capítulo 2, visando aproximar e comparar as informações obtidas na pesquisa teórica com os dados extraídos de um caso prático. Por fim, no capítulo 5 são feitas as considerações finais, a partir dos resultados obtidos e das propostas de agendas futuras identificadas.

---

Assim, essa pesquisa busca, por meio do estudo de caso, identificar alguns fatores principais que contribuem com o êxito no processo de sucessão das empresas familiares, em razão da importância que o processo sucessório tem para o desenvolvimento das empresas familiares.

principais que contribuem com o êxito no processo de sucessão das empresas familiares, em razão da importância que o processo sucessório tem para o desenvolvimento das empresas familiares.

## **2 EMPRESA FAMILIAR**

---

O estudo das empresas familiares pode ser abordado de diferentes formas. Inicialmente, é importante destacar que as empresas familiares podem apresentar as mais diversas características. A classificação “empresa familiar” engloba empresas com diferentes portes, faturamentos, gerações de empregos diretos e indiretos, podendo ser tanto um conglomerado empresarial, quanto uma microempresa que atua em qualquer segmento de negócio (BORNHOLDT, 2005).

Nas palavras de Lodi (1998), a empresa familiar deve ser conceituada como aquela em que o fator hereditário é intrínseco à sucessão dos diretores e os seus valores institucionais estão relacionados com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Ademais, Lodi (1998) também afirma que a empresa familiar nasce apenas na segunda geração de dirigentes, podendo ocorrer em duas situações: quando o fundador da empresa precisa abrir caminho para o sucessor entre os antigos membros ou quando os herdeiros precisam justificar a sua ascensão aos cargos de diretoria.

Nesse mesmo diapasão, Bernhoeft, Martins e Menezes (1999) afirmam que empresa familiar pode ser definida como aquela em que dois ou mais membros de uma mesma família têm parcela significativa da propriedade do capital, além do expressivo controle administrativo sobre a empresa.

A origem da empresa familiar muitas vezes vem de um sonho, ou de um desafio de uma pessoa ou grupo – os chamados fundadores (BORNHOLDT, 2005). Logo, seus vínculos não se restringem ao âmbito societário e econômico, estando a organização permeada também de relações afetivas entre os membros. A empresa familiar, ao contrário de outros modelos de organização, tem como estrutura basilar a expectativa de perpetuidade, que ultrapassa o ambiente empresarial, alcançando inclusive o familiar (FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012).

Assim, devido a essa relação entre ambiente empresarial e familiar, pode-se dizer que a empresa familiar deve ser analisada a partir de duas dimensões sistêmicas – empresa e família –, pois é da interação entre elas que se justifica a funcionalidade e a sustentabilidade desse modelo de instituição empresarial, que busca a manutenção dos seus meios de sobrevivência (ARAUJO; SURSIS; PEDROSO, 2014).

Nesse sentido, Gonçalves (2000) afirma que um dos abusos mais recorrentes dentro do âmbito das empresas familiares é quando a família controladora da empresa, por ato de vontade, resolve determinar qual o valor do lucro que será reconhecido formalmente, além de direcionar a sua destinação, embasada por interesses pessoais contrários aos da empresa.

Trata-se de um cotidiano desafiador a constante busca pela estabilidade do lar e da empresa. Com efeito, essa realidade complexa demanda estratégias e muito investimento dos envolvidos, especificamente dos sócios parentes, os quais muitas vezes acabam precisando de uma consultoria externa (ARAUJO; SURSIS; PEDROSO, 2014).

A empresa familiar é um organismo vivo que pode ser analisado em todas as etapas de desenvolvimento, seja na sua origem, crescimento, apogeu ou até declínio, estando tais fases diretamente relacionadas ao seu fundador (LODI, 1998). Nesse sentido, no que tange aos procedimentos sucessórios, Oliveira (1999) afirma que a empresa familiar se caracteriza pela sucessão, de forma hereditária, do poder decisório, podendo ser de uma ou mais famílias.

No presente artigo, adota-se o conceito de empresa familiar como aquela ligada a duas gerações pelo menos e cujas ligações familiares exerçam influência sobre o âmbito empresarial.

No que tange às peculiaridades desse tipo de empresa, Donnelley (1976) afirma que não se deve ignorar as vantagens que a vitalidade, existente no relacionamento familiar, pode gerar para as empresas familiares. Em primeiro lugar, uma empresa familiar pode ter um relacionamento muito bom e favorável com a comunidade empresarial e com a sociedade em geral, em razão do respeito inspirado pela família proprietária. Em segundo lugar, em grande parte dos casos a estrutura interna da empresa é caracterizada por mais lealdade e dedicação do que nos outros modelos. Em terceiro lugar, os proprietários e os administradores são um grupo coeso que está genuinamente interessado no destino da companhia, inclusive em relação às suas responsabilidades sociais demandadas pela necessidade de manter o prestígio da família. Por fim, em decorrência do anterior, os objetivos e diretrizes da firma são mais coerentes e contínuos (DONNELLEY, 1976).

Quando comparadas com outros modelos de empresa, aquelas que são familiares tendem a ter uma visão de longo prazo sobre os seus negócios. Em outras palavras, seus

Quando comparadas com outros modelos de empresa, aquelas que são familiares tendem a ter uma visão de longo prazo sobre os seus negócios. Em outras palavras, seus investimentos não são passageiros ou arriscados em troca de ganhos de curto prazo (ÁLVARES, 2003). Assim, em comparação com as empresas de capital aberto, as familiares não são escravas das bolsas de valores mobiliários, nem estão sempre pressionadas pelos resultados trimestrais. Tratam-se de empresas com mais liberdade de administração e de atuação no mercado, visto que estão sujeitas à pressão menor e ao controle público menos intenso (ÁLVARES, 2003).

Uma outra diferença entre elas se encontra no âmbito da liderança, pois as empresas familiares têm maior estabilidade e certeza sobre quais chefes prevalecerão na empresa.

Assim, com um planejamento sucessório bem efetuado, a hierarquia na linha sucessória se torna clara para todos os integrantes da empresa, minorando a tendência de luta por posições, em comparação com as empresas de capital aberto.

## **2.1 O sucessor**

---

O procedimento sucessório é complexo, delicado e pode culminar em danos irreparáveis à organização caso não seja realizado da forma correta. O sucessor dentro de uma empresa familiar tem grandes desafios, dentre os quais dois se destacam.

No processo sucessório o fundador não deixa para o herdeiro apenas um conjunto patrimonial: os seus descendentes se tornam sócios não escolhidos voluntariamente e membros de uma família empresária por consequência (BERNHOEFT; GALLO, 2003). No entanto, tal situação torna o processo sucessório muito complexo e aqui reside um dos principais problemas da sucessão familiar: a maioria dos herdeiros e das famílias não está preparada para as dificuldades.

Conforme Lodi (1998) afirma, um dos principais desafios da nova geração de administradores é ter credibilidade dentro da empresa. Conquistar a confiança de funcionários e clientes não é simples e o primeiro passo a ser dado é orientar-se com responsabilidade, ética e muita dedicação ao trabalho. Observa-se que este ponto envolve não apenas a preparação do sucessor, mas também uma preparação prévia da empresa, a qual possui um modo próprio de gestão ao longo do tempo. As comparações entre a antiga e a nova gestão, assim como as críticas a esta última, são inevitáveis (WERNER, 2004). No entanto, uma atitude de respeito e apoio do sucedido ao sucessor ajuda a mitigar essa situação, bem como uma preparação anterior da pessoa jurídica.

Outro erro comum das empresas é não considerar a necessidade de sucessão da administração como uma questão permanente. Imprevistos podem ocorrer e fazer surgir de modo instantâneo a necessidade de substituição de um administrador por outro. Assim, no caso de uma empresa despreparada surge uma situação crítica: a sucessão é imprescindível, porém, o sucessor não tem a menor condição de assumir o negócio, justamente por se tratar de um cenário completamente diferente para ele. Logo, o novo administrador deverá arrumar um modo de entender rapidamente a estrutura da empresa, das pessoas envolvidas e a relação com funcionários, clientes e fornecedores (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

A sucessão bem-sucedida segundo Gersick et al (1997) depende muito da preparação alinhavada pela empresa. Um bom exemplo é a Apple. Não obstante Steve Jobs ser uma figura central na empresa, seu fundador e ícone pop, o seu falecimento não causou danos irreversíveis à organização, pois Tim Cook foi exaustivamente preparado pelo próprio Jobs, no decorrer de cinco anos, para assumir a diretoria da empresa.

Segundo alguns autores, para que o procedimento sucessório tenha êxito, os sucessores devem principiar a carreira na empresa em um momento anterior à entrada nos cargos de diretoria, iniciando de baixo e paulatinamente caminhando em direção ao topo. Assim, conforme afirma Bornholdt (2005), o sucessor ao alcançar o posto de chefia terá conhecimento de toda a empresa, seus processos e produtos; dos procedimentos decisórios formais e informais; das pessoas que possivelmente poderão trabalhar sob seu comando; e, por fim, das peculiaridades daquela organização.

Muitos dos fracassos das empresas familiares decorrem da dificuldade dos fundadores e herdeiros compreenderem a necessidade de desvincular, primeiro, a empresa da vida familiar e, segundo, o crescimento da empresa e seu lucro das demandas familiares (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Nesse sentido, os herdeiros devem ser educados para assumirem o papel de acionistas e de agregar valor ao capital, muito mais do que se prepararem para serem executivos (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

No tocante às empresas de pequeno e médio porte que têm uma estrutura reduzida, o preparo do sucessor pode ocorrer de outra maneira. Assim, ele pode entrar na empresa por

prepararem para serem executivos (BORNHOLDT, GALEO, 2005).

No tocante às empresas de pequeno e médio porte que têm uma estrutura reduzida, o preparo do sucessor pode ocorrer de outra maneira. Assim, ele pode entrar na empresa por meio de um estágio, passando depois para funções técnicas, supervisão de um setor até alcançar a chefia. Nesse contexto, salienta Bornholdt (2005) que quanto mais cedo e no setor mais baixo o sucessor iniciar, mais conhecimento ele terá da empresa familiar e mais chance de dar certo o procedimento sucessório terá.

Entretanto, essa estratégia não é aceita como unanimidade. Para alguns autores os sucessores devem se preparar em um ambiente externo à empresa familiar, inclusive fazendo carreira em outra organização. De acordo com tal linha de pensamento, esse modelo permite que o sucessor desenvolva habilidades em outras organizações, sem vícios da empresa familiar; adquira capacidade de administrar sem o rótulo de “herdeiro”; e conheça outras culturas organizacionais (BORNHOLDT, 2005).

De acordo com Lanz (2013), não existe um modelo certo ou errado para a preparação dos sucessores: o importante é que cada família estabeleça o seu *modus vivendi*. Em relação à discussão sobre a necessidade dos futuros herdeiros iniciarem as suas atividades profissionais na empresa, ou buscarem adquirir experiência prévia no mercado de trabalho, o autor afirma mais uma vez que não existe certo ou errado. No entanto, uma experiência fora da empresa pode ser muito enriquecedora, pois o jovem executivo pode trazer novas ideias, conhecer outros sistemas de gestão e, principalmente, será exposto a um ambiente em que não estará protegido (LANZ, 2013). De qualquer modo, o futuro sucessor deve adquirir certas habilidades básicas de se comunicar, de negociar, de planejar e de participar da resolução de conflitos, trabalhando dentro ou fora da empresa da família.

## **2.2 O sucedido fundador**

---

O fundador da empresa é uma figura extremamente importante, que muitas vezes representa mitos como história, atos e simbolismo, permeados até de fantasias (BORNHOLDT, 2005). Ele deve ser uma pessoa com imaginação e visão de mercado, capaz de colocar na prática planos criativos (GONÇALVES, 2000).

Nesse sentido, é importante ressaltar que a sucessão também é um desafio para aquele que deve deixar a empresa, uma vez que se trata do fundador da organização, daquele que imprimiu uma identidade organizacional e tem laços afetivos com o negócio (MAMEDE; MAMEDE, 2014). Assim, a divisão do poder pode afetar diretamente a visão do sucedido, na medida em que ele, agindo racionalmente em prol da continuidade da empresa, passa a sentir que está “fora” das decisões (FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012).

Conforme Scheffer (1995) afirma, no momento de transição da liderança o sucedido passa por vários desafios psicológicos: ele se dá conta da sua aposentadoria, passa a ter medo da morte e da perda do poder. Assim, de acordo com Bornholdt (2005) o sucedido precisa de tanta ou mais ajuda no processo do que os prováveis sucessores. “Passar o bastão” é uma tarefa delicada que demanda planejamento, aprendizado, domínio de novas tecnologias e muita preparação.

## **2.3 Desafios no processo de sucessão em empresas familiares**

---

Para serem realmente compreendidas as empresas familiares devem ser estudadas a partir dos vínculos estabelecidos, dos valores da empresa e da família, da cultura familiar, dos papéis familiares e empresariais exercidos por cada membro e, por fim, das questões de distribuição de poder e hierarquia (ARAUJO; SURSIS; PEDROSO, 2014).

Nesse contexto, situações delicadas podem ser analisadas como o ajuste entre os modos e estilos de liderança dos altos executivos, modelos de desenvolvimento da empresa, confusão entre conflitos familiares e empresariais e conluio entre vários membros da família (ÁLVARES, 2003).

Não existe um modelo ideal para a sucessão de empresa familiar, pois não existem modelos idênticos: cada caso tem peculiaridades que demandam uma análise própria (BORNHOLDT, 2005). O processo de sucessão é extremamente delicado, pois envolve mudanças das regras sobre as tomadas de decisão (BORHOLDT, 2005). No entanto, problemas crônicos desse modelo de firma, como o tão conhecido “nepotismo”, prática que busca promover parentes mais em razão das relações familiares do que pela competência, podem ser evitados.

Araujo (2015) afirma que Matos, Bornholdt e Dias (2011) apontaram os principais paradoxos e desafios enfrentados na relação entre os sistemas familiar e empresarial, dentre os quais cumpre destacar: 1) em primeiro lugar o negócio OU em primeiro lugar a família; 2)

Araujo (2013) afirma que Matos, Bornmoldt e Dias (2011) apontaram os principais paradoxos e desafios enfrentados na relação entre os sistemas familiar e empresarial, dentre os quais cumpre destacar: 1) em primeiro lugar o negócio OU em primeiro lugar a família; 2) discutir os problemas em casa OU não levar os problemas para casa; 3) distribuir dividendos OU reinvestir no negócio; e 4) sucessor da família OU sucessor do mercado.

Nesse âmbito, segundo Lanz (2013), os desafios da sucessão geracional na empresa podem ser analisados sob três aspectos: o da preparação do sucedido; o da preparação da empresa; e o da preparação do sucessor.

Quanto à preparação da empresa, o principal desafio é deixá-la pronta para a sucessão em perfeita ordem e não em uma situação em que meses ou até mesmo anos seriam necessários para sanar os problemas herdados. Expressamente, a empresa deve apresentar uma curva satisfatória de vendas, sistemas gerenciais eficientes e, acima de tudo, uma rentabilidade no mínimo igual ou superior à média do mercado (LANZ, 2013).

Além disso, as equipes de gestores da empresa também devem ser gradualmente preparadas para a chegada do novo dirigente, com ênfase no direcionamento estratégico do negócio formalizado em planos e com a introdução paulatina de ferramentas de gestão e planejamento. Em outras palavras, o corpo de gestores precisa ser instruído para se adequar à qualquer novo dirigente que venha a assumir a direção da empresa, tornando a gestão mais profissional e menos vinculada à pessoa do sucedido, algo muito comum nas empresas familiares (LANZ, 2013).

Por fim, uma regra de ouro no planejamento das empresas familiares é que as normas de saída para o sucessor precisam estar claras, definidas e ser entendidas por todos, de modo a beneficiar a empresa, possibilitando medidas como, por exemplo, a demissão do presidente da empresa, ainda que membro da família, se ele não se mostrar apto ou competente para seu novo papel de líder empresarial e se for mais vantajoso para a companhia (LANZ, 2013).

No que se refere à preparação do sucessor, um dos grandes desafios é o estímulo para o desenvolvimento desde cedo de certas habilidades básicas, inerentes ao futuro cargo que irá exercer, tais como: comunicar-se, negociar, planejar e participar da resolução de conflitos. Assim, os sucedidos, normalmente os pais, não devem esconder e proteger os filhos, mas justamente o contrário; expô-los na empresa sempre que possível para que passem por experiências desafiadoras como a coordenação de processos de certa complexidade e, posteriormente, o gerenciamento de áreas de maior visibilidade (LANZ, 2013).

Em síntese, não basta dar uma posição e um cargo ao jovem membro da família que vai trabalhar na empresa. O certo é traçar um plano de carreira que permita, a longo prazo, preparar-lhe para a sucessão na empresa.

## **2.4 Geração bem sucedida**

---

No Brasil as empresas familiares são extremamente populares. Segundo dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), entre os anos de 1985 e 2005, das 8.915.890 empresas constituídas na forma de firmas individuais, sociedades limitadas e anônimas – nos setores de *agrobusiness*, indústria e serviços –, estima-se que 90% sejam familiares (COSTALINGA; DIRSCHBAUM; PRADO, 2011). No entanto, conforme dados do SEBRAE (2016), aproximadamente 30% chegam à segunda geração e 5% à terceira (GESTARE, 2010). As causas dessa elevada mortalidade são diversas, mas estão relacionadas principalmente com a falta de planejamento e de governança nos três círculos existentes: gestão, família e propriedade (COSTALINGA; DIRSCHBAUM; PRADO, 2011).

A partir do exposto acima indaga-se: quais os procedimentos adotados pela geração bem sucedida? Como já analisado acima, não existe uma fórmula de sucesso a ser seguida pelas empresas familiares, uma vez que cada caso demanda uma análise particular. No entanto, existem alguns parâmetros que podem ser apontados a partir da identificação de pontos em comum na maioria das firmas bem sucedidas.

As empresas familiares oferecem inúmeras possibilidades de ação e garantem autonomia para os seus membros. No entanto, as empresas demandam a habilidade de superar adversidades e tornar o negócio viável (ARAUJO; MALUSCHKE; PEDROSO, 2016).

Em relação à interação entre o âmbito familiar e empresarial, os administradores devem estabelecer diretrizes e restrições formais para que a participação familiar atue apenas até o momento em que ela contribua para o fortalecimento da empresa (DONNELLEY, 1976).

Outra característica das empresas de sucesso e duradouras é a capacidade de fixar bases sólidas, ou seja, princípios e valores compatíveis entre si. Assim, mesmo com as mudanças constantes do mercado elas terão flexibilidade e condições suficientes para se adaptarem ao novo mercado (BERNHOEFT; MARTINS; MENEZES, 1999). Em outras

bases sólidas, ou seja, princípios e valores compatíveis entre si. Assim, mesmo com as mudanças constantes do mercado elas terão flexibilidade e condições suficientes para se adaptarem ao novo mercado (BERNHOEFT; MARTINS; MENEZES, 1999). Em outras palavras, o futuro da empresa não está desvinculado do seu passado, de modo que esse deve servir como base, e não como obstáculo, para as mudanças necessárias na empresa.

Outra característica que contribui para o sucesso das empresas familiares é a implementação de governança corporativa. Trata-se de ação que decorre de regras claras e da transparência da empresa nas informações prestadas e na atuação da sua gestão, construindo assim os alicerces para a manutenção da empresa familiar. A estruturação e o desenvolvimento da governança corporativa na empresa familiar são o primeiro passo para um processo de mudança da empresa, que paulatinamente adquire mais credibilidade e profissionalização. Ademais, a transparência nas relações entre propriedade e gestão reduz os possíveis conflitos existentes, aumentando a chance de perpetuidade da empresa (VELLOSO, 2012).

Conforme afirma Bornholdt (2005), quando a implementação da governança ocorre pelo setor de gestão ela normalmente se dá tendo em vista o planejamento estratégico. Nesse sentido, na maioria dos casos são identificadas três questões importantes, porém críticas: a tecnologia, o capital e a gestão. No tocante à tecnologia, os instrumentos de governança avaliam se a empresa está se atualizando tecnologicamente e como é planejado o seu desenvolvimento a longo prazo. Em relação ao capital, se discute a demanda de capital para o crescimento e a necessidade de financiamento tendo em vista os dois principais modelos de financiamento corporativo: o bancário ou o contratual – com o ingresso de novos sócios. Por fim, no que diz respeito à gestão, a governança trabalha a necessidade de pessoas para uma administração competente, decidindo por exemplo entre o desenvolvimento de herdeiros executivos, ou a contratação de administradores fora da família (BORNHOLDT, 2005).

Todas as três questões acima expostas são assuntos de planejamento estratégico e que remetem para a implementação de medidas de governança corporativa, juntamente com um acordo societário. Nesse sentido, a geração bem sucedida no processo sucessório depende muito de um processo de governança que permita a redução de conflitos, que incentive a adesão dos funcionários e sócios da empresa e que melhore a qualidade dos relacionamentos dentro das próprias famílias empresárias (BORNHOLDT, 2005).

Nesse contexto, afirma Velloso (2012) que as necessidades de implementação das regras de governança corporativa são parecidas tanto para os consultores quanto para os membros das famílias, visto que além da geração de valor para o mercado, a governança gera profissionalização e perpetuação do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

---

Em qualquer trabalho de pesquisa científica, a escolha e delimitação da metodologia é extremamente importante. É por meio dela que as técnicas de pesquisa serão avaliadas, assim como a geração e verificação dos dados estudados. Com efeito, no presente trabalho busca-se utilizar um procedimento metodológico que contribua com os objetivos propostos.

Nesse sentido, a presente pesquisa utiliza um recorte qualitativo, pois não tem que buscar dados ou informações que confirmem as suas suposições. Conforme discorre Godoy (2005) a pesquisa qualitativa não parte de hipótese estabelecida. Ao contrário, o trabalho partirá de ideias amplas que ao longo do seu desenvolvimento irão se tornar mais específicas. A pesquisa qualitativa então será tratada a partir de um enfoque indutivo no exame de seus dados. Em outras palavras, trata-se de uma ideia ampla que será delimitada ao longo do estudo.

No tocante aos meios técnicos de investigação, a pesquisa adotada utilizará como procedimento de coleta o estudo de caso. Assim, em razão inclusive do primeiro recorte qualitativo, será analisado e discutido um caso de sucesso de forma aprofundada, visando identificar e analisar os desafios das sucessões em empresas familiares. Conforme afirmam Acevedo e Nohara (2007) o modelo de estudo de caso se caracteriza pela análise profunda e detalhada de um objetivo, que pode ser tanto de indivíduos quanto de organizações. Essa estratégia demanda a utilização de técnicas de coleta de dados, que no caso concreto será realizada segundo o modelo de “entrevistas”. Cumpre observar que conforme os autores citados acima, ao contrário das pesquisas experimentais, o recorte de estudo de casos não manipula variáveis independentes, pois ele se preocupa com questionamentos como “com” e “por que” e não com eventos comportamentais.

A pesquisa realizada de forma descritiva tem como intuito descrever o fenômeno analisado, além de compreender as relações nele envolvidas. Cumpre destacar que em momento algum ela tem o intuito de investigar tais fenômenos; no entanto, a despeito dessa

A pesquisa realizada de forma descritiva tem como intuito descrever o fenômeno analisado, além de compreender as relações nele envolvidas. Cumpre destacar que em momento algum ela tem o intuito de investigar tais fenômenos; no entanto, a despeito dessa característica, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para a pesquisa explicativa (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

### **3.1 Unidade de caso**

---

A empresa estudada foi fundada no mês de abril de 1968, na cidade de Araxá (MG). A sua origem está ligada à linha de transporte urbano Araxá/Barreiro, adquirida naquele ano da antiga Empresa Java. Nessa época a empresa contava com três ônibus. O seu fundador foi o sócio-diretor Lourival Pereira de Andrade, juntamente com três irmãos que cuidavam de outros negócios na cidade de Carmo do Paranaíba (MG).

Com a presença das mineradoras em Araxá no final da década de 60 e início dos anos 70, a empresa começou a investir em fretamento industrial, aumentando gradativamente os investimentos neste segmento que atualmente é seu foco.

Em 1982, com o falecimento de seu fundador, a Andrade passou a ter a direção de mais dois novos sócios familiares. Entre 1994 e o ano de 2000 a sociedade foi reformulada, permanecendo apenas os sócios Carlos Emílio de Andrade e Pedro Eustáquio de Andrade. No final de 2014, o sócio Carlos Emílio de Andrade e sua esposa Luciana Teixeira compraram as cotas de Pedro Eustáquio de Andrade.

Atualmente a empresa é administrada por Carlos Emílio de Andrade, nascido em 1964, em Araxá (MG) e formado em direito pela Universidade de Uberaba (MG).

Hoje a empresa possui 63 ônibus e 123 funcionários diretos. A diretoria da empresa é composta por um sócio-diretor financeiro, gerente comercial, gerente de transporte, gerente de manutenção, gerente de sistema de gestão integrada e gerente de recursos humanos.

Procurando cada vez mais o aperfeiçoamento e modernização a Andrade implantou o Sistema de Gestão Integrado e o tem reconhecido através das certificações ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e OSHAS 18001:2007 em 18/09/2013, firmando sua preocupação constante com a qualidade dos serviços prestados, com a preservação do Meio Ambiente e com a Saúde e Segurança do Trabalho.

### **3.2 Procedimentos da pesquisa e instrumento**

---

Os participantes da presente pesquisa são: o sócio-diretor que assumiu a empresa no primeiro processo sucessório, sendo filho do fundador que não se encontra mais na estrutura da empresa, e o gerente de transporte. Este trabalha na empresa desde a última gestão, tendo participado da transição geracional. Sua percepção resgata os aspectos da gestão do fundador, bem como permite uma análise comparativa crítica.

Gil (2012) afirma que a entrevista pode ser descrita como a técnica que envolve duas pessoas em uma situação “face a face”, na qual uma formula questões e outra as responde. Nesse sentido, Acevedo e Nohara (2007) afirmam que as perguntas são feitas oralmente ao entrevistado e que sua grande vantagem é que ele pode esclarecê-las ao entrevistador, além de discuti-las de forma mais abrangente. Já a entrevista informal assemelha-se a uma conversa, com a diferença de que o seu intuito é coletar dados sobre o problema.

O estudo de caso foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada com o administrador e sócio da empresa (segunda geração) e com o único funcionário que trabalha na companhia desde a época dos seus fundadores (primeira geração). Em razão da localização da empresa no interior de Minas Gerais, a entrevista foi realizada por meio de ligação telefônica, o seu conteúdo foi gravado em áudio e, posteriormente, transcrito. A escolha dessa companhia se deu por inúmeros fatores, trata-se de empresa tipicamente familiar, consolidada no mercado há anos, com boa reputação, portadora de três certificados de qualidade e que passou por diferentes processos sucessórios. O material coletado foi analisado no capítulo 4, trata-se de uma análise de conteúdo que visa comparar os dados obtidos com o referencial teórico apresentado. Para atingir os objetivos propostos, foram selecionados e reproduzidos de modo fiel os principais trechos da entrevista.

---

## **4 DISCUSSÃO**

---

As empresas familiares lidam diariamente com desafios que têm impacto na estabilidade tanto do negócio quanto da família. Assim, elas requerem estratégias, muito investimento e, muitas vezes, assistência de consultores. Ademais, as empresas familiares passam por dilemas que envolvem demandas familiares como: sustentabilidade doméstica

estabilidade tanto do negócio quando da família. Assim, elas requerem estratégias, muito investimento e, muitas vezes, assistência de consultores. Ademais, as empresas familiares passam por dilemas que envolvem demandas familiares como: sustentabilidade doméstica, funções familiares e histórias de vida; assim como dilemas que envolvem demandas da empresa como: competitividade, sustentabilidade empresarial e profissionalização da equipe. (ARAUJO; MALUSCHKE; PEDROSO, 2015). O presente trabalho busca identificar quais os fatores que contribuem com o êxito no processo de sucessão frente aos desafios dessa fase.

Primeiro foi entrevistado o sócio- diretor que, ao ser questionado sobre por que a empresa analisada pode ser considerada familiar respondeu:

---

A empresa pode ser considerada familiar, pois ao longo de todos esses anos foram sócios e diretores apenas parentes. Ela foi fundada pelo meu pai e por três irmãos dele, depois assumimos eu e meu primo e atualmente os sócios são eu e minha mulher. Nesse sentido, a sucessão da administração ocorreu por duas gerações sim, pois o administrador era o meu pai, depois eu e meu primo assumimos a função e atualmente apenas eu sou o administrador. Em relação ao controle do capital, ele sempre ficou nas mãos de dois ou mais membros da família.

---

Conforme exposto acima, a empresa aqui analisada é tipicamente uma empresa familiar seja pela definição de Martins, Menezes e Bernhoeft (2009), seja pela definição de Lodi (1998). Afinal, trata-se de uma companhia em que foram sócios e/ou administradores apenas irmãos, sobrinhos e cônjuges e que já está em sua segunda geração. Ademais, a orientação da empresa está diretamente atrelada a base familiar, de modo que o próprio nome da companhia “Viação Andrade” é o sobrenome dos sócios-fundadores “Andrade”.

Sobre as vantagens de uma empresa familiar, nas palavras do sócio-diretor:

As vantagens de uma empresa familiar são você ter conhecimento do seu sócio, você saber tanto os pontos positivos quanto os negativos, normalmente a confiança, essa distribuição de tarefas que é uma vantagem de ter uma sociedade. Você normalmente conhece a pessoa que é o seu sócio, sabe exatamente com que você está lidando e não tem tanta surpresa.

---

Conforme o exposto por Donnelley (1976), as vantagens de uma empresa familiar estão relacionadas com a estrutura interna da organização, que pode ser caracterizada por mais lealdade e dedicação do que em outros modelos. Essa ideia vai ao encontro com o exposto pelo sócio-diretor quando este afirma que em uma sociedade familiar os sócios têm mais confiança entre si. Já Belmonte e Freitas (2013) afirmam que uma das vantagens é conhecer exatamente quem são os sócios, assunto muito enfatizado pelo entrevistado, que aduz ser extremamente vantajoso saber as qualidades e os defeitos daquela pessoa com quem se trabalha. As vantagens da empresa familiar são muitas, uma base de confiança e de conhecimento sobre os administradores e sócios é muito importante, como os autores e entrevistado salientaram.

Já em relação às desvantagens de uma empresa familiar, de acordo com o entrevistado:

---

Essa proximidade que ao mesmo tempo é uma vantagem em uma empresa familiar, ela se torna uma grande desvantagem quando confundida e isso normalmente acontece. Os sócios e administradores devem ter muito bom senso para que isso não ocorra, pois as pessoas tendem a confundir o profissional com o familiar. Uma outra coisa, é que normalmente os problemas em empresas familiares tomam proporções muito maiores, pois as pessoas envolvidas levam as críticas e os conflitos para o lado pessoal muito rápido. Assim, além dos problemas na empresa, você passa a ter problemas na família.

---

Sobre essa questão Belmonte e Freitas (2013) apontam como desvantagem a falta de separação entre o que ocorre na empresa e o que deve ser vivenciado na família. Essa afirmação embasa teoricamente a fala do entrevistado, que foi enfático ao apontar como principal desvantagem a confusão entre o pessoal e o familiar. Um outro ponto muito interessante da entrevista foi o diagnóstico apresentado pelo sócio de que problemas simples, que seriam considerados normais em uma companhia não familiar, tendem a ganhar proporções enormes quando ocorrem em empresas familiares.

---

Em relação à sucessão na empresa, questionou-se sobre a causa do processo sucessório na organização e como este ocorreu; se ele foi planejado. De acordo com o entrevistado:

---

A causa do nosso processo sucessório foi a morte do Lourival, sócio-diretor, o meu pai, e logo depois veio a morte de um segundo sócio que foi o Antônio. Esse processo sucessório não foi planejado, foi uma morte muito repentina e isso trouxe

A causa do nosso processo sucessório foi a morte do Lourival, sócio-diretor, o meu pai, e logo depois veio a morte de um segundo sócio que foi o Antônio. Esse processo sucessório não foi planejado, foi uma morte muito repentina e isso trouxe num primeiro momento uma situação delicada para a empresa.

---

No que tange a um processo sucessório não planejado, vale destacar que segundo Lodi (1998) o nascimento de uma empresa familiar a partir da segunda geração se dá como consequência de duas situações: quando o fundador da empresa abre o caminho para o sucessor entre os antigos membros, ou quando os próprios herdeiros precisam justificar sua ascensão aos cargos de diretoria. No processo sucessório da empresa entrevistada a segunda geração passou a comandar a empresa, originando a empresa familiar, em razão do falecimento do sócio, o que se enquadra na segunda situação descrita por Lodi (1998).

---

Durante a entrevista o atual sócio-diretor informou que tinha muito pouco tempo de experiência na empresa antes da transição. Segundo o entrevistado:

---

Eu já tinha algum conhecimento da empresa. Eu estudava fora, mas havia retornado para Araxá e lá permaneci por seis meses até que Lourival, meu pai, morreu e eu me vi diante da necessidade de ter que assumir os negócios. Nesses poucos meses eu consegui adquirir um pequeno conhecimento do negócio. Contudo, o outro sócio, o Pedro, era uma pessoa mais velha e não tinha nenhum conhecimento do negócio em si. Ele atuava em outro segmento, era professor.

---

Sobre a necessidade do sucessor trabalhar na empresa antes de assumir um cargo da diretoria, dispõe Bornholdt (2005) que duas são as possibilidades: (I) o sucessor pode assumir funções na empresa familiar de modo a ter mais conhecimento de todo o funcionamento da organização caso ele comece nos setores mais baixos e, dessa forma, progrida paulatinamente até atingir a chefia; ou (II) pode ser adotado o modelo no qual o herdeiro trabalha antes em uma outra empresa, o que é vantajoso, pois o sucessor pode desenvolver suas habilidades sem nenhum rótulo de “herdeiro” ou vícios familiares, muito pelo contrário, ele pode ter acesso a outras culturas organizacionais.

---

Com o falecimento de um dos sócios fundadores, a empresa passou por um processo sucessório, assumindo dois novos sócios: o entrevistado, Carlos Emílio, e seu primo, Pedro Andrade, que atualmente não se encontra mais na companhia. No momento da primeira sucessão, apesar do sócio entrevistado não ter tido tempo de progredir de forma paulatina nos cargos da empresa, ele adquiriu em seis meses de trabalho o mínimo de conhecimento para se situar na companhia. Já o outro sócio, Pedro, que também participou dessa primeira sucessão, na época trabalhava em outra área, mas era mais velho e tinha mais experiência. Com efeito, ambos tinham outras habilidades que permitiram que a empresa se mantivesse no mercado e se desenvolvesse.

---

Outra questão intimamente ligada a tal pergunta foi se houve alguma preparação prévia dos funcionários e do sucessor para o momento de sucessão. A resposta do entrevistado foi que: “Não teve nenhum planejamento”.

Ao analisar-se tais questionamentos cabe notar o entendimento de Bernhoef e Gallo (2003) de que o processo sucessório não pode ser visto como um conjunto patrimonial deixado aos herdeiros. Pelo contrário, a questão é extremamente complexa. Mamede e Mamede (2014) trabalham a ideia de que o maior erro das empresas é não tratar a sucessão como uma questão permanente e que o grande problema surge quando, diante de uma situação inesperada, o sucessor precisa assumir a direção da empresa sem ter a menor condição. No caso em tela, apesar do despreparo dos sucessores, eles conseguiram contornar a situação e fazer a empresa crescer.

Diante desse contexto, quais eram os principais desafios encontrados no período da sucessão, sobre dois aspectos: a) para a empresa; b) para o sucessor.

O maior desafio para a empresa foi manter a confiança que a empresa já tinha no mercado, melhor dizendo, foi reconquistar essa confiança dos clientes e dos funcionários. Não tivemos muitas dificuldades. Isto porque o momento era outro, a concorrência também não era grande em Araxá e na região. Mas nós precisamos trabalhar, mostrar que éramos capazes de continuar com o mesmo trabalho jeito feito pelos primeiros sócios e até mesmo de melhorá-lo.

---

Donnelley (1976), ao discursar sobre as vantagens das empresas familiares, foca no bom relacionamento que a empresa familiar detém com a sociedade em geral e com a comunidade empresarial e, por conseguinte, com o grande respeito em relação a tal família.

Lógico que foi um desafio para os sucessores da Viacão Andrade Ltda. manter o

bom relacionamento que a empresa familiar detém com a sociedade em geral e com a comunidade empresarial e, por conseguinte, com o grande respeito em relação a tal família.

Lógico que foi um desafio para os sucessores da Viação Andrade Ltda. manter o respeito da comunidade empresarial com relação à família. Por essas razões, Lodi (1998) afirma que não é simples para a nova geração de administradores conquistar a confiança tanto dos funcionários quanto dos clientes. O desafio é muito mais abrangente do que a própria preparação da pessoa que será o sucessor, pois depende de uma preparação da empresa também.

Quanto às principais dificuldades encontradas pelos sucessores, a resposta foi:

Vale destacar como uma dificuldade encontrada por nós: **administrar os outros sócios**. Foi muito difícil **conquistar a confiança deles**. Eles sempre alegavam que nós não tínhamos experiência, que não sabíamos o que estava acontecendo. Além disso, tivemos que mostrar para eles que **o negócio não consistia na visão que todos tinham sobre ele**. Transporte é um ramo que tem um volume de dinheiro muito grande, porém uma lucratividade muito baixa. Além disso, outro grande desafio, foi mostrar a eles quais eram **as necessidades da empresa**. Isto se deu que, nesse período de sucessão, foi preciso conter o apetite deles em relação à distribuição de capital – distribuição de lucros – para não sacrificar a empresa. (Grifos nossos).

Por fim, visando saber se a empresa sofreu impactos com a sucessão e, em caso positivo, quanto tempo ela demorou para se recuperar e voltar a crescer, foi questionado ao entrevistado se o processo sucessório obteve êxito. Sobre tal, o entrevistado disse:

---

O principal impacto foi esse realmente, foi a sangria da empresa. Quando eu falo sangria, digo sobre a distribuição de lucros, nós não tivemos reinvestimentos necessários, em função das pessoas não entenderem que isto é uma necessidade vital para uma empresa de transporte, você tem que deixar uma sobra grande do seu lucro para ser reinvestido, se você quer se manter ativo e competitivo nesse ramo. Nós demoramos depois dessa sucessão, em média 15 anos para voltar ao ponto inicial, foi um tempo que nós perdemos muito mercado, como nós tivemos uma briga societária séria, nós abrimos muito espaço para os nossos concorrentes, em função das pessoas não entenderem o ramo de transporte, conforme já foi dito.

---

Os problemas apontados pelo entrevistado sobre os obstáculos do processo de sucessão foram discutidos por Mamede e Mamede (2014) ao afirmarem que algumas empresas não se recuperam do processo de sucessão e acabam indo à falência, alienando o negócio para um terceiro ou deixando de seguir o ritmo de ascensão da administração anterior. Apesar da companhia analisada ter conseguido se recuperar e hoje ser uma empresa respeitada e consolidada na área, como o entrevistado afirmou, ela demorou aproximadamente 15 anos para conseguir se reerguer. Durante esse período a empresa além de ter prejuízos, deixou de lucrar, de modo que teve sua estrutura e a sua saúde financeira muito afetadas.

---

Interpretando os impactos da sucessão, Donnelley (1976) afirma que os administradores devem estabelecer diretrizes e restrições formais para a participação familiar, pois é fundamental que haja um equilíbrio entre os interesses da companhia e da família. Bernhoeft e Gallo (2005) têm uma opinião parecida quando afirmam que muito dos fracassos das empresas familiares são consequência da dificuldade de desvincular o crescimento da empresa e o seu lucro das demandas familiares. No caso em tela, após o falecimento de dois sócios, inclusive o administrador, a postura de alguns sócios de confundirem interesses familiares e pessoais, como apontados pelos autores acima, estava no centro da disputa, o que culminou em expressiva perda de capital da empresa. Assim, a empresa conseguiu se reerguer apenas com a entrada dos dois novos sócios e com a saída dos sócios fundadores que ainda se encontravam na companhia.

---

Na visão do entrevistado o processo de sucessão vivenciado foi bem-sucedido e, nas palavras dele, ocorreu nas seguintes dimensões:

Hoje, eu posso falar que ele foi 100% bem-sucedido, tanto que depois da primeira sucessão na qual eu e o Pedro entramos na Viação Andrade, com os outros dois irmão e demais herdeiros, nós conseguimos comprar a parte de todos os outros, ficando eu e o Pedro por mais um período. Depois como eu e o Pedro por já tínhamos errado numa primeira vez, fizemos uma cisão da nossa sociedade e hoje a sociedade se restringe a Carlos Emilio de Andrade e sua esposa.

---

Conforme o exposto, não existe uma fórmula de sucesso que deve ser seguida pelas

Conforme o exposto, não existe uma fórmula de sucesso que deve ser seguida pelas empresas familiares, visto que cada caso tem características muito peculiares. Assim, o que pode existir são parâmetros, apontados a partir da identificação de pontos em comum, com base na análise da maioria das sucessões bem-sucedidas. Conforme afirmam Araujo, Maluschke e Pedroso (2015) as empresas familiares têm inúmeros meios de ação, entretanto, os seus membros, normalmente dotados de muita autonomia, precisam ter a habilidade de superar os problemas, garantindo a viabilidade do negócio.

Para se ter uma percepção mais abrangente, perguntou-se ao entrevistado quais os conselhos que ele daria a uma empresa familiar que se encontra em fase de sucessão. De acordo com ele:

---

O conselho que eu daria para uma empresa familiar que se encontra em fase de sucessão é planejamento, explicar para todos os sócios, o negócio, a lucratividade, mostrar para eles que a disputa, a briga, todos saem perdendo né, em qualquer sucessão que tem briga todos saem perdendo. Você perde mercado, você perde dinheiro, você tem um desgaste muito grande, então o melhor caminho é a negociação. E essa negociação ela tem que ser boa para todo mundo e bem honesta, bem clara, bem visível, sem esconder números, sem qualquer tipo de empecilho.

---

Já a pergunta doze discutiu se no caso do entrevistado esses conselhos ajudaram. Conforme exposto:

---

No nosso caso como já disse, ela foi uma sucessão que para ser concluída, nós tivemos que entrar com processo de dissolução da sociedade. Um dos sócios não queria resolver a questão da sucessão e isso teve um custo muito alto, conforme eu já disse, quando o juiz determinou a dissolução da sociedade, esse sócio resolveu vender as cotas dele, foi onde a sucessão voltou para a normalidade. As causas desse processo, as principais causas desse processo, foram as desvantagens de uma empresa familiar. Ou seja, foi confundido negócio com família, negócio com pessoal. Isso não combina com uma empresa, isso custa muito caro, esse é um desgaste muito grande que deve ser evitado. Eu acho que no nosso caso, se a gente desde o início tivesse contratado uma pessoa de fora para já fazer esse planejamento dessa sucessão, para não deixar chegar nesse ponto talvez todos teriam perdido menos né, ou não perdido nada, então é isso tem que ser em empresa familiar, ela tem que ter um planejamento de sucessão.

---

Infere-se, ao tomar como parâmetro de análise a saúde financeira da empresa hoje, que a sucessão da organização analisada foi bem-sucedida, porém, foi uma sucessão complicada e que envolveu inclusive processo judicial. Entretanto, os sucessores souberam liderar e, principalmente, gerir essa mudança.

Nesses termos, Lanz (2013) afirma que, no que concerne à equipe de gestores, assim como o entrevistado enfatizou, esta deve ser preparada para a entrada do novo administrador por meio do direcionamento estratégico do negócio, formalização de planos, ferramentas de gestão e de planejamento. Dessa forma, a gestão precisa ser mais profissional e menos vinculada à pessoa do sucedido, algo muito comum nas empresas familiares e que ocorreu no processo sucessório estudado, conforme o entrevistado fez questão de enfatizar.

Já Velloso (2012) destaca, também nesse sentido, a implementação de governança corporativa por meio de ações de transparência da empresa nas informações prestadas, na sua atuação e na sua gestão, construindo alicerces para a manutenção da companhia. De acordo com o autor, a informação e a transparência são importantes, pois elas fazem com que as negociações ocorram de modo honesto e claro. Nesse sentido, o sócio-diretor destacou na entrevista a possibilidade de contratar empresas ou consultores especialistas em gestão familiar para auxiliarem nesse processo.

Por fim, o entrevistado, sócio-diretor, fez algumas observações pontuais sobre o processo sucessório na empresa por ele administrada, afirmando que:

Para concluir, o primeiro processo, foi um processo muito doloroso, processo de grandes perdas, processo de grandes disputas em função de não ter tido planejamento, em razão da morte do sócio-diretor fundador, Lourival Pereira. Nesse primeiro processo o desgaste foi grande e como não foi planejado teve um processo de dissolução de sociedade que não foi concluído em função de um acordo, mas isso trouxe grandes perdas tanto financeiras quanto comerciais. O segundo processo entre Carlos Emílio e Pedro, ele foi um processo planejado por 10 anos, ele foi concluído agora no final de 2014, onde o Pedro Eustáquio saiu da sociedade. O processo não trouxe perdas nem financeiras e nem comerciais para empresa, que

entre Carlos Emílio e Pedro, ele foi um processo planejado por 10 anos, ele foi concluído agora no final de 2014, onde o Pedro Eustáquio saiu da sociedade. O processo não trouxe perdas nem financeiras e nem comerciais para empresa, que conseguiu manter todo seu portfólio atual em todos seus clientes e ele foi um sucesso. Ele foi um processo claro, que teve ganho para as duas partes. Então esse é o segredo de uma sucessão familiar, planejamento, tanto financeiro, quanto comercial.

---

Um dos principais pontos apontados pelos autores para o sucesso da sucessão familiar é o planejamento, seja no âmbito de gestão, de funcionários, econômico ou jurídico. Conforme já dito, não existe uma fórmula para os processos sucessórios em empresas familiares. As companhias têm características muito diversas, atuando em diferentes setores, de diferentes modos e com tamanhos muito distintos. Entretanto, alguns parâmetros podem ser estabelecidos e no presente trabalho o principal fator observado para o sucesso das sucessões familiares foi o “planejamento”.

Uma outra questão importante cuida da relação entre os administradores e os funcionários. Nesse sentido, Lodi (1998) afirma que um dos principais desafios dos sucessores é a credibilidade dentro da empresa; já Wener (2004) diz que comparações entre a antiga e nova gestão são inevitáveis, cabendo a esta conquistar os funcionários. Por essa razão, foi realizada também uma breve entrevista com um funcionário que trabalha na empresa desde a época dos seus sócios-fundadores, tendo, portanto, acompanhado todo o processo sucessório.

As perguntas feitas foram sobre os motivos que lhe fazem permanecer há tanto tempo na empresa e sobre os pontos positivos e desafiadores da transição. De acordo com ele, a sua permanência na empresa se deve às condições de trabalho proporcionadas pela organização e à seriedade dos seus diretores. Já a questão mais desafiadora foi a separação da sociedade e a mais positiva foi o fato da empresa ter conseguido se desenvolver muito depois da separação.

As respostas dadas por esse funcionário tão antigo são compatíveis com toda a história da empresa e com o seu processo sucessório.

Como é possível observar, o processo sucessório foi marcado por uma separação societária dos antigos como os novos sócios o que, no entanto, não foi empecilho para o crescimento da empresa. A despeito desse problema, o segundo entrevistado, colaborador da empresa, foi enfático ao apontar as condições de trabalho e a seriedade dos diretores da empresa como as razões pelas quais ele lá permanece tanto tempo. O que confirma a construção teórica de que a relação entre administrados e administradores é fundamental para o sucesso de qualquer processo transitório dentro de uma companhia.

Em suma, na empresa analisada, o primeiro processo sucessório teve algumas dificuldades: falta de preparação prévia dos sucessores; confusão dos problemas familiares com os empresariais; enfraquecimento da empresa com a briga societária e processo de dissolução da sociedade. Entretanto, a despeito de todas essas dificuldades, o primeiro processo sucessório teve vários pontos positivos: a empresa conseguiu manter a confiança do mercado; os sucessores mantiveram boa relação com os seus funcionários, em razão das condições de trabalho oferecidas e da seriedade dos administradores; os sucessores conseguiram estabelecer novas diretrizes e restrições formais para a interferência familiar na empresa; novos e importantes investimentos foram feitos na empresa. Destarte, a primeira sucessão pode ser considerada de sucesso, pois a pesar dos problemas societários, a empresa se fortaleceu no segmento, estabeleceu novas diretrizes, passou a adotar modelos de planejamento e hoje é uma companhia bastante respeitada no meio.

Por fim, o segundo processo sucessório ocorreu de modo muito mais pacífico e sólido. Como os dois sócios-administradores já tinham passado por uma sucessão, a saída de um deles ocorreu de maneira amigável e, principalmente, de modo muito planejado. É dizer, além da empresa já adotar modelos de transparência e de qualidade que facilitaram o processo, foram anos de preparação específica para esse novo momento, tanto no âmbito interno quanto externo da companhia.

---

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da presente pesquisa foi traçar um panorama sobre a sucessão nas empresas familiares no Brasil, demonstrando quais os desafios e quais os fatores que contribuem para o êxito do processo. Já o objetivo específico foi analisar qual o perfil da geração bem-sucedida de sucessores. Ambos os objetivos, geral e específico, foram alcançados no presente trabalho. Por meio de uma pesquisa teórica e bibliográfica, foi delimitado, dentre inúmeras possibilidades, características de uma empresa familiar com um processo sucessório bem-sucedido, o que contribui para as análises teóricas futuras sobre

alcançados no presente trabalho. Por meio de uma pesquisa teórica e bibliográfica, foi delimitado, dentre inúmeras possibilidades, características de uma empresa familiar com um processo sucessório bem-sucedido, o que contribui para as análises teóricas futuras sobre modelos de sucessão bem-sucedida em empresas familiares.

O estudo de caso conclui que não há apenas uma fórmula de sucesso para os processos sucessórios. Como Lodi (1998) afirma, a empresa é um organismo vivo e está em constante mudança. Entretanto, existem parâmetros básicos que podem servir como orientações gerais para as empresas familiares em um momento tão complicado como a sucessão. Em primeiro lugar, a geração bem-sucedida depende de uma empresa preparada, pois quanto mais financeiramente estável e estruturada a companhia estiver, mais fácil será a sucessão. Aqui, cabe salientar a importância da governança corporativa, de transparência dos atos de gestão e da separação entre o âmbito profissional e familiar. Em segundo lugar, os sucessores precisam ser treinados, essa preparação pode ocorrer de vários modos, tanto dentro da empresa, quanto trabalhando em outras firmas, o importante é que o futuro administrador tenha bases sólidas e em liderança e principalmente em gestão. No caso discutido, a despeito da falta de experiência anterior, os sucessores tinham outras habilidades que permitiram os fizeram identificar e promover mudanças vitais para a manutenção da empresa no decorrer do primeiro processo sucessório. Em terceiro lugar, contratar uma consultoria externa pode contribuir muito para o êxito do processo. Em quarto lugar, manter a confiança dos agentes externos - principalmente do mercado e dos clientes - e a confiança dos agentes internos - especificamente dos seus funcionários - é um dos principais fatores de êxito na sucessão. Por fim, a preparação para a sucessão deve ser constante, a empresa deve estar sempre estruturada para mudanças não planejadas de administração.

Cabe fazer a ressalva de que a presente pesquisa teve limitações que se relacionam ao fato das empresas familiares terem diversas estruturas societárias, tamanhos e formas de atuação. Nesse sentido, observa-se uma limitação no tocante ao estudo de caso cuidar de um modelo particular de empresa de médio porte, do ramo de transporte, da forma limitada.

Em suma, as empresas familiares são extremamente importantes para a economia brasileira, de modo que muitas pesquisas podem e devem ser feitas na área. Nesta linha, o problema da sucessão é uma das principais causas de dificuldades financeiras e até falência dessas empresas. A agenda futura desse tema é extensa e inclui, principalmente, a necessidade de realização de pesquisas empíricas a fim de mapear precisamente os perfis e as demandas específicas das empresas familiares brasileiras.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ÁLVARES, E. Diferenciação família/propriedade/empresa: base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral, 2003.

ANDRADE, Carlos Emílio; LOPES, Clézio. Geração bem-sucedida: caso do processo sucessório na Viação Andrade. Entrevistador: M. A. T. Fonseca. Brasília: Ceube. 3 gravações telefônicas. Entrevistas concedidas para trabalho de conclusão de curso.

---

ARAUJO, T. R. P. P. **Interação sistêmica e desafios na sociedade conjugal e empresarial: estudos com casais no distrito federal**. 2015. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UCB, Brasília, 2015.

ARAUJO, T. R. P. P.; PEDROSO, J. S de; MALUSCHKE, J. S. B. Os princípios sistêmicos no estudo de empresas familiares. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 10., 2014, Ribeirão Preto. **Anais...** São Paulo, 2014. p. 1-18.

\_\_\_\_\_. Systemic principles in the study of family business. **Systems Research and Behavioral Science**, Wiley Online Library, v. 33, n. 2, p. 259-264, mar./abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Systemic principles in the study of family business. *Systems Research and Behavioral Science*, Wiley Online Library, v. 33, n. 2, p. 259-264, mar./abr. 2016.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Sousa. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, jan./mar, 2013.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTALINGA, K.; DIRSCHBAUM, D.; PRADO, R. N. Sucessão familiar e planejamento societário I. In: PRADO, R. N.; PEIXOTO, D. M.; SANTI, E. M. D. de. (Coord.) **Estratégias Societárias, Planejamento Tributário e Sucessório**. Série *GVlaw*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 8, abr. 1976.  
[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901967002300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf) Acesso em: 3 mar. 2016.

FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilema de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.325-337, abr/mai/jun, 2012.

GERSICK, E.; DAVIS, John A; HAMPTON, Marion McClom; LANSBERG Ivan. De **Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GESTARE. **Gestão da empresa familiar FGV**. Disponível em: <http://www.gestare.com.br/> Acesso em: 3 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

LANZ, Thomas Michael. Sucessão nas empresas familiares. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório**. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 225-256.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, Eduarda Cotta; MAMEDE, Gladston. **Empresas familiares**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAMEDE, Eduarda Cotta; MAMEDE, Gladston. **Empresas familiares**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, F. V. de; BORNHOLDT, W.; DIAS, S. **Sistema Familiar x Sistema Empresarial: convergências e divergências**. 2011. Disponível em: <http://www.sbdg.org.br/Congresso2011/Atividades/Palestras.htm> Acesso em: 3 mar. 2016.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 1 mar. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p.80-90, jul/set. 1995.

VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

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

## **APÊNDICE A**

---

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Por que a empresa analisada pode ser considerada uma empresa familiar?
  - a. Ocorreu a sucessão da administração por duas ou mais gerações?
  - b. O controle do capital da empresa é de dois ou mais membros de uma mesma família?
2. Quais são as vantagens de uma empresa familiar?
3. Quais as desvantagens de uma empresa familiar?
4. Qual a causa do processo sucessório da empresa?
5. Como ocorreu o processo sucessório da empresa?
6. O sucessor já trabalhava na empresa antes de se tornar diretor?
7. Foi realizada alguma preparação prévia dos funcionários e do sucessor para o momento de sucessão?
8. Quais foram os principais desafios encontrados no período de sucessão?
  - a. Para a empresa;
  - b. Para o sucessor.
9. A empresa sofreu impactos com a sucessão? Se sim, quanto tempo ela demorou para se recuperar e/ou voltar a crescer.
10. Observações importantes dos entrevistados.