

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, GESTÃO E
SOCIEDADE
TESE DE DOUTORADO

**ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DO SUCESSOR EM
EMPRESAS FAMILIARES**

ROSEMARY APARECIDA MARTINS ROBERTO

CURITIBA

2018

ROSEMARY APARECIDA MARTINS ROBERTO

**ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DO SUCESSOR EM
EMPRESAS FAMILIARES**

Tese apresentada como requisito final para obtenção do grau de Doutora em Administração, ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR
Elaborado pelo Bibliotecário Douglas Lenon da Silva (CRB-9/1892)

R639 Roberto, Rosemary Aparecida Martins.
Estratégias de formação do sucessor em empresas familiares. /
Rosemary Aparecida Martins Roberto. — Curitiba : Universidade Po-
sitivo, 2018.
158 f.

Doutorado (Tese) – Universidade Positivo, Programa de Pós-
graduação em Administração, 2018.
Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

1. Administração. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Ensino
superior – Administração. 4. Empresas familiares. I. Steiner Neto, Pe-
dro José. II. Título.

CDU 334.722.24(043.2)

DEDICATÓRIA

A meus pais (*in memoriam*), por terem se sacrificado para proporcionar tudo que sou hoje. Serei eternamente grata.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado forças e coragem para chegar até aqui, diante de tantas dificuldades enfrentadas.

À minha família, por entender minha ausência e estar sempre ao meu lado, me apoiando.

À minha sobrinha e afilhada Maria Paula, por ter deixado muitas vezes de lhe dar atenção porque precisava dedicar-me à tese.

A meu namorado, Antonio César, pela paciência e entendimento.

A meu orientador, professor Pedro José Steiner Neto, pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados.

Ao Professor Peter Jaskiewicz, que gentilmente me recebeu na Universidade de *Ottawa* (Canadá).

Às amigas Zélia Halicki, Rúbia Carla Maier Biscaia e Larissa Mongruel Martins que, de companheiras de viagem, tornaram-se grandes amigas.

A meus amigos Sirlei Moletta e Carlos Ubiratan da Costa Schier, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis, não deixando que eu desanimasse.

Agradeço aos pesquisados por terem aceitado participar da pesquisa e às pessoas que me colocaram em contato com eles: Zélia Halicki, Gislaine Martinelli Baniski, Eduardo Biscaia, Cristiane Dresch e Silas Guimarães Moro.

À Banca Examinadora, pela participação e contribuições ao trabalho.

E, por fim, agradeço a todos os amigos da UEPG por esses quatro anos de convivência e aprendizado.

RESUMO

Esta tese assumiu como premissa analisar se o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores para a continuidade de negócios familiares, através do aumento da oferta do número de vagas no Ensino Superior no Brasil, após 1990. Desta forma, foram levantadas as motivações existentes no processo sucessório, identificando a formação dos gestores nos últimos 30 anos. Foram descritas as mudanças ocorridas na oferta do Ensino Superior no Brasil a partir dos anos 90 e os planos de sucessão implementados a partir do ano de 2000, apontando tendências nas estratégias de sucessão em empresas familiares. Para atingir os objetivos propostos no estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de casos múltiplos, utilizando entrevista semiestruturada com gestores sucessores pertencentes a segunda e terceira gerações, de cinco empresas familiares do setor de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas apresenta processos e planos de formação de sucessores formalizados, e formam seus sucessores de acordo com aquilo que acreditam. Desta forma, foram identificadas mudanças nas estratégias de formação de sucessores após os anos 90, onde o Ensino Superior ficou acessível através da abertura de mais Universidades, aumentando o número de vagas oferecidas e incentivos do governo federal através de financiamentos estudantis. Assim, notou-se uma formação mais sólida dos gestores dessas empresas após o ano de 1990, o que proporcionou a elas sucessores com maior preparação para gerir o negócio da família, pois seus fundadores não possuíam formação e foram aprendendo com a experiência. Os resultados encontrados apresentam um novo cenário de formação do sucessor, com características que apontam pontos relevantes para a gestão da empresa familiar, que não eram considerados tão evidentes para a sua continuidade, com sucessores preparados através de treinamentos dentro ou fora da empresa da família e educação formal, onde todos os entrevistados possuem formação superior, sendo a maioria formada em Administração. Por fim, os resultados mostraram que, na maioria das empresas pesquisadas, há forte tendência à profissionalização e o desejo de que a próxima geração não se envolva nos negócios da família.

Palavras-chave: Ensino Superior. Sucessão. Estratégias de Sucessão. Empresas Familiares. Profissionalização.

ABSTRACT

This thesis assumed as a premise to analyze if the access to Higher Education influenced the strategy of successors training for the continuity of family businesses, by increasing the number of vacancies in Higher Education in Brazil after 1990. In this way, the motivations in the succession process were identified, identifying the formation of managers in the last 30 years. We describe the changes that occurred in the offer of Higher Education in Brazil since the 1990s and the succession plans implemented since 2000, pointing out trends in succession strategies in family businesses. In order to achieve the objectives proposed in the study, a qualitative study was carried out using the multiple case study method, using a semi structured interview with successor managers belonging to the second and third generations of five family businesses in the transportation sector located in the city of Ponta Grossa-PR. It was observed that none of the companies surveyed presented processes and plans of formation of formalized successors, and formed their successors according to what they believe. In this way, changes in successor formation strategies were identified after the 1990s, where higher education was accessible through the opening of more universities, increasing the number of places offered and federal government incentives through student financing. Thus, a more solid formation of the managers of these companies was observed after 1990, which gave them successors more prepared to manage the family business, since their founders had no training and were learning from the experience. The results presented present a new successor formation scenario, with characteristics that point out points relevant to the management of the family business, which were not considered as evident for its continuity, with successors prepared through training inside or outside the family business and formal education, where all interviewees have higher education, most of them being in Administration. Finally, the results showed that, in most companies surveyed, there is a strong tendency towards professionalization and the desire that the next generation not be involved in the family business.

Keywords: Higher Education. Succession. Succession Strategies. Family business. Professionalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de três círculos	33
Figura 2 - Espiral da Sucessão.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais autores que deram sustentação à pesquisa.....	18
Quadro 2 - Conceitos de empresa familiar sob a óptica de vários autores.....	23
Quadro 3 - Descrição da participação dos indivíduos inseridos em empresas familiares, modelo de três círculos.....	33
Quadro 4 - Modelos de sucessão	37
Quadro 5 - Características das empresas analisadas segundo estudos de vários autores	61
Quadro 6 - Resumo dos estudos de autores canadenses	77
Quadro 7 - Definição das categorias e subcategorias da pesquisa	96
Quadro 8 - Fase da pré-análise da análise de conteúdo	98
Quadro 9- Resumo das categorias analíticas da Empresa A	106
Quadro 10 - Resumo das categorias analíticas da Empresa B	109
Quadro 11 - Resumo das categorias analíticas da Empresa C	112
Quadro 12 - Resumo das categorias analíticas da Empresa D	117
Quadro 13 - Resumo das categorias analíticas da Empresa E	121
Quadro 14 - Períodos estratégicos nas empresas analisadas.....	121
Quadro 15 - Características dos modelos de sucessão encontradas nas empresas	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Portfólio da pesquisa bibliométrica	17
Tabela 2 - Evolução dos números de matrículas em redes públicas e privadas no Ensino Superior brasileiro (1990 – 2016).....	81
Tabela 3 - Número de instituições de Educação Superior por categoria administrativa, Brasil (1995-2002).....	84
Tabela 4 - Número de instituições de Educação Superior por categoria administrativa, Brasil (2003-2016).....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem da população brasileira cursando Ensino Superior 83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.4 ESTRUTURA DA TESE	18
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	20
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	20
2.2 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	26
2.2.1 Processo sucessório em empresas familiares	28
2.2.2 Modelos de sucessão	32
2.2.3 Planejamento da sucessão em empresas familiares	37
2.2.4 Estratégias de sucessão em empresas familiares	40
2.2.5 Planos de sucessão	45
2.2.6 Casos de sucessão	48
2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES CANADENSES ...	65
2.4 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	78
3 METODOLOGIA	87
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	87
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	87
3.1.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	88
3.2 <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	92
3.2.1 População e amostra	92
3.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa	93
3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados	95
3.2.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados	97
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	102
4.1.1 Empresa A	102
4.1.2 Empresa B	106
4.1.3 Empresa C	110
4.1.4 Empresa D	112
4.1.5 Empresa E	117

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	121
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	137
5.1 CONCLUSÕES	137
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	140
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	140
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A - ENTREVISTA	157

1 INTRODUÇÃO

O contexto das empresas familiares brasileiras está envolto em uma complexidade composta por fatores que regem sua perenidade, dentre eles está a problemática da sucessão, que ainda precisa ser formalmente planejada pela maioria das organizações.

O desenvolvimento de estratégias de sucessão em empresas familiares é um processo considerado de difícil desenvolvimento para as organizações, que apresentam dificuldades na formulação de estratégias para formação de seus sucessores.

Desta forma, sucessão constitui um grande desafio por se tratar de um episódio longo, inevitável e, muitas vezes, negligenciado pelos gestores, mesmo demonstrando interferir de forma decisiva na continuidade da organização.

A sucessão relaciona-se a um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa, como nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vendê-la em sua totalidade, ou deixá-la entregue ao seu curso natural (LEACH; BOGOD, 2006).

A forma como o fundador se retira da empresa e propõe sua sucessão poderá influenciar no sucesso da gestão da próxima geração, onde o planejamento e a gestão da sucessão são colocados como estratégia para minimização de conflitos e dificuldades encontradas pelas empresas familiares neste processo. Assim, a sucessão deve ser planejada através da formação de profissionais aptos para assumir o negócio da família.

Por essas razões, a sucessão tem sido a temática mais estudada no campo de empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007). É importante que as organizações trabalhem a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória (FERNANDES, 2013). Isto porque a excessiva dependência da empresa em relação a alguns gestores e também aos próprios fundadores pode proporcionar a queda no seu desempenho, caso eles a abandonem.

Segundo Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da famí-

lia na manutenção do negócio e com a expectativa da geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador. Desta forma, Weinstein (1999) e Venter, Bosholff e Mass (2005) ressaltam que o preparo do sucessor é essencial à sobrevivência da empresa para a próxima geração.

Os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional. Assim, algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para os herdeiros, adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso deles no quadro funcional da empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Sob esta ótica, nota-se que a maioria das empresas familiares prepara seus herdeiros através de um processo natural desenvolvido por meio de atividades cotidianas, que acreditam ser o suficiente para o desenvolvimento dos sucessores, não possuindo um processo de sucessão formalizado com regras definidas para a formação do herdeiro sucessor.

A partir dos anos 90, notou-se um aumento expressivo da oferta de vagas em cursos superiores e, conseqüentemente, maior facilidade de acesso àqueles que desejavam ingressar no Ensino Superior. De 1990 a 2016 houve um aumento de mais de 500% no número de matrículas no Ensino Superior em redes públicas e privadas. Isto se deve às reformulações ocorridas no Ensino Superior a partir da segunda metade dos anos 90, para atender o aumento da demanda por vagas, principalmente nas classes menos favorecidas, o que estimulou a criação de redes de ensino privadas. O desenvolvimento da economia brasileira também foi responsável pelo aumento das Instituições de Ensino Superior.

Desta forma, verifica-se uma mudança no contexto da formação de profissionais para o mercado, que afeta as estratégias de formação de sucessores e o comprometimento da organização com o planejamento sucessório.

Considerando a importância das empresas familiares para o desenvolvimento da economia brasileira, com o estudo propôs-se levantar as mudanças na formação dos sucessores, ocorridas no período de 1990 a 2018, analisando se o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação dos sucessores nos últimos 30 anos.

Os aspectos que compõem este estudo abrangem o processo de formação do sucessor, estratégias de sucessão, mudanças ocorridas nos últimos 30 anos na for-

mação do sucessor, investigando a influência do ensino superior no desenvolvimento das estratégias de formação do sucessor, com delimitação específica para organizações familiares, que fundamentam o problema de pesquisa proposto neste estudo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos de Capelão (2001), Dalla Costa e Luz (2003), Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), Minadeo (2010), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Oliveira e Silva (2012) e Teston e Filippin (2016), têm demonstrado a importância da gestão da sucessão na perenidade de empresas familiares através de um planejamento formalizado de seus processos sucessórios, onde a gestão é tida como fator estratégico para sua sobrevivência.

Segundo Donatti (1999), para que a sucessão obtenha sucesso, ela deve ser planejada, pois significa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa da família e precisa apresentar resultados efetivos para que não seja comprometida. Desta forma, Garcia (2001) *apud* Prati (2002) destaca que a principal causa de fracasso nos processos sucessórios na transição de gerações da empresa familiar é a falta de planejamento, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai.

A escolha do sucessor é uma opção difícil, ainda mais quando o sucedido se depara com várias opções e acaba tomando a decisão incerta. Desta forma, pode-se afirmar que esta incerteza vem ao encontro à falta de planejamento. Padula (2000) considera que a sucessão, quando planejada, impede o aparecimento de crises, permitindo à empresa jovem tornar-se madura.

Floriani e Rodrigues (2000) abordam que o despreparo, tanto do sucessor quanto do sucedido, é um dos principais problemas com relação ao processo sucessório. Através de um programa eficaz de formação de herdeiros, o desenvolvimento de estratégias empresariais passa a ser primordial para o êxito da empresa familiar.

A partir de estudos realizados de Oliveira e Silva (2012), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Pereira *et al.* (2013) e Alcântara e Filho (2014), verificou-se que a maioria dos gestores não possuía formação superior quando assumiu a empresa da família, pois, como participavam da empresa desde a juventude, foram conhecendo seu funcionamento e habituando-se a seus processos. Após os anos 90,

com a expansão do Ensino Superior e o aumento da sua oferta, indivíduos pertencentes a outras classes sociais tiveram a oportunidade de ingressar em um curso superior, podendo se preparar profissionalmente para assumir a gestão. Assim, em decorrência dos problemas expostos, questiona-se: **O acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de sucessão em empresas familiares?**

Objetivando entender essas mudanças, a presente tese buscou, através de pesquisas junto a gestores de empresas familiares, mostrar as transformações ocorridas nos últimos 30 anos nos processos de sucessão. Como premissa deste estudo, a tese que se propôs para este trabalho foi a de que **o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores.**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Conforme exposto anteriormente, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos, que buscaram alinhar o presente estudo e tornar compreensíveis as premissas encontradas a partir do pressuposto estabelecido, de acordo com o que está disposto na próxima subseção.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores para a continuidade de negócios familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as estratégias de processo sucessório em empresas familiares localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR, que estão pelo menos na segunda geração, ocorridas no período de 1990 a 2018;
- b) Identificar as motivações existentes no processo sucessório anteriores ao ano 2000;
- c) Descrever a mudança da oferta do Ensino Superior no Brasil, no período de 1990 a 2018;
- d) Avaliar os planos de sucessão implementados a partir dos anos 2000;
- e) Comparar os planos de sucessão anteriores e posteriores ao ano 2000;

- f) Apontar tendências nas estratégias de sucessão em empresas familiares.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O desenvolvimento da presente pesquisa, do ponto de vista teórico, justifica-se pela importância e relevância que o tema tem despertado na gestão de empresas familiares quanto à formação de sucessores, onde não foram encontrados trabalhos que propusessem um estudo que abordasse as mudanças na formação do sucessor ocorridas após os anos de 1990, em decorrência ao maior acesso ao Ensino Superior (SARMENTO, 1996). Uma abordagem encontrada na literatura relacionada ao tema foi o estudo de Scheffer (1993), que observou que os sucessores, quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida. Em decorrência disto, o autor enfatiza que surgem diferenças entre eles no estilo gerencial, fazendo com que a experiência de um e a formação de outro passem a representar fonte de discórdias. Sob esta ótica, o autor não fez nenhuma relação do exposto com a expansão de acesso ao Ensino Superior.

Realizou-se uma análise bibliométrica com o objetivo de proporcionar, à pesquisadora, conhecimentos sobre o assunto pesquisado para o desenvolvimento da tese, fornecendo *insights* que auxiliaram na pesquisa. Foram consultadas seis bases de dados nacionais e internacionais. As bases nacionais consultadas são compostas do *Google Scholar*, *Scielo Brasil* e *Spell*. Entre as bases internacionais foram consultadas *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*.

Na busca foram utilizados os filtros para os artigos identificados como alinhados com o tema, para os quais se procedeu à leitura do resumo de cada artigo, utilizando os seguintes critérios:

- (1) Período Pesquisado: 1990 a 2017;
- (2) Áreas definidas na pesquisa: Negócios, Gestão, Contabilidade, Ciências Sociais.
- (3) Palavras-chave utilizadas: sucessão em empresas familiares; estratégias de sucessão em empresas familiares; sucessão e profissionalização em empresas familiares, nos idiomas inglês e português.

A pesquisa gerou o total de 31.146 artigos. Os resultados da análise bibliométrica que compõem o portfólio final de pesquisa são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Portfólio da pesquisa bibliométrica

Bases	Retornos	Filtro (1) Alinhados com as teorias	Filtro (2) Após leitura do abstract	Portfólio Final Após leitura do artigo na íntegra
GOOGLE SCHOLAR	30.700	180	52	16
SCIELO	131	26	13	8
SCIENCE DIRECT	31	16	7	5
SCOPUS	22	15	9	7
SPELL	246	47	27	16
WEB OF SCIENCE	16	10	6	4
Total de artigos	31.146	294	114	56
Teses e Dissertações	18	15	12	9

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

É importante ressaltar que nenhum dos artigos pesquisados especificou que o pai recomendou ao filho cursar o Ensino Superior para assumir a empresa. Nos estudos de Rezende, Andrade e Rezende (2004), Martins *et al.* (2008), Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), Batista *et al.* (2015) e Costa *et al.* (2015) foi abordado que os filhos receberam educação formal, mas não necessariamente para assumir a empresa, pois, em alguns casos, os filhos cursaram outras áreas e, quando formados, acabaram escolhendo outra profissão. Não foram encontrados nos artigos, teses e dissertações pesquisados, nenhuma menção de que a oferta de acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores.

Desta forma, destacam-se os principais autores que deram sustentação à tese, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 - Principais autores que deram sustentação à pesquisa

CONCEITOS	PRINCIPAIS AUTORES
Empresas Familiares	Lodi (1998); Gersick <i>et al.</i> (1997); Chua, Chrisman e Sharma (1999); Oliveira (1999a); Grzybovski (2007).
Estratégias de sucessão	Altaf e Troccoli (2010); Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012); Cheng, Ho e Au (2014); Farington, Venter e Boshoff (2012); Hamilton (2011); Lambrecht (2005); Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008).
Modelos de sucessão	Gersick <i>et al.</i> (1997).; Lambrecht (2005); Chittor e Das (2007).
Planejamento da sucessão	Lambrecht (2005); Chittor e Das (2007); Cheng, Ho e Au (2014); Hamilton (2011); Farington, Venter e Boshoff (2012); Lodi (1987); Morris <i>et al.</i> (1997).
Planos de sucessão	Antoniali (1998); Passos <i>et al.</i> (2006); Oliveira (2006).
Sucessão	Leone (2005); Lambrecht (2005); Grzybovski (2002); Tillmann e Grzybovski (2005); Sharma (2012); Gersick <i>et al.</i> (1997).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Do ponto de vista prático, a pesquisa justifica-se pela pretensão de apresentar, como resultado, um novo cenário da formação do sucessor, com características que apontem pontos relevantes para a gestão da empresa familiar que, antes dos anos 90, não eram considerados tão evidentes para sua perenidade. Nota-se, que este novo cenário dispõe de sucessores que possuem não somente conhecimentos adquiridos trabalhando na empresa da família e transferidos pelo pai, mas também conhecimentos adquiridos através de uma formação superior. Desta forma, espera-se que o resultado deste estudo auxilie as organizações na preparação e formação do sucessor e, conseqüentemente, na passagem para as próximas gerações.

Assim, tanto na dimensão teórica quanto prática, esta proposta contribui para o ineditismo desta tese, ao investigar este tema.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente estudo foi organizado em cinco seções, contendo aspectos introdutórios, teóricos, metodológicos, discussão e resultados.

No **Capítulo 1** são apresentados a introdução da presente pesquisa e explanados os objetivos e as justificativas teórica e prática que dão sustentação ao estudo.

No **Capítulo 2** é exposto o quadro teórico de referência, abordando as bases teóricas que sustentam o estudo, bem como pesquisas relacionadas sobre o tema abordado.

No **Capítulo 3** é apresentada a metodologia da pesquisa para garantir sua cientificidade, onde são abordados o delineamento do estudo e esclarecidos os procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados, bem como os cuidados éticos na realização da pesquisa.

No **capítulo 4** são demonstrados os resultados e discussões da pesquisa.

No **capítulo 5** são apresentadas as conclusões finais após a finalização da tese e limitações deste estudo, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Este capítulo apresenta a base teórica que serviu de suporte à análise das estratégias utilizadas na formação do sucessor. Desta forma, a base teórico-empírica da pesquisa está pautada nos seguintes temas: empresas familiares, sucessão em empresas familiares, processo sucessório em empresas familiares, modelos de sucessão, planejamento da sucessão em empresas familiares, estratégias de sucessão em empresas familiares, planos de sucessão, casos de sucessão, processo sucessório em empresas familiares canadenses e o Ensino Superior no Brasil.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são objetos de estudos e discussões, pois exercem grande influência no desenvolvimento da economia brasileira, seja em termos de produtividade ou empregabilidade.

Estudos sobre empresas familiares são recentes e têm despertado interesse. No Brasil, os primeiros estudos ocorreram no início da década de 1990, com trabalhos e publicações voltados para a consultoria. No final desta mesma década, a academia começou a dar importância ao tema, que começou a ganhar espaço nos eventos científicos, como EnANPAD e EnEO (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010; GRZYBOVSKI, 2007; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008).

Segundo Oliveira (1999a), as empresas familiares surgiram, no Brasil, no início do século XVI, após o país ter sido descoberto por Portugal. Este fato deu-se devido à necessidade de segmentação das companhias hereditárias, em benefício de uma melhor administração após sua entrega aos herdeiros, sendo eles parentes ou não. Desta forma, estimulavam o início de outros empreendimentos, como construção de estradas, centros de distribuição, entre outros que se faziam necessários naquela época.

Camargo (2005) aborda que, séculos depois, ocorreu o desenvolvimento das empresas familiares, graças aos movimentos migratórios (italiano, japonês, alemão), também surgindo empreendimentos brasileiros responsáveis pelo êxito de empresas familiares brasileiras.

Assim, Bernhoeft e Galo (2003) relatam que a maioria das empresas brasileiras tem o início de sua história vinculada à figura de um imigrante que, em algum

momento de sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao Brasil com poucos recursos materiais.

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento econômico através de um número considerável de oportunidades de emprego e negócios, apresentando peculiaridades distintas, sendo diferentes em países com realidades diversas. No Brasil, as empresas familiares apresentam uma imagem protecionista e paternalista, onde a realidade da família está impregnada na empresa (OLIVEIRA, 1999a).

O Brasil apresenta um percentual significativo de empresas familiares (80%), segundo a Pesquisa Global de Empresas Familiares no Brasil (PWC 2016), devido, entre outros aspectos, ao espírito empreendedor presente no contexto empresarial brasileiro, atuando na geração de emprego e renda através de organizações de diferentes portes (LODI, 1998; LEONI, 2005). Desta forma, a compreensão deste segmento empresarial é muito importante, pois exerce destaque na sociedade brasileira e em outras nações, tanto no aspecto econômico quanto no social (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; BORGES, LESCURA; OLIVEIRA, 2012). As empresas familiares são consideradas o tipo de organização que mais cresce no Brasil (ELOY; CLARO; COSTA, 2016).

De acordo com Leoni (2005), uma das maiores preocupações dos gestores de empresas familiares é sua continuidade, pois 75% delas estão sob o comando de seus fundadores, 20% estão sendo geridas pelos filhos dos fundadores, e somente 5% sob o controle da geração seguinte. “Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio” (DUARTE, 2006, p. 12).

A definição de empresa familiar é considerada delicada, gerando algumas discussões, apesar da sua relevância nos estudos sobre o tema (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009; LESCURA *et al.*, 2009; SOUZA; AMARAL, 2008). Diante disto, Leone (2005) destaca três vertentes conceituais: o fato de a propriedade da empresa ser da família, que detém ou controla a maioria do capital; b) a gestão da empresa pela família, onde os lugares no topo são ocupados pelos seus membros; c) a questão da sucessão familiar, em que a segunda geração assume as posições deixadas vagas pelos parentes, e assim, sucessivamente (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009).

Com relação aos pontos fortes das empresas familiares, seu poder de competitividade merece posição de destaque perante as não familiares. No final do século

passado, correspondiam a cerca de 80% do total das empresas privadas, e eram responsáveis por mais de 60% de sua receita e de 67% de seus empregos (OLIVEIRA, 1999a). Contudo, segundo Lodi (1998), as empresas familiares mostram fraquezas no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações, tais como: conflitos de interesses entre família e empresa; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família; ausência de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos.

Lethbridge (1997) destaca três tipos de empresa familiar: tradicional, que possui capital fechado, que mais se assemelha a uma instituição, apresentando pouca transparência administrativa e financeira, onde a família exerce domínio sobre os negócios; híbrida, que possui capital aberto, transparência e participação na administração de profissionais não familiares, e a família detém o controle; de influência familiar, onde o mercado possui o poder da maioria das ações, mas a família exerce participação acionária significativa, mesmo afastada da administração.

Segundo Lark (2001), as empresas familiares enfrentam desafios da mesma forma que qualquer outra empresa. Dentre esses desafios, o autor destaca a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração quando necessário, a incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade entre irmãos, e a incapacidade de atrair e reter administradores competentes não familiares.

Em se tratando de conceitos de empresa familiar, Casillas, Vázquez e Diaz (2007) abordam a dificuldade de chegar a um consenso sobre a definição do tema, pois as muitas definições existentes estão baseadas em vários fatores e características que as empresas familiares apresentam. Segundo esses autores, a maioria dos conceitos de empresa familiar relaciona-se com três aspectos principais: a propriedade ou controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, devido ao trabalho desempenhado por alguns de seus membros; e a intenção de transferir a empresa para futuras gerações.

Dentro deste contexto, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) apontam que o conceito de empresa familiar perpassa três dimensões: pelo controle acionário, pelo envolvimento na gestão do negócio e pela transição multigeracional, onde a participação da família em uma ou mais destas dimensões confere à empresa o caráter familiar.

Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1997), apesar de várias pesquisas realizadas sobre o tema empresa familiar, não existe um conceito comum ou uma única teoria que fundamente seu desenvolvimento.

O quadro a seguir apresenta um resumo com os conceitos de empresas familiares sob a ótica de vários autores.

Quadro 2 - Conceitos de empresa familiar sob a ótica de vários autores

AUTOR E ANO	CONCEITO
Donnelley (1967)	Empresa familiar é aquela ligada a uma família pelo menos a duas gerações, o que resulta numa influência recíproca.
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.
Bernhoeft (1989)	Aquela vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios.
Gaj (1990)	Aquela com capital aberto ou fechado, que foi iniciada por um membro da família que a passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.
Leone (1992)	Aquela iniciada por um membro da família, que tenha membros família que participam da propriedade ou da direção, com valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.
Ulrich (1997)	Empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.
Gracioso (1998)	Propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família.
Lodi (1998)	Empresa familiar é a organização que tem sua origem e história atreladas a uma mesma família, pelo menos há duas gerações, ou mantém membros na administração da empresa.
Continua na página seguinte	

Continuação da página anterior	
AUTOR E ANO	CONCEITO
Pádua (1998)	Aquela que está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando esta ligação resulta em influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.
Ricca (1998)	Aquela em que a família detém o controle por pelos menos duas gerações, e nas quais existam interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na Família nuclear ou Família extensiva, com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família, ou de um pequeno grupo de famílias.
Constanzi; Lanzana (1999)	Aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital.
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.
Martins, Menezes e Bernhoeft (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital, com estreita relação entre propriedade e controle.
Gonçalves (2000)	Aquela em que uma ou mais das situações a seguir estão presentes: a empresa é propriedade de uma família detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; os membros da família são responsáveis pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais níveis executivos mais altos.
Garcia (2001)	Aquela que é controlada por uma ou mais famílias. O conceito adotado baseia-se na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio, e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio.
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.
Continua na página seguinte	

Continuação da página anterior	
AUTOR E ANO	CONCEITO
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.
Bornholdt (2005)	Aquela em que um ou mais dos fundamentos a seguir estão presentes: controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes encontram-se em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.
Uhlaner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família, e na qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.
Grzybovski (2007)	A expressão <i>familiar</i> deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.
Adams (2009)	Aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.

Fonte: Adaptado a partir de Sharma, Chrisman e Chua (1997); Silva, Fischer e Davel (1999); Santana *et al.* (2004); Leone (2005) e Machado (2005).

Pode-se observar nos conceitos descritos no quadro 2, que os autores abordam que para a empresa ser considerada familiar, precisa estar vinculada a família, possuir membros da família na sua administração e atrelada a família pelos menos a duas gerações. Nota-se que os conceitos foram evoluindo ao longo do tempo, mas não se deixou de lado a essência da origem da empresa familiar, relacionada a história da família e ao apego que o fundador possui pelo negócio familiar.

Para efeito do uso deste trabalho, embora se considerem todas as definições de empresas familiares vistas anteriormente, a que serve como âncora para este estudo é a definição de Lodi (1998), que se refere à empresa familiar como a organização que tem sua origem e história atreladas a uma mesma família pelo menos há duas gerações, ou mantém membros na administração da empresa.

Além da grande representatividade exercida pelas empresas familiares na economia brasileira, apresentam outras características que as diferenciam das demais, com seus valores e laços familiares. Outro diferencial da empresa familiar é seu processo sucessório, caracterizado pela transferência da gestão do fundador

(primeira geração) para a segunda geração e assim sucessivamente, que pode ocorrer através dos membros da família, também através da contratação de um profissional no mercado. Lethbridge (1997) aborda que, de acordo com alguns estudiosos, a empresa familiar é considerada verdadeira quando passa seu comando para a segunda geração.

A empresa familiar necessita de herdeiros para dar continuidade ao legado de seu fundador. Relacionado ao processo de sucessão da empresa familiar, Lodi (1993, p. 6) relata 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 da família ou com a figura de um fundador”.

2.2 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As organizações familiares enfrentam um grande desafio que se refere ao problema da sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre as diferentes gerações de uma família (BORGES; LESCURA, 2012). “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p. 12).

O estudo de Cunha (2006) aponta que, no Brasil, 30% das empresas familiares passam para a segunda geração, e apenas 5% para a terceira, e isto se deve à ocorrência de conflitos familiares e à falta de planejamento no processo de sucessão (MOREIRA *et al.*, 2013).

A sucessão na empresa familiar é considerada uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores desta área e, apesar de existir muitos estudos sobre o tema, tanto nacionais como internacionais, ainda não há uma conclusão elucidada sobre ele (BORGES, LESCURA; OLIVEIRA, 2010; CAMPBELL; HERIOT; WELSH, 2007; CISNEROS; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, 2014; COLLINS; O'REGAN, 2010; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

A sucessão não é um evento único que ocorre quando o velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido pelo relógio do desenvolvimento, começando muito cedo na vida de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações (GERSICK *et al.*, 1997, p. 201).

Desta forma, a gestão da empresa familiar pertence ao fundador e, inevitavelmente, passará a pertencer a um herdeiro, independentemente se possua competência ou experiência para assumir o cargo (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Na visão de Gersick *et al.* (1997), a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que, geralmente, acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita afastar-se da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família, e pelo tempo de permanência no cargo (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Neste mesmo contexto, Barroso (2013) descreve que há algumas situações onde ocorre a substituição do fundador nas empresas familiares, entre elas: quando acontece a morte prematura do fundador; em situações planejadas, quando a empresa possui um planejamento da sucessão e com ele, o futuro sucessor; e na profissionalização da gestão.

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar uma nova perspectiva gerencial às empresas, também seu fechamento, devido à falta de preparação do sucessor.

Os critérios para escolha dos sucessores estão relacionados a sua formação profissional, habilidades técnicas e gerenciais, e a sua intenção de participar de empresa da família (BROCKHAUS, 2004). “O pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra” (ROSSATO NETO, 2008, p. 12). Portanto, muitas vezes o filho assume o lugar do pai somente diante de uma situação inusitada, quando ocorre sua morte ou quando o pai não possui mais condições de exercer o papel de gestor. Outras vezes, os filhos encontram-se no dilema entre assumir o negócio da família ou seguir sua própria carreira em outra empresa. O mesmo autor ainda coloca que, *para assumir a organização familiar é necessário que esse filho ‘mate’ simbolicamente esse pai e reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias.*

Assim, os proprietários de empresas familiares precisam desenvolver um planejamento para a sucessão, preparando e treinando os futuros sucessores para gerir a empresa da família.

2.2.1 Processo sucessório em empresas familiares

As empresas familiares possuem um grande desafio com relação ao processo de sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre gerações distintas de uma família, com o objetivo de manter o controle familiar e a continuidade do negócio (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008). Neste contexto, Sharma (2004) afirma que a problemática da sucessão apresenta três aspectos importantes: comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, desejo de sobrevivência da empresa e possibilidade da geração sucessora continuar o projeto constituído pelo fundador.

O processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desta forma, a sucessão está envolta por muitos problemas, como falhas em processos gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação do sucessor. Diante disto, nota-se que existem poucas empresas familiares sendo conduzidas pela terceira ou quarta gerações (REZENDE; ANDRADE; REZENDE, 2004).

Empresa de primeira geração é aquela que é de propriedade da família e dirigida pelo fundador; de segunda geração é aquela gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador; de terceira geração é aquela controlada pelos netos do fundador, e assim sucessivamente (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007). Por consequência, Fritz (1993) e Oliveira (1999b) aconselham que um planejamento adequado seja desenvolvido para que o processo sucessório aconteça de forma mais profissional.

A sucessão familiar é uma transferência de poder, no período de três a cinco anos, preparada ao longo de uma geração (LODI, 1993; GERSICK *et al.*, 1997). Assim, a sucessão não pode ser vista como uma fase, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio da família, que podem ser discutidas como processo ou estratégia, pois o êxito da sucessão depende das estratégias adotadas pelo fundador na preparação do sucessor (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Segundo Stavrou (1999), vários pesquisadores analisaram os proprietários e sua capacidade de planejar a sucessão, mas poucos abordaram os herdeiros e os aspectos ligados ao seu comprometimento com a empresa familiar e sua intenção de juntar-se a ela. Portanto, muitos são os desafios nas empresas familiares em se

tratando do processo sucessório, pois necessitam de sucessores competentes entre as gerações para que o negócio da família seja mantido. Além do mais, os sucessores podem não estar interessados e motivados para assumir a empresa da família, e fatores emocionais e ligações sociais e familiares também podem interferir neste processo (GRZYBOVSKI *et al.*, 2013; LANSBERG, 1999; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; QUEIROZ, 2008; STEIER, 2007).

O fundador percebe que os valores passados por ele serão preservados e perpetuados a partir do momento que transmite a história da empresa ao sucessor ou membros da família, sentindo-se seguro em confiar a empresa ao seu sucessor (GRZYBOVSKI, 2002).

A sucessão é um longo processo, que deve ser iniciado muito antes da necessidade de troca de comando; ou seja, quando o sucedido começar a perceber essa necessidade, deverá iniciar a organização da sucessão. Em empresas familiares, tem-se que levar em consideração os valores dos fundadores na escolha do sucessor. Diante disto, Lemos (2003) aponta que, na maioria das empresas familiares, a sucessão ocorre de modo desordenado e imediatista, porque ainda necessitam de uma cultura voltada ao planejamento. O sucessor deverá desempenhar cargos subalternos para que conquiste respeito, confiança e liderança dentro da empresa, pois, desta forma, terá a oportunidade de conhecer o seu funcionamento e adquirir experiência. Além disto, é interessante que o sucessor trabalhe em outras empresas para que se profissionalize e se prepare para assumir o negócio da família.

Verifica-se que a principal reclamação do fundador é referente ao comportamento de seus filhos que, na maioria das vezes, não se dedicam e nem valorizam a empresa da mesma forma que ele (LODI, 1994). Pode-se afirmar que isto ocorre devido ao fato de os herdeiros já nascerem predestinados a assumir a empresa, mesmo sem saber o que são e o que desejam do futuro, o que os leva a sentirem-se fragilizados para construírem sua história dentro ou fora da empresa. Desta forma, Garcia (2005) relata que o herdeiro é muito pressionado quanto à sua atuação no negócio, e até mesmo quando decide estar fora dele.

Apesar de a sucessão empresarial estar relacionada a um processo estratégico que tem como objetivo a continuidade do negócio, a sucessão em empresas familiares vai muito mais além do conceito de processo, pois envolve uma abordagem estratégica que alinha as expectativas de continuidade do negócio com as rela-

ções e expectativas da família empresária (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

O processo sucessório não acontece somente no momento em que o gestor fundador se afasta do negócio e passa o comando ao seu sucessor (GERSICK *et al.*, 2006), mas devido a alguma eventualidade, como doença ou morte do gestor. Envolve relações de poder, expectativas e sentimentos, devendo ser conduzido de modo profissional, preservando a empresa e o desejo de seus membros. Assim, pesquisadores relatam que apenas um pequeno percentual de empresas familiares sobrevive à passagem para a segunda geração (DAVIS; HAVERSTON, 1998; HANDLER, 1990; 1992; WARD, 2004).

Segundo Lodi (1994), o processo de sucessão poderá ser mais pacífico se os filhos herdeiros conviverem desde cedo com aspectos relacionados à família e forem educados para serem seus futuros gestores. Também cabe neste processo a conscientização do gestor quanto ao momento de afastar-se, a escolha acertada do sucessor e o desenvolvimento de um plano de sucessão. Outro aspecto importante no processo de sucessão é identificar quem está disposto a ser o futuro gestor, se está preparado para assumir o negócio e qual sua competência gerencial (FLORIANI; RODRIGUES, 2000), o que pode ser configurado como um plano de preparação do potencial sucessor.

As empresas familiares são sucedidas de forma hereditária, onde os próprios herdeiros podem acabar prejudicando esse processo e a própria empresa, pois, em muitos casos, os herdeiros não apresentam o mesmo comprometimento e dedicação do fundador ao negócio da família (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2006; CONSOLI; MARTINELLI, 1998; ADACHI, 2006).

De acordo com Fiegner *et al.* (1994), o processo de sucessão em empresas familiares é mais informal e voltado ao relacionamento pessoal, enquanto as empresas não familiares têm seu processo formalizado e ligado às competências. Neste sentido, Stavrou (1998) explica que os sucessores das próximas gerações são escolhidos através de quatro fatores ligados ao contexto da sucessão: família, negócio, personalidade do sucessor e mercado. Morris *et al.* (1997) também trabalham nesta direção, com foco na personalidade dos herdeiros, observando quatro aspectos do processo sucessório: desenvolvimento dos herdeiros, relacionamento do fundador com os herdeiros, confiança entre gerações e planejamento do processo sucessório. Assim, Weinstein (1999) e Ward (1987), observam que o aspecto mais importante

para a sobrevivência da empresa na próxima geração está relacionado à preparação e desenvolvimento profissional do sucessor.

Neste mesmo contexto, Lodi (1998) apresenta três medidas que também podem ser adotadas pela empresa no processo de sucessão: formação de base dos sucessores, relacionada à experiência adquirida pelo sucessor através do desenvolvimento de trabalhos realizados em empresas fora da empresa da família; desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa onde, com o objetivo de conhecer a empresa como um todo, os sucessores iniciam seu trabalho no chão de fábrica antes de ascender na hierarquia da empresa; medidas de caráter organizacional e jurídico, onde acontecem mudanças na estrutura da empresa a fim de preparar a carreira do sucessor e facilitar seu poder na organização.

Longenecker *et al.* (1997) também trabalham sob esta perspectiva, contribuindo com o processo sucessório através de sete estágios:

- O estágio I ou pré-empresarial: não possui planejamento formal na preparação da criança, por ela apresentar pouca idade;
- No estágio II ou introdutório: a criança é apresentada a pessoas ligadas à empresa;
- No estágio III ou funcional introdutório: o filho começa a desenvolver atividades na empresa em tempo parcial como funcionário, em períodos de férias ou diariamente após as aulas, onde passa a conviver com pessoas importantes para a empresa. Essa fase é composta pela preparação educacional e a experiência que o filho ganha trabalhando, também, em outras organizações;
- No estágio IV ou funcional: o sucessor começa a trabalhar em tempo integral na empresa da família pelo fato de ter concluído seus estudos. O sucessor inicia seu trabalho em níveis mais baixos da empresa, com objetivo de adquirir experiência e conhecer a empresa como um todo, antes de assumir um nível gerencial;
- No estágio V ou funcional avançado: o sucessor assume tarefas de supervisão e direção do trabalho dos funcionários, mas ainda não assume a administração da empresa;

- No estágio VI ou de sucessão: o filho é nomeado presidente ou gerente geral dos negócios, exercendo a direção dos negócios com a supervisão do pai, pois ainda necessita de apoio para a tomada de decisão, ou também porque o pai ainda não se sente seguro de deixar o filho tomar todas as decisões;
- O estágio VII ou maduro de sucessão: é alcançado quando o sucessor assume a liderança da empresa. Em alguns casos, o sucessor só assume completamente a gestão da empresa quando o predecessor morre.

Para que a empresa familiar obtenha êxito no processo de sucessão, deve ter muito bem definidas as estratégias relacionadas ao espaço e relações familiares, levando em conta as características do mercado, relações empresariais e transmissão da propriedade, caso necessário. Deve-se, também, considerar as fases nas quais estão a empresa e a família, considerando a capacitação profissional do sucessor na hora da escolha (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

2.2.2 Modelos de sucessão

Segundo Grzybovski (2007), o entendimento e enquadramento da sucessão nas empresas familiares devem ser realizados a partir de uma perspectiva histórica e longitudinal, baseados na construção das relações que os membros da família constroem na empresa, denominado pela autora de plataforma de aprendizagem. Esta aprendizagem está relacionada ao conhecimento que a família empresária constrói ao longo do tempo, através de conhecimentos e práticas assimilados tanto entre eles, quanto com os demais membros da organização. Esse conhecimento gerado vai se consolidando ao longo do tempo, através das interações sociais no espaço da empresa e da família, na forma de práticas e saberes sociais (GRZYBOVSKI, 2007).

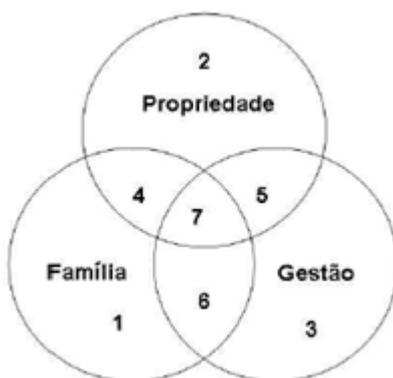
Desta forma, apresentam-se três modelos para tratar da questão da sucessão nas empresas familiares: o modelo da evolução do ciclo de vida de empresas familiares (GERSICK *et al.*, 1997); o modelo de transição multigeracional e governança das empresas familiares (LAMBRETTCH, 2005); e o modelo de gestão de performance do processo de sucessão das empresas familiares (CHITTOR; DAS, 2007). A escolha desses modelos ocorreu pelo fato de demonstrarem maior particularidade com o tema pesquisado.

1. O Modelo da Evolução do Ciclo de Vida de Empresas Familiares

O modelo do ciclo de vida de empresas familiares mostra que a ansiedade gerada no sistema durante o período das fases e das tarefas para os integrantes da família, para os gerentes não familiares e para os consultores pode interferir no seu funcionamento (GERSICK *et al.*, 1997). Este modelo é tido como referência no entendimento da dinâmica das empresas familiares, incluindo a gestão da sucessão.

Estudos realizados por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), voltados para a análise e descrição do desenvolvimento da empresa familiar, deram origem ao modelo tridimensional de desenvolvimento, baseado em três eixos distintos e complementares: propriedade, família e empresa (gestão). Assim, as empresas familiares começaram a ser analisadas como um sistema composto de três subsistemas superpostos e independentes, onde qualquer indivíduo que pertença à organização pode fazer parte, de pelo menos, um dos sete setores originários da interação e superposição destes três subsistemas.

Figura 1 - Modelo de três círculos



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Quadro 3 - Descrição da participação dos indivíduos inseridos em empresas familiares, modelo de três círculos

Subsistemas	Forma de participação
1	Familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade.
2	Proprietários da empresa que não são membros da família e também não trabalham na organização familiar.
Continua na página seguinte	

Continuação da página anterior	
Subsistemas	Forma de participação
3	Profissionais que trabalham na empresa, não são proprietários e não têm vínculo familiar.
4	Familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários.
5	Proprietários que trabalham na empresa, sem vínculo familiar.
6	Profissionais que trabalham na empresa, membros da família e sem participação na sociedade.
7	Membros da família que, além de trabalhar no negócio, possuem participação na sociedade.

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997).

A análise e a evolução destas três dimensões (propriedade, família e empresa) permitem compreender as relações entre os familiares e seus interesses (GERSICK *et al.*, 1997).

Gersick *et al.* (1997) destacam três fases do ciclo da empresa familiar. A primeira fase é o início da família empresária, denominada fase da sobrevivência, marcada pelo sonho do fundador de que a empresa seja promissora. A segunda fase é a entrada dos filhos na empresa, que exige critérios e um planejamento de carreira. A terceira fase envolve o trabalho conjunto das diferentes relações, que precisa saber ser administrado. Nesta fase, a empresa apresenta um sistema complexo, pois o sucessor possui percepções diferentes do fundador, o que poderá gerar conflitos internos (GRZYBOVSKI, 2002). Gersick *et al.* (1997) apontam que a sucessão é um processo caracterizado como a quarta e última fase de uma empresa familiar, marcada pela preocupação com o momento da transição.

O modelo de Gersick *et al.* (1997) é um dos modelos mais utilizados na literatura para tratar sobre empresas familiares, devido ao fato de os autores as abordarem como sistemas, apontando problemas como o nepotismo e a administração não profissional, que afetam diretamente sua gestão.

2. O Modelo de Transição Multigeracional

O modelo multigeracional de Lambrecht (2005) é um modelo de transferência de poder e controle nas empresas familiares. Apresenta cinco elementos que deverão ser levados em conta pelas organizações nos períodos de transição.

- A forma como a família delinea a sucessão em uma transição multigeracional, identificando cinco situações: o sucessor naturalmente assume a liderança; existe uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assuma o negócio; os sucessores assumem o negócio devido a circunstâncias alheias (doença ou morte do sucedido); vão surgindo, na família, lideranças de forma predestinada; o sucessor é preparado e formado para assumir o negócio;

- Motivação centrada na manutenção do negócio da família: herança familiar, preservação do nome da família e exploração dos benefícios financeiros provenientes de um produto ou nicho de mercado;

- A maneira de preparação da transição multigeracional: transição planejada que apresenta como características a identificação do perfil empreendedor, a instrução através da realização de estudos, a educação formal interna, a experiência externa do sucessor em outras empresas, a entrada oficial no negócio e a capacitação para efetuar o planejamento e acordos formais;

- A forma de transferência da propriedade, da gestão e a regulação da governança: onde a governança define as regras para o funcionamento equilibrado da propriedade e gestão;

- A função dos *transferidores* da empresa familiar: preservação da cultura e valores da família que serão transferidos para as novas gerações.

O modelo de transferência multigeracional de Lambrecht (2005) apresenta um conjunto de aspectos relacionados à sucessão das gerações das famílias empresárias.

3. O Modelo de *Performance* da Sucessão

Segundo Chittor e Das (2007), sucessão é o tema mais pesquisado na literatura sobre empresas familiares, onde se procura descobrir fatores determinantes para a *performance* superior da sucessão. Os autores apresentam três abordagens propostas pela literatura para o processo de sucessão: o modelo dos estágios da sucessão, o modelo de relacionamentos e o modelo de corrida de revezamento. Estes fatores se relacionam e interagem, influenciando o desenvolvimento do processo sucessório.

Chittor e Das (2007) também abordam alguns fatores-chave relacionados ao sucessor, tais como motivação, habilidades, educação, experiência de trabalho externa, e capacidade de aprendizado. Segundo os autores, esses fatores fazem com que o processo sucessório obtenha êxito.

Em se tratando do âmbito internacional, Morris *et al.* (1997), Chrisman, Chua e Sharma, (1998) e Sharma *et al.* (2001) também trabalham nesta perspectiva, através de fatores relacionados à *performance* do processo sucessório, onde abordam o compromisso do sucessor; adequação entre os negócios; necessidades e motivações do sucessor; educação adequada; experiência externa de trabalho e aprendizagem dentro da empresa.

Dentro desta mesma perspectiva, no Brasil, Rossato Neto e Cavedon (2004) abordam a motivação dos sucessores, ressaltando que o envolvimento dos filhos na empresa da família pode ocorrer devido à pressão do pai para que o filho dê continuidade ao negócio. Os autores ainda relatam que, provavelmente, o envolvimento das próximas gerações com o negócio da família não será o mesmo do fundador, pois o sucessor poderá apresentar motivações e valores diferentes dos sucedidos.

É necessário que as empresas desenvolvam ações para alcançar seus objetivos quanto ao processo de sucessão e definam estratégias para alcançá-lo, considerando uma visão em curto, médio e longo prazos.

O quadro a seguir mostra o resumo dos modelos de sucessão.

Quadro 4 - Modelos de sucessão

MODELOS DE SUCESSÃO	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Gersick <i>et al.</i> (1997)	Empresa como sistema; Composta por família, propriedade e empresa; Sobrevivência; Entrada dos filhos na empresa; Trabalho em conjunto.
Modelo de Lambrecht (2005)	O sucessor naturalmente assume a liderança; Existe uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assuma o negócio; Os sucessores assumem o negócio devido a circunstâncias alheias (doença ou morte do sucedido); Há, na família, lideranças predestinadas; O sucessor é preparado e formado; Motivação através de herança familiar, preservação do nome da família e exploração dos benefícios financeiros; Transição planejada: identificação do perfil empreendedor, instrução através de estudos, educação formal interna, experiência externa, entrada oficial no negócio, capacidade de efetuar planejamento e acordos formais; Regras de funcionamento da propriedade e gestão; Preservação da cultura e valores da família.
Modelo de Chittor e Das (2007)	Estágios da sucessão; Relacionamentos; Corrida de revezamento; Motivação, habilidades, educação, experiência de trabalho externa, capacidade de aprendizado.

Fonte: Adaptado a partir dos modelos de Gersick *et al.* (1997), Lambrecht (2005) e Chittor e Das (2007).

2.2.3 Planejamento da sucessão em empresas familiares

Segundo Costa *et al.* (2015), muitas organizações familiares extinguem-se na transição entre a primeira e terceira geração, devido a problemas sucessórios relacionados à falta de planejamento formal e à ausência de preparação dos sucessores. A falta de planejamento é uma das principais causas de fracasso do processo sucessório (FARINGTON; VENTER; BOSHOF, 2012), onde é primordial que a geração gestora prepare a próxima geração para assumir o negócio no futuro. Lank (2003) aponta que a sustentabilidade do negócio da empresa familiar está atrelada à habilidade do planejamento de seu processo sucessório, que envolve tanto o sucessor quanto o sucedido. Este planejamento tem relação com os ciclos de vida da empresa e sua influencia nas decisões empresariais (COHN, 1991).

Ricca (2014) ressalta que apenas 34% das empresas familiares têm um plano de sucessão definido, onde 11% delas documentam exigências para a formação dos

sucessores e metade cogita em contratar um profissional externo para comandar a empresa. A sucessão é o resultado da ação planejada (HANDLER, 1990; SHARMA *et al.*, 2001; WARD, 1987). Desta forma, o planejamento da sucessão deve apresentar medidas de ingresso dos familiares na empresa através da estruturação de órgãos de governança, programas de desenvolvimento dos herdeiros, estabelecimento de critérios de escolha do sucessor e definição de estratégias para efetivação da transição do poder, sem deixar de lado os valores e missão da empresa familiar (CHENG; HO; AU, 2014; FARINGTON; VENTER; BOSHOFF, 2012; HAMILTON, 2011; LAMBRECHT, 2005).

A sucessão deve ser planejada com antecedência, quando os filhos ainda estão pequenos. Diante disto, Lodi (1987) apresenta três fases que delinearão esse percurso até chegar à transferência do legado: formação de base dos sucessores (berço), plano de desenvolvimento, e medidas de caráter organizacional e jurídico. Na primeira fase, a família tem papel relevante na vocação e no compromisso dos filhos em assumir a empresa, onde eles deverão ter acesso à formação universitária e ser preparados previamente, através de experiências desenvolvidas em empresas fora do âmbito familiar. A segunda fase aponta, também, que o sucessor deve ter sua preparação focada no conhecimento dos negócios da família, na educação continuada, na convivência social, no desenvolvimento cultural e na educação política. Na terceira fase são propostas modificações na estrutura da empresa para auxiliar na carreira do sucessor, como a criação de uma *holding* com objetivo de controle do grupo, transferência de ações e consenso entre os acionistas no que diz respeito às formas para trilhar os caminhos para a sucessão.

Para Chittor e Das (2007, p. 66), “o planejamento do processo sucessório inclui todas as ações, eventos e mecanismos organizacionais por meio dos quais a liderança da empresa e, às vezes, da propriedade, também é transferida”. Os autores apontam que os principais temas abordados nestas perspectivas envolvem, além do planejamento sucessório, o processo de seleção do sucessor, suas formas de amadurecimento e desenvolvimento, as estruturas de governança corporativa e a necessidade de visão compartilhada pelos membros da família.

Nesta mesma direção, Chittor e Das (2007) também pontuam que a sucessão deve ser antecipada e gerenciada como um processo planejado, devendo ter uma visão compartilhada a respeito dos objetivos da organização e suas estratégias, criando procedimentos de seleção e construção de um padrão de estruturas e meca-

nismos de governança. Esses aspectos ajudarão na construção de um processo efetivo de sucessão.

Segundo Leone (1991), a sucessão pode ocorrer de forma gradativa ou planejada. De forma gradativa, quando o fundador orienta os filhos sobre a forma como podem administrar a empresa e, quando estiverem preparados, assumem o poder. De forma planejada, quando existe um plano especificando como e quando a sucessão irá ocorrer. Assim, o planejamento da sucessão deverá ser visto como um momento decisivo, já que a empresa depende do sucesso desse processo para sobreviver.

Para que um bom planejamento da sucessão ocorra é necessário que se deixem de lado sentimentos e emoções e, desta forma, seja decidido se o comando da empresa passará a um membro da família ou a um profissional externo à empresa (COSTA; LUZ, 2003). Assim, o comando será transferido ao herdeiro que apresente maior competência e tenha melhor identificação com o ramo do negócio, pois somente o grau de parentesco não certifica ninguém para sucessão. Portanto, a competência profissional deverá ser o fator decisivo na escolha do sucessor, e o comando não precisará sair das mãos da família se os herdeiros forem escolhidos e preparados de forma adequada.

Segundo Oliveira (2006), a organização deve se preocupar com o planejamento sucessório o quanto antes possível, para evitar que não haja equívocos na escolha do herdeiro, para que a empresa não corra o risco de ser vendida ou fundida com outra empresa, e para que não ocorra a abertura do seu capital para que suas ações sejam vendidas. Desta forma, vê-se que o processo sucessório é um dos fatores mais importantes e preocupantes para as empresas, principalmente nas empresas familiares, pois está diretamente ligado ao seu desenvolvimento, sobrevivência e continuidade.

Segundo Grzybovski (2007), o planejamento sucessório evita o aparecimento de crises organizacionais, permitindo à empresa jovem tornar-se madura. Sob esta ótica, Leone (2010) aponta que o sucessor deve estar preparado para assumir o poder, e o sucedido deverá simplificar esse processo, dividindo com a família a maneira utilizada para a escolha do sucessor.

O planejamento do processo sucessório deve apresentar critérios bem definidos e tempo para sua execução, também conter informações claras a todos os herdeiros (LODI, 1998, BERNHOEFT, 1989; 1995; MORRIS *et al.*, 1997). Os autores

pontuam, também, que o sucesso no processo sucessório ocorre devido à dedicação do fundador ao planejamento deste processo, com o objetivo de transferir seu poder de forma segura, sem transtornos.

O processo de sucessão não é um evento isolado que ocorre somente quando o fundador se aposenta; ao contrário, é um processo motivado por acontecimentos do momento, um processo proveniente de um planejamento sistemático que começa muito cedo, em algumas empresas. A maneira como o fundador se retira da empresa e recomenda sua sucessão gera situações que interferem na eficácia da gestão da próxima geração (LEACH, 1999; LEACH; BOGOD, 2006). Assim, o planejamento da sucessão deve ser visto como estratégia na minimização das dificuldades e conflitos que ocorrem na empresa familiar.

O planejamento da sucessão tem relação direta com a história da organização e não deve se basear somente na racionalidade, na emoção, mas em aspectos que condicionem a organização à escolha do sucessor que dará continuidade no negócio. Desta forma, a sucessão deve ser vista como um processo de substituição do fundador pelo sucessor, onde muitos obstáculos para a transição do poder precisam ser superados, principalmente a resistência do fundador na transferência da gestão.

2.2.4 Estratégias de sucessão em empresas familiares

Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder; ou seja, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra.

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e solucionar possíveis problemas que venham a ocorrer. Para que uma boa profissionalização da gestão da empresa familiar obtenha sucesso, os sucessores deverão possuir habilidades e competências suficientes para terem êxito na gestão. Caso a empresa não possa contar com membros da família com estas características, a procura por profissionais fora da família torna-se inevitável para a continuidade do negócio.

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido. Assim, Lodi (1987) afirma que, para que a sucessão aconteça sem

transtornos ou perdas para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa (FRITZ *apud* COLTRO, 2003; BIEHL; MOSELE; NOTARE, 2003). É interessante ressaltar que a experiência do pai no controle dos negócios da empresa constitui um dos principais obstáculos no processo sucessório, devido a sua dificuldade em deixar o negócio (LODI, 1994).

Oliveira (1999b) relata que o processo sucessório pode ser conduzido através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, fazem parte somente membros da família, e poderão ocorrer disputas pelo poder e problemas na demissão do sucessor, caso necessário. Em se tratando da sucessão profissional, podem-se apontar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança. Em contrapartida, a sucessão profissional pode incorporar à organização o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador. Segundo Lank (2003), é viável a sucessão profissional quando a competência do sucessor é o que prevalece, mesmo não sendo membro da família.

Segundo Sharma *et al.* (2001), a dificuldade que o sucedido tem de se afastar da gestão é caracterizada como um obstáculo ao sucesso da sucessão. Pode ocorrer de o fundador não querer passar o poder aos seus filhos. Se assim ocorrer, a estratégia de sucessão deverá estar voltada à procura de um gestor sem vínculo familiar (TUCKER, 2006).

A educação do sucessor está ligada ao êxito da sucessão, o que exige preparação e autodesenvolvimento do herdeiro sucessor (LAMBRECHT, 2005; MORRIS *et al.*, 1997), que deve possuir habilidades, desempenho e experiência de gestão e liderança, para que possa conquistar a confiança e credibilidade entre os membros da família (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998).

Segundo Biehl (2005), enquanto o empresário orgulha-se de usar o mesmo sobrenome de sua empresa, somente isto não basta para o sucessor, pois são necessárias preparação e experiência. Assim, Barbieri (1997) relata que, para que uma organização familiar sobreviva após a morte de seu fundador, não basta somente a transferência das ações ou quotas de participação aos herdeiros, mas existe a necessidade da preparação deles, e muitos herdeiros de empresas familiares acredi-

tam não precisar de uma preparação prévia, devido ao fato de se sentirem candidatos naturais para assumir a gestão (RICCA, 2007).

Na maioria das vezes, o fundador possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que, após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta (LEONE, 2002). Desta forma, alguns fatores que exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça são necessários, tais como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM *et al.*, 2004b; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Estes elementos contribuem na interação entre indivíduos, família e empresa, auxiliando na socialização dos sucessores e na sua inserção na empresa familiar (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; LAMBRECHT, 2005).

O sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005). Dentro da empresa, poderá começar de baixo e ir subindo gradativamente ao topo, mas, para isso, precisa possuir conhecimento suficiente do processo operacional, decisório, formal e informal. Fora da empresa, terá a oportunidade de aprender outras maneiras de gestão. Além disso, o sucessor precisa apresentar características empreendedoras.

Um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares é a transferência de poder do cargo de gestor (LEONE, 1991). Desta forma, a sucessão da gestão é um processo que envolve aspectos técnicos, como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, também aspectos socioculturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

Segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a profissionalização pode ocorrer através da preparação de um membro da família, de formação profissional e discernimento sobre questões que envolvem a família, propriedade e gestão, também através da contratação de profissionais do mercado para gerir o negócio da família. Bernhoeft (2003) alega que, além de precisar ser escolhido, o sucessor precisa ser legitimado, ou seja, ser aceito e reconhecido como sucessor pelos membros da família. Dekker *et al.* (2012) apresentam alguns aspectos referentes à profissionalização da gestão:

- implica na contratação de um *outsider* (membro que não seja da família), onde a gestão é transferida a um executivo experiente que adotará um modelo de gestão de acordo com o mecanismo do mercado (MORRIS *et al.*, 1997; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; DEKER *et al.*, 2012);
- refere-se à ocupação de cargos de gestão apenas por membros da família que sejam capacitados profissionalmente. Desta forma, entende-se que familiares manterão os valores da empresa através de uma postura mais conservadora (GERSICK *et al.*, 1997; SCHELFFER, 1995).

De acordo com Lodi (1998), o processo de profissionalização assume práticas administrativas com um modelo de gestão mais compatível para competir no mercado, com técnicas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Leone (2002) pontua que o sucessor seguirá o mesmo modelo de gestão de seu antecessor, pois isso é fundamental para a continuidade dos negócios.

O profissionalismo da sucessão empresarial deve estar contido nos planos estratégicos da empresa familiar, facilitando a evolução da empresa para alcance de seus objetivos. A escolha entre sua profissionalização ou não, está na análise de sua capacidade em alcançar os resultados esperados pelo mercado através da gestão familiar (MUZZIO, 2013), pois a substituição do fundador, seja por um herdeiro, seja por um gestor profissional, envolve desafios e problemas, e é um fator bastante delicado para a empresa familiar.

De acordo com Mintzberg (1987), os processos de formulação e implementação estratégica precisam ser rotineiros e vistos como uma aprendizagem continuada, em busca de estratégias que permitam que a empresa continue existindo. Mintzberg (1977) ressalta que a postura gerencial está respaldada em capacidades passadas, desenvolvidas pela organização à procura de oportunidades futuras, através da ação e estratégias emergentes. Desta forma, o autor aponta a importância das empresas familiares em considerar seu passado como forma de aprendizagem para o futuro.

Assim, a proposição Mintzberg (1977, 1987) vem ao encontro do fato de as empresas familiares construírem seu futuro levando em conta a história do seu passado. Além do mais, ao abordar a formulação da estratégia, Mintzberg (1977) a coloca como parte de um processo histórico, apontando que as estratégias definidas *a priori* irão influenciar as diretrizes que proverão os resultados organizacionais *a pos-*

teriori. Desta forma, a estratégica poderá ser intencional ou não intencional, pautada na decisão consciente do dirigente ou por suas ações no decorrer do tempo.

Quando se abordam os fundamentos e estratégias de sucessão da empresa familiar, pode-se afirmar que a escola empreendedora e a escola do aprendizado descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) adequam-se neste cenário. A escola empreendedora baseia-se na formação da estratégia como um processo visionário, uma perspectiva associada com a imagem e com o senso de direção, a partir de uma visão criada na mente do empreendedor, que vincula sua obra a um processo de intuição, julgamento e experiência (MINTZBERG, 1973). A escola do aprendizado apresenta a formação da estratégia como um processo emergente, advindo dos esforços de um líder ou de um pequeno grupo de pessoas (neste caso, a família proprietária). Desta forma, Tolbert e Zucker (1999) pontuam que a continuidade da empresa familiar por várias gerações deve-se à institucionalização dos conceitos construídos pela família empresária, onde a sucessão baseia-se nos laços familiares para dar continuidade ao negócio da família. Em se tratando de formulação da estratégia, é importante ressaltar que conservadorismo e inovação fazem parte das empresas familiares e são provenientes da força da família, em que o sistema hierárquico comanda as estratégias neste sistema.

Segundo Bethlem (1999), o planejamento da sucessão é essencial para a sobrevivência da empresa familiar e deve ser utilizado como estratégia para sua evolução. A sucessão planejada de forma estratégica aumenta as chances de sucesso e a longevidade das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Outro aspecto que deve ser considerado no delineamento estratégico de empresas familiares está relacionado à história vivida e contada pelos herdeiros, que refletem na cultura da organização, no caráter de seus herdeiros, na estrutura administrativa da empresa, no comprometimento do sucessor com o negócio da família e na eficácia da estratégia utilizada na transferência do poder ao sucessor (CAPELÃO; MELO, 2001; TEDESCO, 2004; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Desta forma, pode-se afirmar que a implementação de estratégias bem definidas é essencial para a continuidade da empresa familiar (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

2.2.5 Planos de sucessão

Existem algumas questões fundamentais para o desenvolvimento de um plano de sucessão, como a liderança e aos valores organizacionais, atrelados à cultura organizacional e ao aprendizado (ANTONIALLI, 1998; PASSOS *et al.*, 2006; OLIVEIRA, 2006). Está abordado, a seguir, o plano destes três autores, pois se acredita que eles se adequam aos propósitos deste trabalho.

1. Plano de Sucessão de Antonialli

O plano de Antonialli (1998) preocupa-se com o desenvolvimento da liderança do futuro sucessor e o desenvolvimento de treinamentos acadêmicos para ajudar na sua formação intelectual. O autor destaca que o fundador deve se preocupar com o preparo do seu futuro sucessor, abordando os seguintes aspectos: desenvolver alternativas de negócio e alternativas e estilo de vida fora da empresa para desenvolver herdeiros. Desta forma, o autor coloca a importância do preparo do sucessor através de experiências em outras empresas, desenvolvimento das habilidades necessárias para gerir o negócio, e a importância do conhecimento de todas as áreas que compõem a empresa.

O autor destaca o preparo do sucessor com relação ao período inicial de experiências em empresas, também ao estágio nas empresas do grupo familiar para ter conhecimento sobre as inúmeras áreas que a compõem, começando pela área operacional e passando por todas as áreas, desenvolvendo, assim, a liderança, sem deixar de lado a realização de treinamentos acadêmicos para ampliar a formação intelectual.

Quanto ao preparo da família, Antonialli (1998) aponta alguns aspectos necessários: a reunião formal com todos os membros atuantes da família para a discussão de problemas, incluindo a sucessão; a transmissão das decisões realizadas para todos os membros da família; o desenvolvimento profissional por parte dos familiares, na busca do respeito dos funcionários, parentes, clientes e fornecedores; o estabelecimento de um programa de relacionamento para ser seguido pelos membros da família, para evitar conflitos.

Em se tratando do preparo da empresa, o autor aborda ser necessário: tornar-se profissional; haver a separação gradual entre os familiares, propriedade e

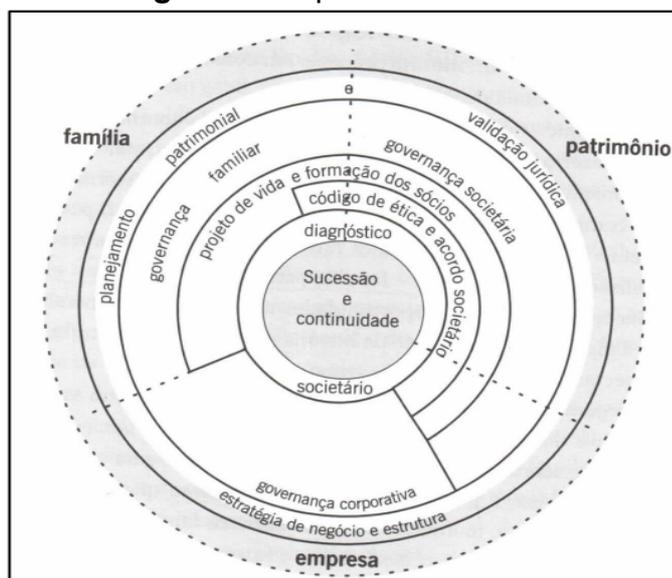
administração, ou mudanças societárias; preparar os funcionários e a família para as modificações advindas do processo de sucessão; conhecer os centros de poder; administrar as resistências; escolher o estágio consolidado da empresa para começar a sucessão; conhecer os funcionários com potencial para ter chances de crescimento na empresa; transmitir aos funcionários-chave o acontecimento da sucessão e, se preciso, formular um plano de incentivo para mantê-los na empresa.

Desta forma, para que o planejamento da sucessão obtenha êxito, é necessário que haja envolvimento de todas as partes: sucedido, sucessor, família e empresa (ANTONIALLI, 1998).

2. Plano de Passos *et al.*

Segundo Passos *et al.* (2006), não existe um momento definido para iniciar ou terminar a sucessão. Então, o autor propõe uma espiral de sucessão e continuidade da empresa, como forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida. A espiral apresenta três momentos distintos: família, patrimônio e empresa, incorporando diversos processos, ferramentas e estruturas.

Figura 2 - Espiral da Sucessão



Fonte: Passos *et al.* (2006, p. 85).

Os autores abordam que, antes da família começar o planejamento da sucessão e continuidade, deve ser realizado o diagnóstico societário nas três esferas: familiar, empresarial e patrimonial, que proporcionará, aos familiares, o conhecimento

quanto a sua história, a situação atual da empresa e, conseqüentemente, seu futuro. Após esse diagnóstico, os membros da família terão que analisar o acordo societário, que regula seus direitos, deveres e compromissos. O acordo societário deve ser revisado periodicamente e construído com a participação e consenso dos familiares. O código de ética também é muito importante no acordo societário, pois contém todos os princípios que regem a empresa familiar. Segundo Passos *et al.* (2006), será necessário um líder para cada uma das três esferas da espiral, em que a liderança deverá ser representada por um membro da família. Em se tratando da liderança no aspecto patrimonial, o líder deve apresentar habilidades de articular pessoas e familiares e precisará da aceitação dos sócios familiares, estando atento a outras esferas (família e empresa) para conseguir obter o melhor retorno do capital, sempre levando em conta os riscos.

Desta forma, a espiral da sucessão e continuidade organiza fóruns específicos para manter a estrutura de governança, como conselho de família, societário e administração. Segundo Passos *et al.* (2006), as estratégias da empresa familiar deverão ser continuamente renovadas através de um planejamento estratégico adequado.

3. Plano de Sucessão de Oliveira

Oliveira (2006) apresenta um plano com cinco fases que tem como objetivo a escolha do futuro sucessor.

A fase 1 aborda os resultados que deverão ser alcançados através da identificação da missão, visão, valores e objetivos organizacionais.

A fase 2 irá estabelecer o perfil adequado do profissional, através de aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades do futuro sucessor, que deverá ser estabelecido de forma interativa, valorizando aspectos que poderão impulsionar a empresa familiar, como criatividade, inovação, vantagem tecnológica, cultura organizacional com base na melhoria e no aprendizado, processos sintonizados e geração otimizada de valor, obsessão com a qualidade e trabalhos com equipes multidisciplinares.

Na fase 3 são discutidos os resultados que se esperam e o perfil desejado do sucessor. Oliveira (2006) relata que esta é a fase de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil

básico do sucessor. Se esta fase se for bem-sucedida, fará com que o processo de sucessão também seja.

Na fase 4 é realizada a escolha do sucessor, que vai depender do sucesso das fases anteriores, onde a clareza dos aspectos levantados deverão ser transpostos para sustentar o processo de decisão na escolha do sucessor.

Na fase 5 ocorre a consolidação do processo sucessório e implementação da sucessão. Desta forma, o sucessor escolhido deve se esforçar para apresentar os resultados esperados.

Assim, a interação destas 5 fases é fundamental para o planejamento do processo sucessório, com a finalidade de alcançar a implementação e consolidação do plano (OLIVEIRA, 2006).

2.2.6 Casos de sucessão

Foram identificados, na literatura, vários casos de sucessão em empresas familiares, mas poucos com estratégias definidas. Neste trabalho foram descritos vinte e três casos de sucessão de empresas com transição de, pelo menos, para a segunda geração, que deram sustentabilidade à pesquisa.

A Empresa Filizola S.A., fabricante de balanças mecânicas e eletrônicas, foi fundada em 1886 em São Paulo. No período da pesquisa realizada por Capelão (2001), a diretoria da empresa representava a terceira geração da família e preparava a quarta. É importante ressaltar que, na empresa estudada, nenhuma mulher faz parte da gestão, exceto uma passagem rápida de uma herdeira da quarta geração. Esta prática ocorre desde a primeira geração, onde o fundador teve apenas dois filhos, ambos homens, e durante a pesquisa constatou-se que nem sua esposa, nem qualquer outra mulher com algum grau de parentesco participou da gestão da empresa. Isto pode ter ocorrido devido ao fato da segunda geração ser composta por apenas homens, e este costume prevaleceu na terceira geração. Desta forma, as mulheres já são criadas sem nenhum contato com a empresa, o que gera um desinteresse delas pelo negócio da família. Outra estratégia utilizada pela empresa é o fato de o cargo de presidente da empresa ser destinado ao sucessor mais idoso, o qual só será ocupado pelo próximo sucessor caso ocorra a morte do sucedido. O sucessor é escolhido de acordo com seu grau de parentesco com a família e não por sua competência. Pessoas que não fazem parte do grupo consanguíneo da família

não podem fazer parte da empresa. Assim, a pesquisa mostrou que, nas Indústrias Filizola, a gestão realizada por familiares obtém êxito e, ao contrário do que afirmam alguns consultores da área, a falta de profissionalização de empresas familiares não é responsável por seu declínio.

Segundo estudos de Uller (2002), a Perdigão tinha, como líder, seu fundador Saul Brandalise, que nunca se preocupou com sua sucessão e com novos conceitos de administração. Sua visão era centrada no autoconhecimento e casualidade. Desta forma, o estudo observou que os problemas ocorridos na Perdigão estavam relacionados com uma gestão não profissionalizada e sua permanência no mercado dependia de uma gestão profissionalizada, independente se fosse liderada pela família ou executivos externos. Como o processo de profissionalização não ocorreu, a Perdigão foi vendida em 1994, quando estava na segunda geração e passou para o comando de uma nova gestão. No estudo ficou visível que, para a Perdigão, a melhor forma de gestão seria a profissionalização. A gestão da Perdigão foi marcada por incapacidade administrativa dos sucessores, gestão centralizadora, não se importou com a sucessão profissionalizada, o que fez com que fechasse suas portas, destruindo o que o patriarca levou uma vida inteira para construir.

Dalla Costa e Luz (2003) realizaram um estudo no Grupo Pão de Açúcar, criado no final dos anos 50, por Valentim dos Santos Diniz, seu dirigente desde a fundação até o início da década de 90. O estudo aborda a passagem de poder da primeira para segunda geração, onde as disputas entre os herdeiros quase acarretaram a falência da empresa. Nesta transição, quem assumiu a empresa foi seu filho mais velho, Abílio Diniz, que possuía grande experiência, pois começou a trabalhar com seu pai desde 1956. Com o passar do tempo, veio o desafio da passagem da segunda para a terceira geração, e mesmo com membros da terceira geração trabalhando em postos importantes na empresa, os herdeiros optaram ficar no Conselho Administrativo e profissionalizar sua gestão, entregando o comando a um profissional externo à família, que já atuava em áreas estratégicas da empresa.

Rezende, Andrade e Rezende (2004) realizaram um estudo em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo de laticínios, localizada no Sul de Minas Gerais que, na época da pesquisa, estava na segunda geração. A empresa foi fundada por três acionistas (o pai e dois filhos) que exerciam a profissão de médico, mas com o passar do tempo, um dos sócios deixou a profissão e passou a se dedicar à empresa, comprando a parte dos outros dois sócios, tornando-se, assim, o único proprietá-

rio. Um dos filhos do fundador, já formado em Engenharia da Produção, assumiu a empresa com o pai e, passado dois anos, o outro filho formou-se em Administração de Empresas e também foi trabalhar na empresa da família. Esta fase da empresa foi marcada pela profissionalização empresarial, em que passou a ter uma atitude mais profissional, assumindo práticas administrativas mais racionais e modernas. Por fim, a empresa estudada possui uma gestão profissionalizada devido aos seus sucessores capacitados e não possui um processo formalizado de sucessão.

Cunha (2006) realizou uma pesquisa no Centro Elétrico Ltda., uma empresa familiar situada em São Luís do Maranhão, onde já ocorreu a sucessão de primeira para segunda geração sem maiores transtornos, devido ao fato de que, naquela época, o costume era que somente os filhos homens sucedessem seus pais e, como o fundador só tinha um filho homem, facilitou o processo. Quando da realização do estudo, a empresa estava se preparando para a sucessão da segunda para a terceira geração, onde se verificou que todos os potenciais sucessores tiveram a oportunidade de desenvolvimento na empresa, o que facilitou na identificação daquele que possuía o perfil mais adequado. Os futuros sucessores tiveram a oportunidade de trabalhar em diversos setores da empresa para conhecer seu funcionamento. No período da pesquisa, quem estava na direção geral da empresa era o neto do fundador, que contava com a ajuda de suas duas irmãs e de seus dois filhos, sob a supervisão de seu pai, que permanece na presidência da empresa. A sucessão vem ocorrendo de forma particular, onde a família valoriza o negócio, preocupa-se em identificar quem será o futuro sucessor, se realmente está preparado e se está identificado com o negócio. A família participa da preparação do sucessor, acompanha o trabalho de transferência de poder. Este modelo de sucessão utilizado ao longo de 82 anos da empresa é internalizado e aceito pelos membros da família.

Martins *et al.* (2008) estudaram o caso de um grupo empresarial familiar brasileiro composto por 12 empresas, fundado no Sul do Brasil em 1949 que, no período da pesquisa, era gerido pelos cinco filhos do fundador (diretores e membros do conselho) e por quatro netos (três diretores e um gerente nas empresas do conglomerado). É importante destacar que, apesar de o fundador possuir formação básica, todos os filhos e netos possuem Ensino Superior, e a terceira geração (netos) possui MBA nas áreas de Economia, Administração e Direito. Vale ressaltar, também, que o filho mais velho é que passa a gerir a empresa no lugar do pai. Por fim, notou-se que não há nenhum registro formal do planejamento do processo sucessório, nem da

primeira para a segunda, e nem da segunda para a terceira geração, mas se percebeu que a terceira geração sente-se insegura diante desse processo que ocorre naturalmente, de acordo com a cultura familiar.

Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) realizaram um estudo no Grupo Gerdau, empresa familiar localizada no Rio Grande do Sul que, no período da pesquisa, estava passando por um processo de transição da segunda para a terceira geração, onde um dos membros da família estava sendo afastado da empresa. A empresa foi fundada em 1901 por Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, cuja principal atividade era a fabricação de pregos. Hoje, a Gerdau é uma empresa brasileira internacionalizada produtora de aços. Seu fundador teve quatro filhos, um deles tornou-se seu braço direito nas atividades comerciais e, quando se casou, teve duas filhas, as quais não quiseram trabalhar na empresa. Desta forma, em 1946, quem assumiu a empresa foi o genro do fundador, Hugo Curt Johannpeter, que incentivou os filhos Klaus, Germano, Frederico e Jorge a se prepararem para gestão. Em 1983, o terceiro filho do fundador, Jorge Gerdau Johannpeter, assumiu a presidência após ter trabalhado em todas as áreas da empresa e, desta forma, estava preparado para assumir o lugar de seu pai. O processo de sucessão da empresa teve início em 2000, quando Jorge decidiu que deveria preparar alguém para sucedê-lo. Após 23 anos na empresa, em 2006, Jorge anunciou sua saída, o que desencadeou o início de um processo de sucessão, em que os potenciais sucessores eram um de seus filhos, André Gerdau; e seu sobrinho, Cláudio Gerdau, que desde os 16 anos de idade estavam sendo preparados para assumir a empresa, atuando como auxiliares na linha de produção. Os laços consanguíneos foram mais fortes e, em 2007, André Gerdau, seu filho, assumiu a presidência no lugar do pai. Portanto, o estudo mostrou a importância da preparação do herdeiro, através de sua formação acadêmica e profissionalização, e de sua participação na empresa desde a infância. O estudo mostrou, também, que a Gerdau possui um planejamento de sucessão.

No estudo realizado por Paulo (2009), em 15 empresas familiares, sobre o comando da segunda geração de diversos setores de atividade em Portugal no ano de 2009, foram constatados os seguintes critérios para a escolha do sucessor: antes de entrar na empresa, o sucessor possuía experiência profissional em outro setor; foi a família que escolheu o sucessor para assumir a empresa; o critério principal que determinou sua escolha foi sua capacidade e o fato de já trabalhar na empresa; e quando o sucessor assumiu a gestão, o antecessor continuou participando da ges-

tão. Notou-se, também, que os sucessores não são forçados a assumir o negócio da família. Já existiu, na empresa, alguns gestores profissionais não familiares, devido ao fato de as gerações mais novas terem assumido o negócio e também devido às exigências e concorrências no mercado. Assim, notou-se que existe uma forte tendência para a profissionalização da gestão nestas empresas.

Minadeo (2010) realizou um estudo na Empresa Azaleia, que foi fundada em 1958 por Nestor Herculano de Paula que, quando descobriu estar com uma grave doença, em seis meses preparou seu sucessor. O fundador já havia feito uma primeira tentativa de sucessão (profissionalização) no ano de 2000, sem êxito, pois o profissional do mercado contratado foi trabalhar com a empresa concorrente. Destaca-se, no estudo, que o fundador da Azaleia, apesar de investir em treinamentos para seus funcionários e principalmente para seus executivos, não soube treinar alguém para substituí-lo. Desta forma, Antonio Britto assumiu a presidência após seu falecimento, em 2004. É importante destacar que a Azaleia foi vendida no ano de 2006 para a Vulcabras. O estudo do processo sucessório da Azaleia mostrou que o planejamento para a sucessão começou a ser desenvolvido seis meses antes ao falecimento de seu fundador, e teve como estratégia a profissionalização.

Zilber *et al.* (2010) realizaram um estudo em três empresas do setor industrial de fabricantes de produtos médicos e odontológicos, caracterizadas como empresas A, B e C. No período do estudo, as empresas A e B estavam na segunda geração; e a empresa C, na quarta. Porém, as três empresas estavam em um momento de escolha da próxima sucessão. Verificou-se que em nenhuma das três empresas e em nenhuma das gerações havia um planejamento para a sucessão. Dentre os critérios para a escolha dos sucessores, tanto a empresa A quanto a empresa B, na primeira geração, tinham como critérios definidos ser filho e trabalhar na empresa. Já na empresa C, o critério adotado na primeira geração para a escolha do sucessor foi ser da família. Em se tratando da segunda geração, os critérios adotados pela empresa A foram que o sucessor deveria ser da família e trabalhar na empresa com profissionalização das áreas técnicas; na empresa B, profissionalizar a gestão e colocar a família no conselho de administração; na empresa C, ser da família. Com relação à terceira e à quarta geração, em que somente a empresa C se enquadra neste processo, o critério utilizado por ela novamente foi ser da família e, na quarta geração, os critérios adotados, além de ser da família, houve a necessidade de analisar o aspecto de profissionalização ou, se necessário, de vender a empresa. O que se cons-

tatou nas três empresas foi que a sucessão ocorreu devido ao afastamento do fundador por motivo de doença e falecimento, e as decisões sobre quem seriam os sucessores foram tomadas de maneira intuitiva pelos fundadores. Por fim, o estudo concluiu que em nenhuma das três empresas existiam critérios pré-estabelecidos para a escolha do sucessor.

Segundo informações obtidas no site da Empresa, a Votorantim foi fundada em 1918, na cidade de Sorocaba-SP, por Antônio Pereira Ignácio, com uma oficina de calçados, mas logo depois ele comprou uma fábrica de tecidos. Em 1926, casou-se com a filha de José Ermírio de Moraes, que o ajudou a expandir seu negócio. A empresa teve início com o ramo têxtil e hoje é uma das maiores no segmento de cimento, de alumínio, e apresenta um crescimento considerável na área de papel e celulose. Nos anos de 1990, os acionistas da terceira geração criaram um modelo de governança e gestão, para que a empresa conseguisse sobreviver em um mercado globalizado. Este modelo deu sustentação para a transição da segunda para terceira geração que, em 2001 foi consolidado e, com ele, foram criados o Conselho Executivo, o Conselho da Família e o Conselho do Instituto Votorantim. Essa estrutura de governança criada na Votorantim tem sustentado a preparação das futuras gerações e gerado novos talentos. A partir de 2001, a empresa criou um Programa de Desenvolvimento de Familiares, com o objetivo de conscientizar os jovens da importância de dar continuidade aos valores e princípios instituídos na família e qualificá-los para o sucesso profissional, seja ou não na empresa. Desta forma, o jovem entra na empresa aos 15 anos de idade, tendo sua formação complementar estruturada na família, indivíduo e organização, e também são preparados para atuar como conselheiros. Carlos Ermírio de Moraes faleceu aos 55 anos de idade, no dia 18 de agosto de 2011, após ter trabalhado 30 anos na organização. José Roberto Ermírio de Moraes, filho de José Ermírio de Moraes Filho, que faleceu em 2001, com 54 anos de idade, assumiu a presidência do Conselho de Administração da Vpar, no lugar de Carlos Ermírio. Gerir a empresa, agora, é responsabilidade de José Roberto e outros seis membros da terceira geração da família (VOTORANTIM, 2011).

Borges e Lima (2012) estudaram três empresas familiares: uma no setor joalheiro; uma no setor farmacêutico; e outra no setor de materiais de construção, situadas em diferentes cidades da região Sul de Minas Gerais, envolvendo pelo menos duas diferentes gerações da família empresária. Na empresa do setor joalheiro, o processo de sucessão começou em 1991, com a entrada das filhas do fundador na

empresa. No período do estudo, a gestão da empresa era compartilhada pelo fundador e duas filhas sucessoras. Na empresa do setor farmacêutico, a primeira sucessão começou no início da empresa, por iniciativa do fundador. A segunda sucessão ocorreu em 1991, com a entrada de um neto do fundador na empresa e, em 2005, com a entrada de outro neto. É importante destacar que, com a morte do fundador no ano de 2006, a empresa passou a ser gerenciada efetivamente por membros da segunda e da terceira geração, composta pelo filho, nora e netos do fundador. Na empresa do setor de materiais de construção, a primeira sucessão ocorreu em 1950, quando o fundador convidou seu genro para ajudá-lo na gestão. A segunda sucessão também ocorreu com a entrada de um genro do sucessor, em 1974, que ingressou na empresa para ajudá-lo devido à morte do fundador em 1973. Com a morte deste predecessor em 1990, uma de suas filhas, neta do fundador, começou trabalhar na empresa. A terceira sucessão ocorreu em 2003, com a entrada de um sucessor e uma sucessora. No período da pesquisa, a empresa estava sendo administrada por membros da terceira e quarta geração. Desta forma, nota-se que, nas empresas pesquisadas, houve a transferência de gestão através de várias gerações. A aceitabilidade desse processo aconteceu através da socialização dos indivíduos com atuação em diferentes áreas da empresa, compartilhando conhecimentos e conhecendo o funcionamento dos processos organizacionais, o que gerou uma credibilidade no sucedido de que seus sucessores dariam continuidade à empresa da família.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) realizaram um estudo no grupo Randon S/A, empresa familiar fundada em 1953 por dois irmãos, que iniciou um processo de reestruturação nos anos 90 e que ainda não estava concluído no período da pesquisa. A Randon esteve na gestão da primeira geração até abril de 2009, quando um dos fundadores transferiu seu cargo de CEO ao filho. A empresa sentiu a necessidade da preparação de futuros sucessores com o falecimento de um de seus fundadores no ano 1989. É importante ressaltar que o outro irmão, apesar de ter transferido seu cargo ao filho, também ficou na gestão na empresa. O plano de sucessão foi desenvolvido formalmente em 1997, com o objetivo de que o controle da empresa permanecesse nas mãos da família, explicitando que os membros da terceira geração desenvolvam suas carreiras profissionais fora da companhia, o que levou a empresa ao processo de profissionalização. Desta forma, notou-se que a decisão pelo

processo de profissionalização ocorreu devido ao fato do crescimento da família, e para evitar possíveis conflitos entre os herdeiros sucessores.

Em outro estudo, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) realizaram sua pesquisa em duas empresas familiares mineiras de grande porte. A primeira empresa pertence ao setor de transportes e a segunda desempenha suas atividades no ramo cafeeiro. A empresa de transporte localiza-se no sul do estado de Minas Gerais e estava na segunda geração na época da pesquisa (2011). A entrada da filha mais velha na empresa ocorreu no final da década de 1960 e início da de 1970, com 13 anos de idade, organizando as contas. Na década de 1980, mais dois filhos do fundador começaram trabalhar na empresa em funções operacionais e, aos poucos, migrando para as atividades administrativas. Em 1996, mais uma filha do fundador começou trabalhar na empresa e, desta forma, quatro dos sete filhos estão inseridos no negócio da família. Os cargos de gestão foram gradativamente assumidos pela segunda geração entre o período de 2000 e 2009 e, embora o fundador sempre esteja presente na empresa assessorando seus filhos, não exerce mais nenhum cargo formal. A segunda empresa pesquisada, a fábrica de café, está na terceira geração com transição para a quarta, onde foi observado que o contato das gerações com a empresa foi estabelecido desde a infância, sendo um dos fatores que influenciaram a carreira do sucessor e seu comprometimento com os negócios. Ficou evidente que a aproximação dos filhos com a empresa do pai vivenciada desde a infância teve papel preponderante para os sucessores perceberem a importância do negócio da família para sua sobrevivência. Nota-se que, em ambos os casos, a transferência de conhecimentos e da experiência do fundador a seus sucessores, desde os primeiros passos na empresa, foi um dos fatores que contribuiu na formação dos filhos, na construção de uma relação de confiança e credibilidade com o pai, funcionários, clientes e fornecedores. Assim, a experiência obtida pelos sucessores através da vivência em todas as áreas da empresa permitiu que adquirissem conhecimentos para dar continuidade ao negócio da família.

Oliveira e Silva (2012) desenvolveram um estudo em uma empresa familiar intitulada Urânio, fundada na década de 1960. A empresa realizou, em 1990, um planejamento sucessório e, naquele mesmo período, passou por um processo de sucessão que estava em continuidade no período da pesquisa. A experiência e aprendizado do fundador proporcionaram, à empresa, o desenvolvimento do processo de preparação dos sucessores. O fundador estimulou a preparação de seu filho desde

pequeno, levando-o para brincar no terreno da empresa e, desta forma, fez com que se identificasse com o negócio da família. A carreira do filho sempre esteve voltada para as áreas relacionadas com as atividades da empresa. Começou sua carreira como estagiário e percorreu as áreas técnicas. Sua preparação também foi marcada pela sua experiência na empresa desde cedo e em outro país. As filhas foram estimuladas a participar da empresa a partir de 1990, atuando em atividades-meio. Em 2002, a segunda geração resolveu atribuir funções executivas a profissionais do mercado, ficando sob a responsabilidade dos sucessores as decisões estratégicas.

O Grupo Seculus é um grupo empresarial familiar mineiro que, no período da pesquisa realizada por Cançado *et al.* (2013), estava na primeira geração e em processo de transição para a segunda. Esta transferência encontrava-se revestida de incertezas, pois o fundador afirmou ter dois ou três candidatos com perfil mais adequado, mas que ainda não estavam preparados, precisavam adquirir mais experiência e conhecimentos para assumir o negócio. Notou-se que a empresa está caminhando para o processo de profissionalização, e alguns profissionais externos já estão em cargos de gestão. Desta forma, o fundador da empresa não descarta esta hipótese. Pode-se observar que não houve, por parte dos pais, a preocupação em planejar o futuro dos filhos no negócio. A entrada da segunda geração na empresa é vista como uma forma de reforçar a unidade familiar e de assegurar a permanência dos negócios. Importa mais os filhos assumirem suas responsabilidades e contribuir para o crescimento dos negócios do que a própria formação como futuros executivos ou gestores do negócio.

É importante ressaltar, também, o estudo de Muzzio (2013) em uma empresa familiar caracterizada como Alfa, localizada no Ceará, com atuação em três segmentos econômicos, em que o foco da pesquisa foi o setor alimentício, sua principal atividade. A empresa optou pela gestão profissionalizada para reduzir conflitos entre os herdeiros e agregados da geração seguinte, e para implantar um gerenciamento com menos influência familiar, garantindo a presença de gestores mais qualificados. Na época do estudo, a empresa estava finalizando seu processo de profissionalização e, atualmente, encontra-se completamente sob gestão profissional. Antes de ocorrer o processo de profissionalização, a empresa estava em sua segunda geração, tendo sua cultura solidificada por seu fundador e repassada aos herdeiros. O processo de profissionalização ocorreu em um período de cinco anos, através da contratação de diretores, e resultou na efetivação do seu presidente no início de

2011. O fundador não exerce mais função executiva e um de seus filhos passou a comandar o Conselho de Administração, composto exclusivamente por membros da família.

Outro caso abordado na literatura por Pereira *et al.* (2013) é de um grupo empresarial familiar mineiro denominado O. G., formado por três empresas em atividade: Comércio de Ferro Velho, Comércio de Latarias e Comércio de Ferramentas Elétricas que, no momento da pesquisa, passava pelo processo de transmissão da gestão da primeira para a segunda geração. O fundador possui duas filhas e dois filhos que participam da gestão das empresas, aos quais os pesquisadores nominaram em ordem cronológica filha 1, filha 2, filho 3 e filho 4: a filha 1 e o filho 4 são responsáveis pela gestão da empresa. A filha 1 gerencia a área administrativo-financeira; e o filho 4, as áreas comercial e de compras. É importante ressaltar que a primeira filha (1) tem 37 anos e graduou-se em Administração de Empresas. Na empresa, à medida que o filho participava das atividades e transmitia confiança, assumia posição de gerência. Quanto ao aprendizado da função, ocorreu através da observação e da tentativa de imitação das práticas do pai (fundador). Os autores destacam que a qualificação dos herdeiros não foi utilizada como critério para a ocupação de cargos, mas que de forma espontânea, as duas filhas graduaram-se em Administração de Empresas. Quanto aos filhos homens, preferiram concluir apenas o Ensino Médio, pois, da mesma forma que o pai, acreditam que a prática é mais importante que a formação acadêmica. Notou-se que, no Grupo O. G., o ingresso dos filhos na empresa aconteceu quando eram ainda jovens, o que facilitou o processo de sucessão. Entretanto, alguns problemas ainda ocorrem, como comparações do perfil do sucessor com o sucedido. É importante ressaltar que os sucessores desempenham cargos de gestão somente com o consentimento do fundador, pois ele ainda reluta em passar o bastão aos herdeiros sucessores.

Alcântara e Filho (2014) apresentam um estudo de três empresas rurais que passaram por um ou mais processos de sucessão, caracterizadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C. A Empresa A passou por dois processos de sucessão: o primeiro ocorreu quando o fundador passou parte da propriedade e gestão para seu enteado. O segundo aconteceu quando o enteado passou a gestão para seu filho e, desta forma, os filhos herdaram a participação da mãe na empresa. O processo de sucessão ocorreu após o falecimento do antecessor, sem planejamento prévio. A empresa B, no período da pesquisa (2010), estava na terceira geração da família: os

netos do fundador eram os proprietários. A sucessão ocorreu devido à saída do gestor principal para assumir cargo fora da empresa familiar. A empresa C está na segunda geração da família, e a filha do fundador é a presidente da empresa, dividindo a gestão com suas duas irmãs. A sucessão aconteceu devido a uma enfermidade grave do fundador, que conseguiu organizar a empresa para que ela pudesse sobreviver na gestão dos seus herdeiros. Contudo, isto não foi considerado planejamento para a transferência de gestão do pai para a filha. É importante ressaltar que as sucessões na empresa A, B e C acontecem sem planejamento formalizado. Apesar de não contar com um planejamento formalizado, nas empresas A e B, notou-se que os sucessores assumiram uma função técnica antes de passarem para a gestão da empresa, onde tiveram a oportunidade de, gradualmente, irem adquirindo conhecimento de seus processos. Isto não ocorreu com a Empresa C, onde a sucessora teve que assumir a gestão da empresa sem nunca ter tido nenhum conhecimento sobre ela. Assim, pode-se afirmar que as escolhas ainda estão relacionadas ao aspecto sentimental, como visto claramente no processo das empresas, cujas escolhas dos sucessores ocorreram por afinidade que apresentaram com a empresa, sem ter sido avaliado se realmente eram competentes para assumir o negócio. É importante salientar que as três empresas pesquisadas apresentam características em comum, como o fato de os sucessores escolhidos terem uma ligação muito forte com a empresa da família desde a infância, pois cresceram nas dependências das fazendas da empresa, e também por terem iniciado sua carreira na própria empresa.

O estudo realizado por Batista *et al.* (2015) aborda quatro empresas familiares localizadas no Sul de Santa Catarina: duas do segmento gráfico e duas do segmento do vestuário, nomeadas pelos autores como empresas A, B, C e D. As empresas pesquisadas estão na segunda geração. O estudo mostrou que os sucessores possuem Ensino Superior completo, exceto o sucessor da empresa A, que possui Ensino Médio. Constatou-se que somente o sucessor da empresa A possuía experiência profissional adquirida em outra empresa. Na empresa A, o processo sucessório aconteceu gradativamente, onde o sucessor, o filho mais velho, participava das atividades da empresa desde a infância, o que contribuiu para que, quando adulto, lhe fossem atribuídas algumas responsabilidades pelo pai para que, aos poucos, fosse assumindo a gestão da empresa. No processo sucessório da Empresa B, quando o filho iniciou a faculdade, já começou a trabalhar na empresa, realizando tarefas mais simples e, depois de formado, assumiu integralmente a gestão. O processo sucessório-

rio da empresa C ocorreu porque seu fundador estava começando outro negócio e resolveu convidar o filho para assumir a gestão. Ele foi preparado durante o período de dois anos, e somente após este período o fundador afastou-se definitivamente da empresa. Com referência à empresa D, os filhos, desde a adolescência, começaram a ajudar o pai na empresa, no período da tarde, pois pela manhã iam para a escola e, desta forma, foram se familiarizando e adquirindo experiências para assumir a empresa no futuro. Conforme informações levantadas na pesquisa, foi possível observar que, nas 4 empresas, o processo de sucessão não ocorreu de forma planejada, mas de forma gradativa.

Costa *et al.* (2015) analisaram o processo sucessório de cinco empresas familiares de pequeno e médio porte, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, dos ramos de educação, farmacêutico, fabricação e comércio varejista de doces e assemelhados, indústria e comércio de alimentos e transporte rodoviário, intituladas pelos autores respectivamente de Educar, Medicar, Adoçar, Alimentar e Transportar. A Educar foi fundada na década de 1990. Está na primeira geração com passagem para a segunda. A Medicar iniciou suas atividades em 1930, possuindo três pessoas da família trabalhando no negócio, uma da segunda geração e duas da terceira. A Medicar está passando, atualmente, pelo segundo processo de sucessão, devido ao fato do fundador ter falecido e estando, desta forma, sob o comando da segunda geração. A Adoçar foi fundada na década de 1920, estando sob o comando da terceira geração, com andamento para quarta. A Alimentar foi criada na década de 1980, estando sob o comando da primeira geração, em fase de transição para a segunda geração. A Transportar foi fundada na década de 1950, tendo seu fundador já falecido, e já ocorreu a sucessão da segunda para a terceira geração, tendo um membro da quarta geração que atua na empresa e está sendo preparado para assumir a gestão.

Os autores constataram que em nenhuma das empresas pesquisadas ocorreu um planejamento formal da sucessão, e os processos em andamento se devem a fatores relacionados ao cotidiano da família e à entrada dos filhos para trabalhar na empresa. Com relação às empresas Medicar, Adoçar e Transportar, que estão na terceira e quarta geração, os sucessores assumiram a gestão da empresa devido à morte do fundador ou a sua idade avançada. Constatou-se, também, que os sucessores foram inseridos desde cedo na empresa da família, atuando em diversas áreas e estando lá por vontade própria. Desta forma, foram adquirindo experiências

e alguns procuraram formação específica na área em que atuam. Verificou-se que os sucedidos estabelecem critérios para escolha entre os seus herdeiros, como a afinidade entre pai e filho, o fato do filho ser o mais velho, de estar há mais tempo trabalhando na empresa ou ser formado na área. Nas empresas Alimentar e Educar, a semelhança está em mais de um filho trabalhar na organização, mas são os filhos mais velhos os potenciais sucessores. Na Alimentar, o filho mais velho não tem formação superior, nunca trabalhou em outra empresa e procura adquirir conhecimento trabalhando na empresa e participando de feiras do ramo alimentício. Na Educar, a segunda filha acredita que ter formação na área pedagógica é primordial para assumir a direção de empresa. Nas empresas Medicar e Transportar, somente um filho propôs-se a assumir a gestão. A estratégia utilizada na Transportar, pelo pai, na preparação do filho, foi colocá-lo em diversas áreas da empresa para que fosse adquirindo experiência. A Adoçar possui três filhos sucessores que atuam nas diversas áreas funcionais da empresa, e o filho mais velho aprendeu com o pai como fabricar doces, mas não possui Ensino Superior. Os outros dois filhos possuem Ensino Superior nas áreas de Administração e Engenharia Civil, o que ajudou na definição de seus cargos na empresa. Por fim, constatou-se que, em todos os casos, o processo de sucessão iniciou muito cedo, mas sem um planejamento formal. Desta forma, segundo Costa *et al.* (2015), a sucessão bem-sucedida não está necessariamente atrelada ao seu planejamento.

O trabalho de Marques *et al.* (2015) apresenta um estudo de doze empresas familiares em Primavera do Leste – MT, do ramo de supermercados, todas estão na primeira geração e ainda não houve nenhum processo de transição para a segunda. Em se tratando da preparação do futuro sucessor, a maioria das empresas afirmou possuir um treinamento para sua preparação, através de participação em estudos, cursos, palestras, faculdade, treinamento, experiência diária, reuniões, delegação de atividades. Notou-se que a maioria das empresas pesquisadas não apresenta um plano de sucessão formalizado, mas oferece treinamentos ao futuro sucessor com o objetivo de prepará-lo para dar continuidade à empresa da família.

O estudo de Teston e Filippim (2016) teve como foco empresas familiares do município de Chapecó, Santa Catarina, caracterizadas como empresas A e B. A empresa A é do ramo de supermercado e está na segunda geração. Na época da pesquisa (2015), o dirigente era o irmão mais jovem do fundador, que começou a ser inserido na empresa a partir da adolescência, durante o período de férias escolares.

Ingressou na empresa oficialmente com 22 anos e, atualmente, ocupa o cargo de sócio proprietário. A empresa iniciou seu processo de transição para a terceira geração em fevereiro de 2012, possuindo um programa estruturado que inclui a preparação de quatro sucessores da família. A empresa B é uma concessionária de veículos e está na segunda geração, e na época da pesquisa, a dirigente era a filha mais jovem do fundador, que ingressou na empresa com 33 anos. A empresa está em processo de transição para a terceira geração, que iniciou em janeiro de 2012. Fazem parte deste processo dois sucessores da família em aprendizagem, que na época da pesquisa, estavam acompanhando os gerentes em suas atividades de rotina. O que se pode constatar na pesquisa é que ambas as empresas apresentaram um processo de preparação de sucessores, incluindo sua educação formal, onde se constatou que, apesar dos sucessores serem formados em outras áreas, acabaram assumindo o negócio da família por vontade própria e, a partir de então, sentiram a necessidade de procurar formação profissional, com o objetivo de proporcionar o crescimento do negócio da família.

No quadro 5 apresenta-se um resumo das principais características encontradas nos casos analisados, destacando se as empresas possuem planejamento formal da sucessão, bem como as estratégias utilizadas na formação do sucessor.

Quadro 5 - Características das empresas analisadas segundo estudos de vários autores

AUTOR E ANO	EMPRESA FAMILIAR	SUCES-SÃO	PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Capelão (2001)	Filizola	3ª para a 4ª geração	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - Somente sucessores homens; - Presidência da empresa exercida pelo sucessor com mais idade; - O sucessor é escolhido de acordo com seu grau de parentesco, e não por sua competência; - Pessoas que não fazem parte do grupo consanguíneo da família, não podem fazer parte da empresa.
Uller (2002)	Perdigão	2ª geração	Não	- Profissionalização.
Continua na página seguinte				

Continuação da página anterior				
AUTOR E ANO	EMPRESA FAMILIAR	SUCES- SÃO	PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Dalla Costa e Luz (2003)	Pão de Açúcar	2ª geração	Sim	- Profissionalização.
Rezende, Andrade e Rezende (2004)	Ramo de laticínios	2ª geração	Não	- Gestão profissionalizada (sucessores são membros da família com formação acadêmica).
Cunha (2006)	Centro Elétrico	2ª para a 3ª geração	Não	- Desenvolvimento de atividades do futuro sucessor nas diversas áreas da empresa.
Martins <i>et al.</i> (2008)	Grupo empresarial familiar composto por 12 empresas, do sul do Brasil	2ª e 3ª geração	Não	- O filho mais velho passa a gerir a empresa no lugar do pai; - Educação formal (todos os filhos possuem ensino superior e os netos além do ensino superior, MBA na área).
Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008)	Grupo Gerdau	2ª para a 3ª geração	Sim	- Inserção dos sucessores desde cedo na empresa, atuando em diversas áreas; - Formação acadêmica dos herdeiros.
Paulo (2009)	Empresas de Portugal	2ª geração	Não	- Trabalhar na empresa; - Possuir experiência profissional fora da empresa; - Forte tendência à profissionalização.
Minadeo (2010)	Azaléia	2ª geração	Sim	- Profissionalização.
Zilber <i>et al.</i> (2010)	Setores médico e odontológico (A, B e C)	A e B: 2ª para a 3ª geração; C: 3ª para a 4ª geração	Não	- Empresa A: ser filho e trabalhar na empresa (2ª geração); ser da família, trabalhar na empresa com profissionalização nas áreas técnicas (3ª geração). - Empresa B: ser filho e trabalhar na empresa (2ª geração); profissionalizar a gestão e colocar a família no conselho de administração (3ª geração). - Empresa C: ser da família (2ª e 3ª geração); Profissionalização (4ª geração).
Continua na página seguinte				

Continuação da página anterior				
AUTOR E ANO	EMPRESA FAMILIAR	SUCES- SÃO	PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Site em- presa (2011)	Votorantim	3ª geração	Sim	- Programa de Desenvolvimento de Familiares, onde o jovem entra na empresa aos 15 anos, tendo sua formação complementar estruturada na família, indivíduo e organização, preparados também para atuar como conselheiros.
Borges e Lima (2012)	Setor joalheiro, setor farmacêutico e setor de materiais de construção	Setor joalheiro: 1ª e 2ª geração; Setor farmacêutico: 2ª e 3ª geração; Setor de materiais de construção: 3ª e 4ª geração	Não	- Socialização dos indivíduos através da atuação em diferentes áreas da empresa, com o objetivo de conhecer o funcionamento dos processos organizacionais.
Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Randon	1ª e 2ª geração	Sim	- Profissionalização.
Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Setores de transporte e cafeeiro	Empresa de transporte: 1ª para a 2ª geração; Empresa cafeeira: 3ª para a 4ª geração	Não	- Empresa de transporte: inserção do sucessor na empresa desde a adolescência, através de pequenas atividades; - Empresa cafeeira: inserção do sucessor desde a infância.
Oliveira e Silva (2012)	Urânio	2ª geração	Sim	- Inserção dos sucessores desde cedo na empresa, atuando em diversas áreas.
Cançado <i>et al.</i> (2013)	Seculus	1ª para a 2ª geração	Não	- Profissionalização.
Muzzio (2013)	Alfa do setor alimentício	2ª geração	Não	- Profissionalização.
Continua na página seguinte				

Continuação da página anterior				
AUTOR E ANO	EMPRESA FAMILIAR	SUCES- SÃO	PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Pereira <i>et al.</i> (2013)	Grupo O.G	1ª para a 2ª geração	Não	- Inserção do sucessor na empresa desde a adolescência.
Alcântara e Filho (2014)	Setor rural (A, B e C)	Empresa A e B: 3ª geração; Empresa C: 2ª geração	Não	- Empresas A e B: sucessores passaram por funções técnicas antes de assumirem os cargos de gestão; - Ligação muito forte com a empresa da família desde a infância, por terem crescido nas dependências das fazendas. - Empresa C: sucessor assumiu sem ter experiência, mas possuía uma ligação muito forte com a empresa da família desde a infância, por terem crescido nas dependências das fazendas.
Batista <i>et al.</i> (2015)	Empresas familiares catarinenses (duas do segmento gráfico e duas do segmento do vestuário, empresas A, B C e D)	Empresa A: 1ª para a 2ª geração; Empresas B, C e D: 2ª geração	Não	- Empresa A: inserção do sucessor na empresa desde a infância, através de pequenas atividades; experiência profissional em outra empresa. - Empresa B: quando o filho iniciou a faculdade, já começou a trabalhar na empresa, realizando tarefas mais simples; educação formal (Ensino Superior). - Empresa C: preparou o sucessor por um período de 2 anos; educação formal (Ensino Superior). - Empresa D: os filhos, desde a adolescência, começaram a ajudar o pai na empresa; educação formal (Ensino Superior).
Costa <i>et al.</i> (2015)	Educar, Mediar, Adoçar, Alimentar e Transportar	Educar e Alimentar: 1ª para 2ª geração; Mediar, Adoçar e Transportar: 3ª e 4ª geração	Não	- Inserção dos sucessores desde cedo na empresa, atuando em diversas áreas; - Afinidade entre pai e filho; - Sucessor ser o filho mais velho, estar há mais tempo trabalhando na empresa e ser formado na área; - Formação superior (Educar, Mediar e Adoçar).
Continua na página seguinte				

Continuação da página anterior				
AUTOR E ANO	EMPRESA FAMILIAR	SUCES-SÃO	PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Marques <i>et al.</i> (2015)	Ramo de supermercados	1ª para a 2ª geração	Não	- Preparação do sucessor através de cursos e treinamento através da participação nas diversas atividades da empresa.
Teston e Filippim (2016)	Ramo de supermercados e concessionária de veículos	2ª para a 3ª geração	Sim	- Inserção do sucessor na empresa desde a adolescência, através de pequenas atividades e educação formal dos sucessores.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O estudo dos autores apresentados no quadro 5, mostra que a maioria das empresas analisadas possuem na gestão sucessores pertencentes a segunda geração. Outras apresentam sucessores na gestão da 3ª e 4ª gerações. Os resultados mostraram que apenas oito empresas possuem um planejamento para a sucessão. Quanto as estratégias utilizadas para a sucessão, nota-se características distintas, onde pode-se ressaltar que uma das empresas o sucessor precisa ser do sexo masculino para poder assumir a gestão da empresa.

Foram identificadas várias semelhanças entre os estudos, tais como: inserção do sucessor desde cedo na empresa, preparação do sucessor exercendo várias atividades dentro ou fora da empresa, o filho mais velho é que assume a gestão, preparação dos sucessores através de formação superior, profissionalização.

Observou-se que, apesar da maioria das empresas estudadas não possuir um planejamento formal da sucessão, planejam a sucessão através da inserção dos filhos na empresa, e sua preparação dentro ou fora da empresa da família, onde também há a preocupação com a formação superior dos futuros herdeiros. Os estudos mostraram que existe a preocupação dos gestores quanto a preparação dos filhos para da continuidade ao negócio da família.

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES CANADENSES

Segundo Ibrahim e Ellis (2004a), pequenas empresas familiares são a forma predominante de organizações no Canadá. Aproximadamente 94% das empresas

canadenses são consideradas empresas familiares, sendo vitais para o desenvolvimento e o crescimento da economia canadense. Como grupo, são a principal fonte de emprego.

De acordo com Bruce e Wong (2012), devido ao crescente número de pequenas e médias empresas familiares no Canadá, haverá uma transferência maciça de propriedade nos próximos anos, e essas empresas são as principais geradoras de empregos. Esta afirmação dos autores corrobora com uma pesquisa realizada pela *Canadian Federation of Independent Business - CFIB* (2005) (Federação Canadense de Negócios Independentes), que mostrou que a maioria dos proprietários de empresas familiares pretendia transferir a administração da empresa em aproximadamente 10 anos. Desta forma, acredita-se que se deve dar atenção especial ao processo de sucessão dessas empresas, pois é necessário que elas sobrevivam às próximas gerações devido ao fato de desempenharem papel valioso na economia canadense.

Por outro lado, uma pesquisa realizada pelo Grupo *Investors* e publicada no *PR Newswire, New York* (2012), mostrou que mais da metade dos proprietários de pequenas e médias empresas familiares canadenses não possui um plano de sucessão, alegando não se preocupar porque não estão prontos para se aposentar. Uma parte desses empresários planeja trabalhar até os setenta anos, outros não desejam deixar a empresa tão cedo, e outros afirmam que nunca se aposentarão. A pesquisa mostrou que somente um pequeno número de empresários possui plano de sucessão formalizado e, na maioria deles, os membros da família não estão interessados em assumir o negócio.

A sucessão está atrelada ao sucesso da transferência de gestão e sua mudança (HUGRON, 1992), onde os gerentes exercem papel fundamental neste processo (STAVROU *et al.*, 2005; VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005). Além do mais, muitos outros aspectos estão envolvidos, tais como funcionários, clientes e a família, e deve-se identificar a melhor forma para facilitar o processo de transferência. Desta forma, acredita-se que não só os gerentes, também os colaboradores contribuem para o sucesso desse processo (BERNOUX, 2009), pois a transição na gestão enfrenta muitos desafios, incluindo aqueles que envolvem a seleção de sucessores, sua preparação e a retirada do antecessor.

Em se tratando da escolha dos sucessores, a determinação dos critérios para fazer essa escolha deu origem a numerosos estudos, incluindo o de Chrisman, Chua

e Sharma, (1998), que revelou que os líderes de empresas familiares canadenses dão maior importância à motivação e ao comprometimento do que para as habilidades e conhecimentos ao tomar essa importante decisão. Esses autores também mostraram que a presença de um sucessor crível é, com a vontade expressa pelo sucessor para se aposentar, o catalisador do processo de transferência (SHARMA; CHUA; CHRISMAN, 2000).

A preparação suficiente dos sucessores é um dos fatores de sucesso para a transferência de negócios (MORRIS *et al.*, 1997). Educação universitária adequada e uma boa experiência de trabalho fora da empresa (GOLDBERG, 1996), entrada em posições básicas ou intermediárias (BARACH *et al.* 1988) e a assistência de consultores externos e *Mentors* (FOX *et al.*, 1996) são características bem sucedidas em pesquisas anteriores.

O processo de sucessão em uma organização é desafiador, independente do país onde esteja localizada. Portanto, é importante compreender processos de sucessão em empresas familiares antes de enfrentar seus problemas. Desta forma, o conhecimento dos fatores que influenciam no planejamento da sucessão fornecem indícios que poderão auxiliar as empresas a compreender o motivo pelo qual o planejamento apresenta características inerentes da família empresária.

A seguir são apresentados estudos realizados por pesquisadores especialistas em sucessão no Canadá, que abordam a realidade das empresas canadenses quanto ao processo de sucessão.

1. Estudo de Chrisman, Chua e Sharma (1998)

Um estudo realizado por Chrisman, Chua e Sharma (1998) em 485 empresas familiares canadenses mostrou que, para os entrevistados, a integridade e o compromisso com o negócio são os atributos mais importantes que se espera de um sucessor, e quanto mais antigos forem os negócios familiares e quanto mais longo o mandato, mais importantes esses atributos se tornam.

Os autores classificaram os atributos da pesquisa em seis categorias: (i) relação com o titular, (ii) relacionamentos com outros membros da família, (iii) posição familiar, (iv) competência, (v) traços de personalidade, e (vi) envolvimento atual da família no negócio. Destas categorias, os traços de personalidade e o envolvimento atual com o negócio foram considerados, pelos entrevistados, os mais importantes,

seguidos de competências, relacionamentos com outros membros da família, relacionamento com o titular e posição familiar.

As empresas familiares estudadas consideraram a *integridade* e o *compromisso com o negócio* os dois atributos mais importantes do sucessor, e os autores acreditam que esse resultado deve-se ao fato de ambos contribuírem para a confiabilidade e para o desempenho do negócio. Os autores fazem uma relação da integridade com a honestidade, intenções com a comunicação pontual, e do compromisso com o negócio com as intenções, sugerindo que, pelo menos na empresa familiar, as relações provavelmente seriam mais importantes do que a competência.

Outros atributos apresentados pela pesquisa estão relacionados ao respeito dos funcionários, competência, habilidades de tomada de decisão e habilidades interpessoais quanto aos sucessores. Desta forma, os autores colocam que as empresas familiares veem as habilidades interpessoais sem integridade como incorretas e ineficazes em longo prazo. Outros atributos importantes encontrados foram traços de personalidade, inteligência, autoconfiança e criatividade.

A agressividade, a disposição para assumir riscos e a independência também foram avaliadas pelos autores, onde se notou que a experiência gerencial é significativamente inferior ao nível educacional dos sucessores, que as empresas familiares não querem sucessores aflitos em realizar mudanças radicais.

Os autores constataram, na pesquisa, que a competência é um fator importante na seleção do sucessor, mas nas empresas estudadas notou-se que a mais importante implicação é a integridade e o compromisso do sucessor. Foi relatado pelos pesquisados que competência sem integridade ou compromisso não proporciona garantia de continuidade do negócio; em outras palavras, escolher um sucessor que não seja confiável ou honesto, somente pelo fato de ser qualificado, não é uma decisão inteligente.

Outro aspecto relatado pelos autores foi que empresas familiares têm diferentes necessidades, e diferentes gerentes familiares têm percepções diversas dessas necessidades, ou seja, o que é melhor para uma empresa familiar não é necessariamente melhor para outra. Desta forma, a escolha do sucessor deve ser adequada às necessidades e realidades de cada empresa.

Outro resultado apresentado pelos autores foi que o gênero e a ordem de nascimento não foram considerados como critérios na escolha do sucessor. Desta forma, o estudo realizado por Chrisman, Chua e Sharma (1998) mostrou que, para

as empresas pesquisadas, os aspectos considerados no sucessor foram a integridade, o compromisso com os negócios e o respeito que os funcionários têm pelo sucessor.

2. Estudo de Ibrahim *et al.* (2004b)

O trabalho de Ibrahim *et al.* (2004b) foi realizado com 42 CEOs de pequenas e médias empresas familiares em Montreal, Canadá, pertencentes a vários setores de negócios, tais como fabricação, construção e serviços. A pesquisa foi realizada através de um seminário de negócios familiares e mostrou que 59% dos entrevistados eram fundadores de empresa familiar, que a maioria destas empresas estava na segunda geração e apenas 3% na terceira. O número médio de membros da família na empresa foi dois, e todos os entrevistados consideravam a sucessão para a próxima geração. A pesquisa constatou que 85% dos entrevistados possuem diploma universitário, 6% pós-graduação e 9% Ensino Médio.

O estudo de Ibrahim *et al.* (2004b) identificou três elementos críticos para sucessores efetivos, tais como atributos de liderança, habilidades de gerenciamento e competências, bem como o compromisso do sucessor com a empresa familiar e seu respeito e compreensão de familiares e funcionários.

Quanto aos atributos de liderança, o resultado da pesquisa mostrou que, para os entrevistados, é muito importante o sucessor apresentar capacidade de liderar e influenciar pessoas, capacidade de tomar uma decisão, motivar, comunicar e resolver conflitos de forma eficaz.

Quanto às competências de gestão, os autores identificaram uma série de habilidades críticas de gestão, como estratégia na seleção do sucessor, incluindo planejamento estratégico, posicionamento no mercado, gestão financeira e experiência.

Quanto ao compromisso e respeito do sucessor, a pesquisa identificou que o compromisso, a motivação e o respeito do sucessor com os membros familiares e não familiares são atributos críticos para o sucessor efetivo.

Desta forma, o estudo de Ibrahim *et al.* (2004b) mostrou que a maioria das pequenas empresas canadenses pesquisadas acredita que seu tamanho pode ser considerado um fator negativo para manter pessoas competentes e desenvolver estratégias para a escolha do sucessor, onde apenas 20% selecionam um sucessor

com base em critérios objetivos, como liderança e habilidades gerenciais. O filho mais velho é o escolhido como sucessor em uma grande porcentagem dessas empresas, também uma grande porcentagem de empresas familiares canadenses indicou que a relação de sangue pode ser um fator-chave na seleção do sucessor.

Quanto à educação e treinamento do sucessor, Ibrahim *et al.* (2004b) ressaltam o papel crítico deles no aprimoramento de fatores como liderança, habilidades de gestão e motivação, que podem ser aprimorados através de programas formais de treinamento. Isto porque apenas três de cada dez empresas familiares canadenses chegam à segunda geração, e uma em cada dez na terceira, de acordo com a *Canadian Association of Family Enterprise - CAFE* (Associação Canadense de Empresas Familiares).

Desta forma, os autores abordam que, enquanto as empresas familiares canadenses desempenham importante papel no desenvolvimento e estabilidade da economia canadense com relação à geração de empregos, por outro lado, o investimento em educação e treinamento é escasso (IBRAHIM *et al.*, 2003), podendo ser visto pelas empresas como custo e não investimento para seu crescimento.

Desta forma, os estudos de Ibrahim *et al.* (2004b) mostraram que as qualidades identificadas para um sucessor permitem à empresa familiar escolher um sucessor efetivo, que proporcione sua continuidade e crescimento.

3. Estudo de Ibrahim *et al.* (2004c)

Outro estudo realizado por Ibrahim *et al.* (2004c) apresentou as estratégias entre gerações utilizadas por duas empresas familiares, consideradas entre as principais empresas mais bem-sucedidas no Canadá, que estão na gestão da terceira geração, intituladas como empresas A e B. Essas empresas conseguiram superar os obstáculos da passagem da segunda para terceira geração, visto na literatura como um ponto de corte para a transferência bem-sucedida. As empresas estudadas evoluíram de seus negócios originais para uma variedade de produtos e serviços. O estudo investigou a influência do processo de preparação do sucessor, dos interesses familiares e do envolvimento dos membros da família no processo de elaboração de estratégias.

A pesquisa de Ibrahim *et al.* (2004c) revelou um padrão interessante no processo de preparação do sucessor onde, nas duas empresas, observou-se que o ní-

vel de envolvimento das antigas decisões diminui em algum momento antes de acontecer a sucessão, para permitir que o sucessor tenha maior envolvimento na tomada de decisões estratégicas. À medida que a transferência de poder se aproxima, o CEO de cada uma das duas empresas diminui seu envolvimento no negócio, permitindo ao sucessor tomar decisões estratégicas *sob seu cuidado*. Além disso, nas duas empresas, a geração mais velha despendeu grande parte de seu tempo dando atenção ao sucessor, modelando seu papel e orientando-o. Isto permitiu observar que, nas duas empresas, fortes características empresariais do fundador foram sendo repassadas de geração em geração. Em ambas as empresas, os sucessores foram encorajados a tomar decisões estratégicas e, particularmente na empresa B, uma das estratégias utilizadas no processo de preparação do sucessor foi que o sucedido tirava folgas a cada três meses, com o objetivo de deixar o sucessor responsável pelo negócio e pela tomada de decisão, mas sempre sob sua orientação.

As estratégias adotadas por ambas as empresas fizeram com que os sucessores fossem gradualmente inseridos nelas, facilitando sua aceitação e proporcionando uma transição mais serena para a próxima geração.

Os autores descrevem que, em ambas as empresas estudadas, os sucessores iniciaram significativas mudanças estratégicas com o apoio da geração mais velha. Desta forma, vemos que as capacidades de gerenciamento e liderança dos sucessores foram testadas pela geração mais velha, permitindo ao sucessor ter iniciativa para tomar as decisões. Em ambas as empresas, a exploração de novas áreas de negócios proporcionou, ao sucessor, mover-se em diferentes direções de seu particular interesse, de acordo com suas capacidades, o que pode ser visto como estratégia de sua preparação.

4. Estudo de Richer, St-Cyr e Lambaraa (2004)

A pesquisa de Richer St-Cyr e Lambaraa (2004) abrangeu 147 empresas (fabricantes e atacadistas) localizadas em Montreal, Canadá, e abordou aspectos importantes quanto às estratégias de sucessão.

Quanto à transferência de gestão, a pesquisa mostrou que a entrada do sucessor na empresa não deve ser pensada somente em caso de doença ou morte do predecessor, mas o sucessor deve fazer parte da empresa para ser capaz de dar

continuidade ao negócio. Desta forma, alguns aspectos são apresentados na pesquisa, tais como: o nível de escolaridade alcançado pelo sucessor, a presença ou ausência de experiência no trabalho fora da empresa, e o nível da posição que ocupa nela. Assim, os autores levantaram que mais da metade dos sucessores atingiram o nível superior de estudos e tiveram experiências fora da empresa, e quando entraram no negócio da família, trabalharam em vários setores. Os autores ainda descrevem que os resultados da pesquisa confirmam a preocupação dos antecessores em escolher sucessores que estejam mais bem preparados, e asseguraram a eles uma preparação sólida, tanto externa como internamente.

A pesquisa mostrou que, quando iniciou o processo de sucessão, 30% dos sucedidos retiraram-se completamente da empresa, deixando o sucessor assumir o controle dos negócios. Os resultados mostraram, também, que 44% dos sucessores não tiveram a presença do sucedido quando assumiram o negócio, pois a transferência ocorreu devido à morte do sucedido. Também ocorreu que vários sucedidos permaneceram na empresa, ocupando diversos cargos.

A pesquisa mostrou, ainda, que apenas 13% das empresas afirmaram possuir um planejamento formal para a transferência da gestão e, dentre os entrevistados, 143 declararam que a transferência de gestão foi realizada com êxito de uma geração para outra.

A pesquisa mostrou que, quanto à transferência da propriedade, 32 respondentes afirmaram ser sucessores de membros não familiares, e 115 declararam ter sucedido seus pais ou familiares, onde 63% dos sucessores não membros da família assumiram o cargo durante um evento específico, como aposentadoria, doença ou morte do fundador, que não é o caso dos sucessores familiares, em que sua entrada no cargo foi definida pelo seu trabalho desenvolvido ao longo do tempo na empresa.

Os membros da família orgulham-se em afirmar que ocuparam várias posições dentro da empresa antes de assumirem a gestão. A pesquisa mostrou que, apesar de os sucessores familiares entrarem na empresa sem assumir cargos de gestão, algumas vezes são levados a cargos específicos para serem treinados, que com os sucessores não familiares isto geralmente não ocorre. Para o sucessor familiar, segundo a pesquisa, a menor experiência adquirida fora da empresa familiar parece ser compensada por esse tipo de treinamento.

Quanto ao papel exercido pelos sucedidos após a transferência da gestão, seu afastamento definitivo foi mais frequente quando se tratou de sucessor não fami-

liar, pois em se tratando de sucessor familiar, a data de afastamento do sucedido raras vezes foi estabelecida, e permaneceram muito mais tempo na empresa.

A pesquisa de Richer St-Cyr e Lambaraa (2004) mostrou que os cuidados com a preparação dos sucessores é uma preocupação presente nas empresas pesquisadas. É claro que a forma de preparação dos sucessores varia de uma empresa para outra, mas a competência determina a escolha do sucessor. Além do mais, se a habilidade de gestão do sucessor foi adquirida através de trabalho dentro ou fora da empresa, ou na universidade, ela é reajustada quando o sucessor percorre as etapas que o levam à gestão. Por fim, a pesquisa revelou diferentes caminhos que asseguram o sucesso do processo de sucessão, sendo ele ocorrido dentro ou fora da família.

5. Estudo de Bruce e Picard (2006)

O estudo de Bruce e Picard (2006), realizado no Canadá com 4.311 membros da *Canadian Federation of Independent Business - CFIB* (Federação Canadense de Negócios Independentes), abordou questões sobre o momento que os proprietários esperam deixar a empresa, como estão se preparando para a sucessão, e quais barreiras enfrentam na implementação dos planos de sucessão.

Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos proprietários entrevistados (71%) pretende transferir o controle da empresa ao sucessor nos próximos 10 anos, e a aposentadoria é responsável por este resultado, na maioria dos casos.

Quanto ao planejamento da sucessão, 35% das empresas possuem um plano para transferência, venda ou até mesmo liquidação dos negócios no futuro, mas esse plano não está formalizado. A pesquisa mostrou que 22% das empresas declararam possuir um plano de sucessão e que ele está em vigor. Além disto, apenas 27% dos planos de sucessão indicam uma linha de tempo oficial para a transferência da propriedade ou controle do negócio. A pesquisa mostrou que apenas 23% dos planos abrangem processos de sucessão; e 38%, processos de treinamento de sucessores.

Com relação às barreiras para a sucessão, Bruce e Picard (2006) destacam, na pesquisa, que o proprietário evita lidar com a questão da sucessão devido ao seu forte sentimento pessoal pela empresa. Em outras situações, a pesquisa destacou que o processo de sucessão é difícil, devido a conflitos com familiares e funcioná-

rios. No entanto, a maior barreira para a sucessão identificada pelos autores foi com aqueles que não possuem um plano de sucessão, onde a maioria deles (60%) relatou que é muito cedo para planejar. Bruce e Picard (2006) acreditam que a falta de tempo para planejar e executar a sucessão é responsável por suas falhas.

De acordo com a pesquisa de Bruce e Picard (2006), o componente mais citado em um plano de sucessão foi saber administrar questões, como a transferência da propriedade ao sucessor, incluindo a divisão dos lucros após a sucessão. É interessante ressaltar que raramente foram citadas questões como a identificação de objetivos pessoais e familiares em longo prazo, comunicação entre sucessores, família e funcionários, bem como o papel do sucessor após a sucessão e os processos previstos para selecionar e treinar o sucessor.

Desta forma, a pesquisa de Bruce e Picard (2006) mostrou que, apesar da sucessão ser vital para a sobrevivência das empresas, nota-se que a maioria dos gestores ainda não se conscientizou da importância que o planejamento da sucessão exerce sobre o futuro da organização.

6. Estudo de Cardieux (2007)

O estudo de Cardieux (2007), com cinco empresas familiares localizadas em Quebec, no Canadá, dos ramos de construção, serviço, manufatura e varejo, mostrou que, nas cinco empresas pesquisadas, os predecessores sugeriram que seus filhos assumissem o comando da empresa.

Cardieux (2007) apresenta um aspecto interessante em sua pesquisa, ressaltando o papel do antecessor como supervisor, professor, protetor e introdutor, segundo os conceitos de Handler (1989), Houde (1995) e Kram (1985).

Conforme apontado por Handler (1989), um dos principais papéis do antecessor durante a fase de revezamento conjunto é o de supervisor. Como sugeriu Houde (1995), os sucedidos devem passar um tempo com o sucessor para transferir-lhe os conhecimentos necessários da empresa, desempenhando o papel de *professor*. Ao descrever as ações e decisões de seus sucessores, os antecessores desempenham o papel de *protetor*, segundo Kram (1985). Os antecessores, atuando como mediadores entre os sucessores e outros atores nos ambientes internos e externos, desempenharam mais um papel, o de *introdutor* (HOUDE, 1995; KRAM, 1985).

A autora aborda que todos os sucessores entrevistados já haviam trabalhado na empresa e já conheciam seu funcionamento, mas precisaram ser preparados. Assim, através da supervisão por seus predecessores, realizavam tarefas e eram instruídos e corrigidos quando necessário. Desta forma, os sucedidos assumiram o papel *supervisor*.

É interessante ressaltar que os antecessores relataram a importância de passar um tempo considerável com seus sucessores para transferir algum conhecimento específico da empresa, assumindo o papel de *professor*.

A pesquisa também mostrou que os sucedidos adotaram uma importante estratégia quanto ao sucessor, a de tentativa e erro, permitindo que seus filhos tomassem algumas decisões e assumissem suas consequências, adquirindo experiência para quando assumissem o controle da empresa. Neste sentido, o sucedido desempenhou o papel de *protetor*.

Outra estratégia apontada pela autora, na pesquisa, foi o envolvimento do sucessor, tanto no ambiente externo quanto interno, onde os predecessores também realizaram um trabalho de envolvimento dos funcionários no processo de sucessão, direcionando-os ao sucessor para resolução de determinados problemas que ficaram sob sua responsabilidade. Desta forma, prepararam o funcionário para receber o sucessor na empresa, desenvolvendo, assim, o papel de *introdutor*.

Relatos dos sucessores na pesquisa ressaltam que tiveram o tempo necessário para serem preparados para assumir a empresa e as responsabilidades lhes foram gradativamente atribuídas, e seus predecessores sempre demonstraram confiança, não interferindo em suas decisões.

A pesquisa mostrou, como ponto positivo, a confiança que os predecessores colocaram em seus sucessores, o que lhes transmitia tranquilidade, confirmava suas habilidades, apoiava sua aprendizagem e progresso, e reforçava sua autoestima (HOUDE, 1995; KRAM, 1985).

Por fim, a autora aponta que, antes de se retirarem da empresa, todos os entrevistados afirmaram que seus sucessores tiveram que comprovar o compromisso, credibilidade e legitimidade com a organização e sua capacidade de geri-la, o que confirma as afirmações de Chrisman, Chua e Sharma (1998).

A pesquisa de Cardieux (2007) confirmou a importância do papel do antecessor tanto como supervisor, professor, protetor e introdutor, e que estes aspectos po-

derão proporcionar, ao sucessor, habilidades gerenciais para dar continuidade à empresa da família.

7. Estudo de Marcoux, Guitar e Koffi (2016)

Segundo os estudos de Marcoux, Guitar e Koffi (2016), para que a sucessão obtenha êxito, precisa estar atrelada não somente a critérios relacionados ao desempenho da organização após a transferência, também a fatores como a manutenção do cliente, a harmonia familiar e o apoio dado ao novo líder pelos funcionários e membros da família. Desta forma, Van der Merwe, Venter e Ellis (2009) pontuam que a sucessão será positiva se mantiver o mesmo desempenho após o sucessor assumir a gestão, a base de clientes, uma relação harmoniosa entre familiares, e apoio tanto dos familiares quanto dos funcionários à nova gestão.

Diante disto, através de estudos realizados na literatura sobre os processos de sucessão em empresas familiares canadenses, os autores propuseram um modelo de sucessão baseado em três dimensões denominadas *AMO* que, segundo Appelbaum *et al.* (2000) significa *abilities* (habilidades), *motivation* (motivação) e *opportunity* (oportunidade) de participar da tomada de decisão.

Segundo os autores, a dimensão *A* refere-se às habilidades e competências dos funcionários para garantir o desempenho da organização. A dimensão *M* refere-se às práticas desenvolvidas pela organização para manter os funcionários motivados. E a terceira dimensão, *C*, refere-se à oportunidade dada aos funcionários para participar da tomada de decisão, proporcionando a eles maiores responsabilidades para com a organização. A aplicação em conjunto dessas práticas resultam, segundo os autores, na vantagem competitiva para a empresa, garantindo seu sucesso. Este modelo propõe práticas de gestão de recursos humanos, examinando *links* para o sucesso da transferência de gestão através do compromisso de todos os envolvidos no processo, inclusive os funcionários.

Desta forma, o modelo proposto por Marcoux, Guitar e Koffi (2016) examina as práticas de gestão de recursos humanos relativas à liderança transformacional, *coaching* gerencial e capacitação, que podem favorecer a importância do compromisso dos funcionários para com a organização para uma transferência bem sucedida.

O quadro a seguir apresenta os principais resultados dos estudos abordados.

Quadro 6 - Resumo dos estudos de autores canadenses

AUTORES	PRINCIPAIS RESULTADOS
Chrisman, Chua e Sharma (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Atributos esperados do sucessor: integridade, compromisso, competência, habilidades na tomada de decisões, habilidades interpessoais e respeito; - Competência sem integridade ou compromisso, não proporciona garantia de continuidade do negócio.
Ibrahim <i>et al.</i> (2004b)	<ul style="list-style-type: none"> - Atributos de liderança, habilidades de gerenciamento e competências.
Ibrahim <i>et al.</i> (2004c)	<ul style="list-style-type: none"> - O nível de envolvimento do sucedido no negócio diminui antes de acontecer a sucessão, permitindo ao sucessor tomar decisões estratégicas 'sob seu cuidado'; - Exploração de novas áreas de negócios proporcionou ao sucessor mover-se em diferentes direções de acordo com suas capacidades (estratégia para sua preparação).
Richer, St-Cyr e Lambaraa (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência de gestão, planejamento e processo de sucessão, transferência de propriedade e o papel dos antecessores após a transferência da gestão; - Preocupação com a preparação dos sucessores dentro ou fora da empresa e na Universidade.
Bruce e Picard (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos proprietários pretende deixar a gestão nos próximos 10 anos; - A minoria das empresas possui um plano de sucessão formalizado; - Os proprietários evitam lidar com a questão da sucessão devido ao seu apego a empresa e a conflitos entre familiares e funcionários.
Cardieux (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Papel do antecessor como supervisor, professor, protetor e introdutor; - Sucessores foram conduzidos, preparados e treinados para assumirem a gestão.
Marcoux, Guitar e Koffi (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do cliente, harmonia familiar, apoio dado ao novo líder pelos funcionários e membros da família após a transferência da gestão; - Proposta de um modelo de sucessão com as seguintes dimensões: habilidades, motivação e oportunidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os estudos apresentaram características importantes para cada organização, onde vê-se que a maioria das empresas não apresentou processo de sucessão formalizado. Nota-se, também, que a maioria dos proprietários não pretende se afastar do negócio tão cedo.

Por outro lado, também observa-se a preocupação das empresas quanto à preparação do sucessor para sua continuidade, onde observa-se que aspectos relacionados à integridade, compromisso, relação com família e funcionários, treinamento e capacitação estão presentes nos resultados apresentados. Os aspectos levan-

tados nos estudos apresentam relevância para o processo de sucessão canadense, pois cada empresa apresenta realidades, características e setores distintos, onde os resultados apresentados fazem parte da realidade e necessidades de cada uma.

Outro aspecto que se deve ressaltar é a importância do papel das empresas familiares canadenses para o desenvolvimento da economia, pois são as maiores geradoras de empregos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento do país.

Pode-se identificar várias similaridades entre as empresas familiares canadenses e brasileiras. As empresas familiares brasileiras também são maioria e igualmente, as maiores geradoras de empregos no país. Outras similaridades encontradas são que a maioria das empresas canadenses não possui um processo de sucessão formalizado, possui fundadores com dificuldades de se afastar da gestão e procuram o perfil mais adequado do sucessor, com preparação e educação formal.

2.4 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A estrutura atual da Educação Superior no Brasil foi formalizada e normatizada na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases Nacional de 1996, e em uma série de decretos oficiais e resoluções do Conselho Nacional de Educação (RANIERI, 2000).

Segundo Sécca e Souza (2009), o Ensino Superior no Brasil passou por uma grande reestruturação a partir dos anos de 1990, onde ocorreu um aumento considerado do número de alunos matriculados, principalmente na rede privada, pois novas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiram, facilitando o acesso daqueles que gostariam de elevar seu nível de ensino.

Segundo Saviani (2010), os cursos superiores surgiram, no Brasil, a partir de 1808, com a chegada da corte portuguesa, quando foram criados os cursos de engenharia da Academia Real da Marinha (1808) e da Academia Real Militar (1810); o curso de Cirurgia da Bahia e de Cirurgia e Anatomia do Rio de Janeiro (1808); o curso de Medicina no Rio de Janeiro (1809); de Economia (1808); de Agricultura (1812); de Química (química industrial, geologia e mineralogia) em 1817; e o curso de Desenho Técnico (1818). Os cursos superiores não estavam articulados no âmbito de universidades, sendo considerados isolados. Naquela época, também, instituições

privadas foram criadas pela igreja católica e elites locais, com o objetivo de expandir o Ensino Superior em seus estados.

Por decreto de D. Pedro I de 11 de agosto de 1827, após a independência, foram criados os Cursos de Direito de São Paulo e de Olinda. Em 1954, o curso de Direito de Olinda foi transferido para Recife. Devido a estes dois cursos, a Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, em São Paulo, e a Faculdade de Direito do Recife foram construídas. Com a fundação da Universidade de São Paulo em 1934, a Faculdade de Direito do Largo de São Francisco foi incorporada a ela e a Faculdade de Direito do Recife incorporou-se à Universidade Federal de Pernambuco, criada em 1946. Os cursos criados por D. João VI foram cursos ou faculdades isoladas, públicos, mantidos pelo Estado, e resumem o Ensino Superior no Brasil até o final de seu império (SAVIANI, 2010).

A Universidade do Paraná foi fundada em 1912 e seus cursos tiveram início em 1913. Em 1920 foi desativada e passou a funcionar na forma de faculdades isoladas, com os cursos de Direito, Engenharia e Medicina. Foi reconstituída em 1946 e federalizada em 1951, dando origem à atual Universidade Federal do Paraná (SAVIANI, 2010).

A Universidade de Manaus foi criada em 1909 e a Universidade de São Paulo em 1911. A Universidade de Manaus, que surgiu devido ao êxito da borracha, acabou se dissolvendo com o desaparecimento desta cultura, em 1926, sobrevivendo apenas a Faculdade de Direito, que foi federalizada em 1949, e depois incorporada à Universidade do Amazonas, criada por lei federal de 1962 e instalada em 1965. A Faculdade de São Paulo extinguiu-se por volta de 1917. Em 1947, a Universidade de Porto Alegre foi transformada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, federalizada em 1950 (SAVIANI, 2010).

A Universidade de Minas Gerais surgiu em 1927 por iniciativa privada e com recursos do governo estadual, e tornou-se Universidade Federal em 1949. A Universidade da Bahia foi criada em 1946 e tornou-se Universidade Federal em 1950. A Universidade do Rio de Janeiro foi constituída em 1920 e, em 1937, passou a ser chamada de Universidade do Brasil, e somente em 1965 tornou-se Universidade Federal (SAVIANI, 2010).

As Instituições de Ensino Superior começaram a se expandir após a Proclamação da República. Desta forma, após a Revolução de 30, a Universidade passou a ser imposta e o Estado assumiu seu controle. Com a instalação do Governo Provi-

sório em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde e, no ano seguinte, assinados os decretos reformando o ensino secundário, o superior, o comercial, e criado o Conselho Nacional de Educação (SARMENTO, 1996).

Pode-se destacar que a expansão do sistema do ensino superior, durante muito tempo, tinha como característica um caráter elitista, mas a partir de 1960 ocorreu a abertura do Ensino Superior para camadas sociais médias, devido ao crescimento do número de matrículas. Com isto, o poder público (Ministério da Educação/MEC e Conselho Federal de Educação/CFE) sofreu uma pressão por abertura de mais vagas, autorizando, desta forma, a multiplicação de novos estabelecimentos de ensino privados para suprir essa demanda, sem a preocupação com a qualificação para a pesquisa. Desta forma, até o início dos anos 80, ocorreu uma primeira onda de expansão do Ensino Superior, em decorrência do crescimento acelerado do número de matrículas que ocorreu naquela época. No final da década de 90, houve a segunda onda de expansão, onde esse crescimento novamente foi retomado. Essas ondas ocorreram devido ao crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES). É importante destacar que os segmentos público e privado expandiam-se de forma isolada, ou seja, sem qualquer interação entre eles: conviviam, mas não se envolviam um com o outro (NEVES, 2012).

Os governos militares de 1964-1985 proporcionaram a expansão do ensino privado e pago. As instituições privadas de ensino não tinham apoio e nem ajuda dos governos, sendo mantidas somente através das mensalidades pagas pelos alunos. Somente mais tarde é que conseguiram obter algumas vantagens com relação à isenção de encargos sociais e impostos, através da atribuição de bolsas para estudantes mais carentes. A década de 80 foi considerada uma década perdida, devido à instabilidade da economia e da inflação, o que afetou de forma negativa a procura pelo Ensino Superior. Em 1994, a economia voltou a se estabilizar devido à criação do Plano Real, onde ocorreu o aumento do bem-estar da população e a redução da desigualdade social. Desta forma, teve início a segunda onda de expansão do Ensino Superior no Brasil, associado ao aumento do nível de escolarização da população, ao crescimento da matrícula no Ensino Médio, e à estabilização da economia (NEVES 2012).

O sistema de ensino superior brasileiro vivenciou importantes transformações em período recente, entre as quais se destaca a sua expansão (VIEIRA, 2017). En-

tre 1995 e 2016, houve uma expressiva ampliação no total de matrículas nos cursos de graduação e no número de Instituições de Ensino Superior (IES).

É importante ressaltar a crescente demanda das classes de menor poder aquisitivo pelo acesso ao Ensino Superior. Segundo dados do censo de educação (INEP, 2016), o Brasil possui 2.407 IES, sendo 296 públicas e 2.111 privadas. Quanto às IES públicas, 123 são estaduais, 107 federais e 66 são municipais.

O crescimento da matrícula nos cursos de graduação presenciais, incluindo o ensino a distância no período de 1990 a 2016, pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 2 - Evolução dos números de matrículas em redes públicas e privadas no Ensino Superior brasileiro (1990 – 2016)

ANO	PÚBLICA		PRIVADA		TOTAL	VARIAÇÃO	% DA POPULAÇÃO BRASILEIRA CURSANDO ENSINO SUPERIOR
	Número	%	Número	%			
1990	578.625	37,57%	961.455	62,43%	1.540.080	100%	1,02%
1991	605.736	38,70%	959.320	61,30%	1.565.056	101,62%	1,03%
1992	629.662	40,99%	906.126	59,00%	1.535.788	99,72%	0,99%
1993	653.516	40,98%	941.152	59,02%	1.594.668	103,45%	1,02%
1994	690.450	41,57%	970.584	58,43%	1.661.034	107,85%	1,04%
1995	700.540	39,81%	1.059.163	60,19%	1.759.703	114,26%	1,09%
1996	735.427	39,36%	1.133.102	60,64%	1.868.529	121,34%	1,14%
1997	759.182	39,02%	1.186.433	60,98%	1.945.615	126,33%	1,17%
1998	804.729	37,85%	1.321.229	62,15%	2.125.958	138,04%	1,25%
1999	833.093	35,04%	1.544.622	64,96%	2.377.715	154,39%	1,38%
2000	887.026	33,92%	1.807.219	67,01%	2.694.245	174,94%	1,54%
2001	944.584	31,11%	2.091.529	68,89%	3.036.113	197,14%	1,72%

Continua na página seguinte

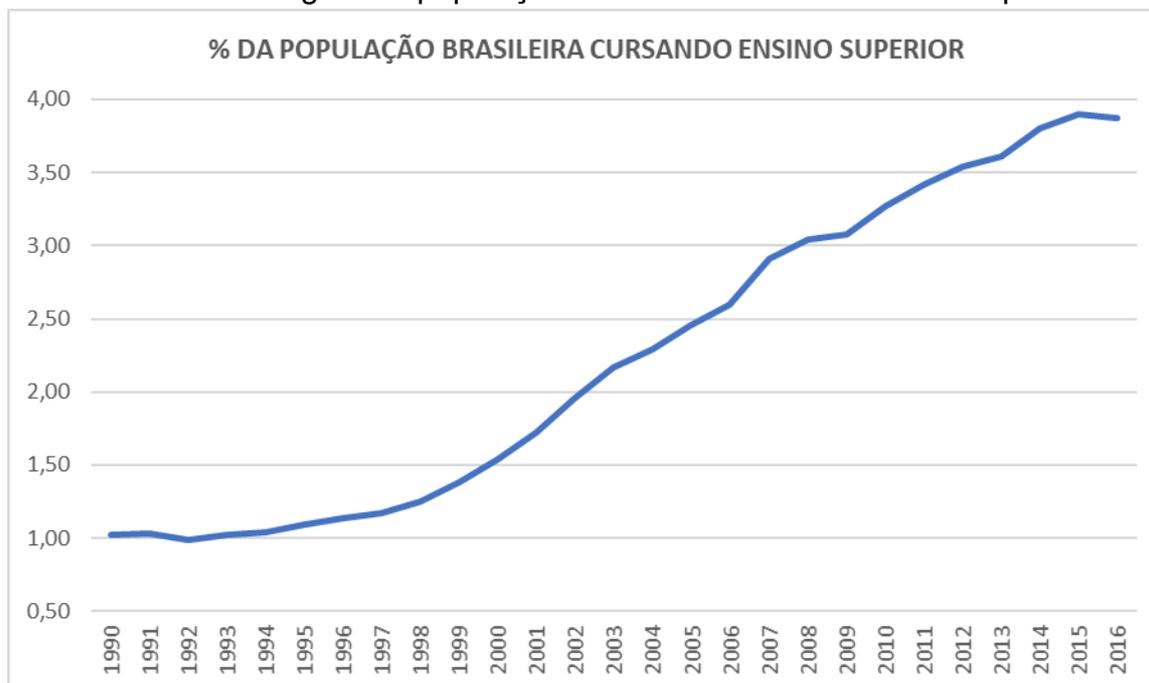
Continuação da página anterior							
ANO	PÚBLICA		PRIVADA		TOTAL	VARIAÇÃO	% DA POPULAÇÃO BRASILEIRA CURSANDO ENSINO SUPERIOR
	Número	%	Número	%			
2002	1.085.977	30,85%	2.434.650	69,15%	3.520.627	228,60%	1,96%
2003	1.176.174	29,88%	2.760.759	70,12%	3.936.933	255,63%	2,17%
2004	1.214.317	28,75%	3.009.027	71,25%	4.223.344	274,23%	2,29%
2005	1.246.704	27,29%	3.321.094	72,71%	4.567.798	296,59%	2,46%
2006	1.251.365	25,62%	3.632.487	74,38%	4.883.852	317,12%	2,60%
2007	1.335.177	25,43%	3.914.970	74,57%	5.250.147	340,90%	2,91%
2008	1.552.953	26,74%	4.255.064	73,26%	5.808.017	377,12%	3,04%
2009	1.523.864	25,59%	4.430.157	74,41%	5.954.021	386,60%	3,08%
2010	1.643.298	25,76%	4.736.001	74,24%	6.379.299	414,22%	3,27%
2011	1.773.315	26,31%	4.966.374	73,69%	6.739.689	437,62%	3,42%
2012	1.897.376	26,96%	5.140.132	73,04%	7.037.508	456,96%	3,54%
2013	1.932.527	26,44%	5.376.450	73,56%	7.308.977	474,58%	3,61%
2014	1.961.002	25,05%	5.867.011	74,95%	7.828.013	508,29%	3,80%
2015	1.952.145	24,32%	6.075.152	75,68%	8.027.297	521,23%	3,90%
2016	1.990.078	24,73%	6.058.263	75,27%	8.048.341	522,59%	3,87%

Fonte: Elaborado com base nos dados do MEC/INEP (1990-2016).

A tabela mostra o crescente aumento do número de matrículas realizado entre os anos de 1990 a 2016, ano este que houve acesso ao último censo divulgado pelo MEC, no Ensino Superior público e privado. Outras informações relevantes mostradas na tabela são o índice de variação do aumento no número de matrículas entre os anos, onde ocorreu um aumento significativo de 522,59% de 1990 a 2016, e

a porcentagem da população brasileira cursando o Ensino Superior neste mesmo período, com crescimento de 1,02% para 3,87%, conforme melhor visualizado através do gráfico.

Gráfico 1 - Porcentagem da população brasileira cursando Ensino Superior



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Educação Superior passou por reformulações a partir da segunda metade de 1990, no Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), voltadas para a diversificação institucional e fontes de financiamento, favorecendo a saída privatista para atender a demanda crescente de vagas na Educação Superior. Segundo Michelotto, Coelho e Zainko (2006), a diversificação contribuiu para o *boom* do Ensino Superior no Brasil via rede privada, desde 1995, estimulando a criação de centros universitários, pequenas faculdades, implantação de cursos sequenciais, isto é, cursos superiores de curta duração, e cursos de “mestrados profissionalizantes autofinanciáveis” (CATANI; OLIVEIRA, 2001, p. 184). A tabela a seguir apresenta dados do número de IES no Brasil no governo FHC.

Tabela 3 - Número de instituições de Educação Superior por categoria administrativa, Brasil (1995-2002).

ANO	PÚBLICAS	PRIVADAS	TOTAL
1995	210	684	894
1996	211	711	922
1997	211	698	900
1998	209	764	973
1999	192	905	1.097
2000	176	1.004	1.180
2001	183	1.208	1.391
2002	195	1.442	1.637

Fonte: Dados do INEP (1995-2002).

Durante o governo FHC (1995 a 2002), nota-se um aumento no número de IES, com crescimento acentuado na rede privada e decréscimo na rede pública. Em 1995, o número de IES públicas era de 210, enquanto o número de privadas 684. O ano de 2002 apresentou um número de 195 IES públicas e 1.442 privadas. Estes números devem-se à implementação das medidas com base na ideia de *Estado Social-Liberal* (BRESSER PEREIRA, 1997), que destina o repasse de serviços considerados *não exclusivos* para as organizações públicas não-estatais e privadas, privilegiando as áreas da educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Essas medidas relacionam-se às políticas sociais com foco nos setores mais carentes, na descentralização da gestão para as esferas estaduais e locais, abrindo para organizações não governamentais e setor privado, e privatização com transferência da produção de bens e serviços para o mercado.

A entrada do Governo Lula, em 2003, não afetou a expansão do Ensino Superior no Brasil, havendo continuidade do processo de incentivo às instituições privadas e ampliação da rede pública, com aumento das IES federais e estaduais. A expansão das Instituições privadas tem sido fomentada a partir de Programas, como Financiamento Estudantil (FIES), que teve origem em 1999; e o PROUNI, criado em 2004 (PFEIFER e GIARETA, 2009). A tabela a seguir apresenta o aumento do número de instituições públicas e privadas no período de 2003 a 2016.

Tabela 4 - Evolução do número de instituições de educação superior por dependência administrativa, Brasil (2003-2016)

ANO	PÚBLICAS	PRIVADAS	TOTAL
2003	207	1652	1859
2004	224	1789	2013
2005	231	1934	2165
2006	248	2022	2270
2007	249	2032	2281
2008	236	2016	2252
2009	245	2069	2314
2010	278	2100	2378
2011	284	2081	2365
2012	304	2112	2416
2013	301	2090	2391
2014	298	2070	2368
2015	295	2069	2364
2016	296	2111	2407

Fonte: Dados do INEP (2003-2016).

Desta forma, nota-se que o Ensino Superior privado tem a capacidade de suprir a demanda de massa por Ensino Superior, mobilizando recursos privados. A competição entre os estabelecimentos privados é responsável pelos movimentos de expansão e estagnação na trajetória do setor privado no Brasil, nos últimos 30 anos (QUEIROZ *et al.*, 2013).

O Ensino Superior brasileiro apresentou taxas significativas de crescimento no século passado, sendo o desenvolvimento industrial do país o responsável por estes índices, onde se verifica um crescimento de 343,93% para as Universidades públicas; e de 630,11% para as privadas, entre os anos de 1990 e 2016. Contudo, nota-se que este crescimento vem se esgotando, pois muitas vagas não estão sendo preenchidas nos processos seletivos, mesmo ocorrendo uma demanda reprimida no Brasil pelo Ensino Superior. Mas, por outro lado, nota-se que a renda da população brasileira é um dos responsáveis pelo não preenchimento destas vagas, que

poderia ser resolvido através de políticas de expansão de vagas no setor público, concessão de bolsas de estudo e facilidade de crédito aos alunos matriculados no setor privado, onde mais brasileiros possam ter acesso à graduação (QUEIROZ *et al.*, 2013).

Diante do exposto e dos aspectos relacionados ao processo de sucessão abordados neste trabalho, associa-se a expansão do Ensino Superior no Brasil com a mudança na formação de sucessores que, anteriormente, este processo poderia apresentar limitações devido à dificuldade das pessoas de ingressarem em um curso superior, o que passou a ter maior facilidade com o aumento de sua oferta. Desta forma, vê-se transformações nos processos de sucessão após os anos 90, onde os fundadores das empresas familiares iniciaram um processo de preparação e formação do sucessor para assumir o negócio da família, quando deixar seu legado, passando-se a se preocupar com aspectos não somente relacionados a inserção dos filhos desde cedo na empresa para irem aprendendo seu funcionamento, mas também com sua preparação através de uma formação superior, voltada para as áreas específicas que proporcionem o conhecimento necessário para continuidade do negócio da família.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, seu desenvolvimento, as categorias analíticas do estudo e suas definições constitutivas e operacionais. São descritos, também, os métodos da pesquisa e os instrumentos de coleta e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo responde a indagação que define o problema da pesquisa, destacando como a gestão da sucessão em empresas familiares contribui para sua sobrevivência, identificando que houve mudanças de estratégias na formação de sucessores nos últimos 30 anos, e que o acesso ao Ensino Superior contribuiu para isto. Foram analisados processos sucessórios em empresas familiares localizadas na região de Ponta Grossa-PR, que estão pelo menos na segunda geração.

De acordo com os estudos realizados, nota-se o aumento considerável da oferta do Ensino Superior no Brasil, onde se constata que essa expansão influenciou a estratégia de formação de sucessores nas empresas estudadas.

Sob esta óptica e considerando os pressupostos teóricos apresentados, este estudo encontra respostas para o seguinte questionamento: **O acesso ao Ensino Superior influencia a estratégia de sucessão em empresas familiares?**

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

As perguntas da pesquisa estão relacionadas com as estratégias de formação do sucessor e com os achados na literatura sobre o assunto investigado.

- Quais as estratégias utilizadas pela empresa para a formação do sucessor nos últimos 30 anos, em empresas que tiveram pelos menos dois ciclos de preparação para sucessão neste período?
- Como ocorreram os processos de preparação dos sucessores?
- Como está a formalização do planejamento de sucessão?

- Qual a evolução das estratégias de preparação de sucessores nos últimos 30 anos?
- Qual a influência do aumento do acesso ao Ensino Superior nas estratégias de preparação dos sucessores?

3.1.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Para responder à pergunta central da pesquisa, que indaga como o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de sucessão em empresas familiares, apresentam-se as categorias analíticas da pesquisa e suas formas de apreensão do conhecimento.

1. Empresas familiares

Definição: Empresa familiar é a organização que tem sua origem e história atreladas a uma mesma família pelo menos há duas gerações, ou mantém membros na administração da empresa (LODI, 1998).

Formas de apreensão do conhecimento: buscou-se de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base na análise de conteúdo do referencial teórico, identificar, nos relatos dos atores envolvidos na empresa familiar, quanto à origem e à história da empresa e sua continuidade através de seus sucessores, e as ações que estão sendo desenvolvidas para que isto ocorra. No momento de identificação da amostra, verificou-se qual a geração que a empresa está, ou se membros da família atuam em um dos cargos de gestão, tais como: presidência, CEO, administrador, gerente geral ou cargos equivalentes responsáveis pela tomada de decisão gerencial.

2. Sucessão

Definição: “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p. 12).

Formas de apreensão do conhecimento: a sucessão está envolta em aspectos importantes, onde o sucedido deseja que seu sucessor continue seu legado e mantenha o patrimônio que conquistou.

O modelo de transição multigeracional de Lambrecht (2005) apresenta aspectos de transferência de poder e controle em empresas familiares, abordando elementos importantes durante os períodos de transição. Esses elementos estão relacionados à maneira como ocorrerá a transição de poder, a motivação do sucessor para assumir a gestão, a forma como foi preparado, a transferência da propriedade (capital) e gestão, e a preservação da cultura e valores da família que serão transferidos para as novas gerações.

Desta forma buscou-se, através de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base na análise de conteúdo do referencial teórico, identificar, nos relatos dos atores envolvidos na empresa familiar, como ocorre a transferência de poder, se o sucessor possui o desejo de assumir a gestão, a forma como foi preparado, a transferência da propriedade (capital) e gestão, e a preservação da cultura e valores da família que serão transferidos para as novas gerações. Assim, foram analisados os seguintes aspectos: o sucessor assume a gestão naturalmente; existe uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assuma a gestão; os sucessores assumem a gestão devido a circunstâncias alheias (doença ou morte do sucedido); surgem, na família, lideranças de formas predestinadas para assumir a gestão; o sucessor é preparado e formado para assumir a gestão; o sucessor assume a gestão: por ser herança familiar, por preservação do nome da família, por exploração dos benefícios financeiros.

3. Estratégias de formação de sucessores

Definição: Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder. Em outras palavras, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra e, dentro do processo sucessório de empresas familiares, devem-se analisar alguns aspectos que envolvem a figura do antecessor e sucessor, a profissionalização e o planejamento da sucessão.

Formas de apreensão do conhecimento: buscou-se, através de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base na análise de conteúdo do referencial teóri-

co, identificar, nos relatos dos atores envolvidos na empresa familiar, as estratégias de sucessão desenvolvidas pela empresa na formação do sucessor.

Desta forma, levantou-se a forma que o sucessor foi preparado para assumir o negócio da família: se desde a infância foi inserido na empresa; se foi estudar para profissionalizar-se antes de assumir o negócio; e se a empresa procurou um profissional no mercado para gerir o negócio da família. Após este levantamento, procurou-se identificar se o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação dos sucessores.

4. Planejamento da sucessão

Definição: Para Chittor e Das (2007, p. 66), “o planejamento do processo sucessório inclui todas as ações, eventos e mecanismos organizacionais por meio dos quais a liderança da empresa e, às vezes, da propriedade, também é transferida”. Desta forma, o planejamento da sucessão deve apresentar medidas de ingresso dos familiares na empresa através da estruturação de órgãos de governança, programas de desenvolvimento dos herdeiros, estabelecimento de critérios de escolha do sucessor, e definição de estratégias para efetivação da transição do poder, sem deixar de lado os valores e missão da empresa familiar (CHENG; HO; AU, 2014; FARINGTON *et al.*, 2012; HAMILTON, 2011; LAMBRECHT, 2005).

Formas de apreensão do conhecimento: buscou-se, através de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base na análise de conteúdo do referencial teórico, identificar, nos relatos dos atores envolvidos na empresa familiar, se planejam a sucessão e quais ações desenvolvem para o ingresso dos familiares na empresa, se possuem planos para transferência de poder e desenvolvimento dos sucessores.

5. Planos de sucessão

Definição: O desenvolvimento de um plano de sucessão tem relação com a liderança e valores organizacionais, levando-se em conta a cultura organizacional baseada na cultura e aprendizado (ANTONIALI, 1998; PASSOS *et al.*, 2006; OLIVEIRA, 2006).

O plano de Antonialli (1998) preocupa-se com o desenvolvimento da liderança do futuro sucessor e o desenvolvimento de treinamentos acadêmicos para ajudar na sua formação intelectual.

O Plano de Sucessão de Passos *et al.* (2006) propõe uma espiral de sucessão e continuidade da empresa, como forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida, abordando três momentos distintos: família, patrimônio e empresa, incorporando diversos processos, ferramentas e estruturas.

O Plano de Sucessão de Oliveira (2006) apresenta cinco fases para a escolha do futuro sucessor: 1. aborda os resultados que deverão ser alcançados, através da identificação da missão, visão, valores e objetivos organizacionais; 2. irá estabelecer o perfil adequado do profissional, através de aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades do futuro sucessor; 3. discute os resultados que se espera e o perfil desejado do sucessor; 4. escolha do sucessor, que vai depender do sucesso das fases anteriores; 5. consolidação do processo sucessório e implementação da sucessão.

Formas de apreensão do conhecimento: buscou-se, através de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base na análise de conteúdo do referencial teórico, identificar, nos relatos dos atores envolvidos na empresa familiar, o plano de sucessão e com quais dos planos descritos na literatura se identificam.

6. Definição de outros conceitos relevantes

Profissionalização: segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a profissionalização pode ocorrer tanto através da preparação de um membro da família, por meio de formação profissional e discernimento sobre questões que envolvem a família, propriedade e gestão, como através da contratação de profissionais do mercado para gerir o negócio da família.

Ensino Superior: segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC), o Ensino Superior, no Brasil, é oferecido por Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Superiores e Centros de Educação Tecnológica. O cidadão pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBAs) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados).

3.2 DESIGN DA PESQUISA

Esta seção apresenta o desenho da pesquisa, composto pela população e amostra, a abordagem e características da pesquisa, o delineamento do estudo, bem como os procedimentos e técnicas propostos para a coleta e análise dos dados.

3.2.1 População e amostra

Para operacionalização deste estudo, a amostra foi extraída por conveniência da população de empresas familiares instaladas na cidade de Ponta Grossa-PR. A amostra por conveniência é uma técnica não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes, onde a seleção das unidades amostrais é definida pelo entrevistador. De todas as técnicas de amostragem, a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras (MALHOTRA, 2010).

A seleção das empresas pesquisadas ocorreu através da delimitação daquelas que estão na gestão da segunda geração da família empresária, pelo menos. As informações foram coletadas através de entrevistas em profundidade, com uso de um roteiro semiestruturado, com os gestores sucessores das empresas selecionadas.

A escolha pela população de empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa ocorreu pelo fato de ser uma cidade centenária, que já passou por processos de sucessão, e que apresenta um número considerável de empresas familiares fundadas há mais de 30 anos, que têm suas histórias enraizadas no desenvolvimento da cidade. Assim, essas empresas apresentam características relevantes ao estudo, pois já passaram ou estão em transição para a próxima geração. Pelo fato de a pesquisadora morar na cidade, acredita-se que o levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento do estudo ocorreu de forma mais acessível.

A primeira tentativa de seleção das empresas ocorreu através de contato com a Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa (ACIPG), mas ela não tinha os dados solicitados e sugeriu que fosse procurada a junta comercial. A junta comercial informou que esses dados poderiam ser fornecidos mediante o pagamento de uma taxa, mas que os referidos dados não apresentariam características das empresas,

tais como ano de fundação, se familiar ou não e em qual geração está. Desta forma, entrou-se em contato com professores, alunos e profissionais do mercado, que ajudaram a entrar em contato com as empresas participantes da pesquisa. É importante ressaltar que essas pessoas foram de grande relevância para a realização deste trabalho. Foram entrevistadas cinco empresas familiares do setor de transportes, e esta escolha ocorreu devido ao fato de essas empresas terem mais de 30 anos de atuação no mercado e por estarem, pelo menos, na segunda geração, e por representarem um importante papel no desenvolvimento da região. Se utilizássemos diversos segmentos na pesquisa, poderíamos encontrar resultados dispersos, devido às características inerentes de cada setor. A seleção destas empresas foi realizada por conveniência e acessibilidade, e a escolha desse setor ocorreu pelo fato de representar uma participação importante na economia da região, pois Ponta Grossa possui um entroncamento rodoferroviário que é considerado o mais importante do país, consolidando-se como polo logístico e de serviços voltados para o setor de transporte de cargas.

3.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa

Quanto à abordagem, esta pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, permitindo analisar se o crescimento do acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores para a continuidade de negócios familiares. A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, como estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais, que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores desta área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (DENZIN; LINCOLN, 2006). É composta por um conjunto de práticas materiais e interpretativas que proporcionam a visibilidade do mundo a partir dos pesquisados (CRESWELL, 2007; DENZIN; LINCOLN, 2006; MERRIAM, 2009; WALLIMAN, 2006). Consiste no método mais adequado para apreender a dinâmica das empresas familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo (DAVEL; COLBARI, 2003; 2000) e seu caráter epistemológico subjetivista, que parte do pres-

suposto que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2005). Assim, o pesquisador interpreta e constrói a realidade a partir de suas análises do ambiente organizacional (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008). Desta forma, justifica-se a escolha da pesquisa qualitativa por estar relacionada ao fato de como as pessoas interpretam as experiências vivenciadas, seus entendimentos a respeito delas, os significados que atribuem ao mundo que as rodeiam e as diferentes visões compartilhadas que o pesquisador apresenta *in loco* no cenário da pesquisa. Sob esta óptica, acredita-se que a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão das estratégias de sucessão utilizadas em empresas familiares.

A dimensão qualitativa foi dividida em duas etapas: (i) identificação das empresas familiares que fizeram parte do estudo, que estão há, pelo menos, duas gerações na gestão da família, (ii) entrevistas semiestruturadas com os sucedidos e sucessores das empresas familiares.

Segundo Minayo (1996), a entrevista semiestruturada permite a aproximação dos fatos ocorridos na realidade da teoria existente sobre o assunto analisado, a partir da combinação de ambos.

Esta pesquisa caracteriza-se, também, como exploratória, seguindo os preceitos de Babbie (2007) e Richardson (2007), que apontam a exploração de um tema por parte do investigador com o propósito da familiarização com o assunto investigado, que é considerada fase inicial no processo da pesquisa e está relacionada à comprovação da viabilidade do estudo (BABBIE, 2007).

O método de pesquisa escolhido é o estudo de casos múltiplos. O objetivo principal do estudo de caso é proporcionar uma visão global do problema, ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (YIN, 2005). Esse método visa a entender fenômenos da vida real, os quais são possíveis de separar de seu contexto (LAZZARINI, 1997). A utilização de casos múltiplos é apropriada quando o enfoque estiver baseado na comparação de semelhanças e no destaque das diferenças entre os objetos analisados (YIN, 2005). A estratégia de estudo de caso, quando aplicada ao estudo de organizações familiares, permite avaliar uma situação que abrange família e empresa em seu contexto original, e analisar como essa interação se manifesta e evolui ao longo do tempo (DAVEL; COLBARI, 2003). Desta forma, esses fatores tornam-se essenciais para compreender processos que ocorrem no âmbito de empresas familiares, associados à problemática da sucessão (LAMBRECHT, 2005).

Com relação ao aspecto temporal da pesquisa, podemos caracterizá-la como longitudinal e transversal (REMENYI *et al.*, 1998). A longitudinal estuda o fenômeno por um período de tempo substancial, e o pesquisador debruça-se sobre as mudanças no fenômeno provocadas pelo tempo. A transversal estuda o fenômeno em um determinado momento. Assim, foram analisadas as mudanças ocorridas na formação do sucessor de empresas familiares nos últimos trinta anos e se ocorreram por influência do maior acesso ao Ensino Superior.

3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (GODOI; MATTOS, 2006; ROESCH, 2006) com os sucessores. Em princípio foi proposto, no projeto, a realização de entrevistas com sucessores e sucedidos das empresas familiares, mas foi possível somente a realização delas com os sucessores, pelo fato de os sucedidos ou estarem aposentados, ou debilitados, ou não estarem participando da gestão da empresa. O roteiro pode possuir perguntas fechadas, geralmente de identificação ou classificação, mas possui principalmente perguntas abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de falar mais livremente sobre o tema proposto (MINAYO, 2008). Desta forma, as perguntas da entrevista contêm questões como: de qual forma você foi preparado para assumir a gestão da empresa? Você está preparando seu sucessor de qual forma? Existe uma estratégia formalizada para a preparação do sucessor? As entrevistas foram realizadas oralmente, gravadas, transcritas e analisadas através da análise de conteúdo.

Bauer e Gaskell (2015) discorrem sobre a importância da elaboração de um protocolo da entrevista, que contém a relação dos assuntos a serem abordados, sendo construído sob uma lógica progressiva de profundidade ou especificação sobre um tema, auxiliando o pesquisador em caso de esquecimento de algum tópico.

O protocolo da entrevista foi elaborado através da análise de conteúdo da revisão de literatura, onde foram definidas as categorias e subcategorias de análise, especificadas no quadro 7.

Quadro 7 - Definição das categorias e subcategorias da pesquisa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
EMPRESAS FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> - Origem, história e continuidade da empresa através de seus sucessores e ações, que estão sendo desenvolvidas para que isto seja operacionalizado; - A geração que a empresa está; - Membros da família estão em cargos de gestão.
SUCESSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - O sucedido deseja que seu sucessor continue seu legado; - Expectativas do sucedido em relação ao seu sucessor; - Formas de escolha do sucessor; - O sucessor naturalmente assume a liderança; - O sucessor assume a gestão devido a circunstâncias alheias (doença ou morte do sucedido); - Há, na família, lideranças predestinadas para assumir a gestão; - O sucessor é preparado e formado para assumir a gestão; - O sucessor assume a gestão: por herança familiar, por preservação do nome da família, por exploração dos benefícios financeiros.
ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE SUCESSORES	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as estratégias de sucessão desenvolvidas pela empresa na formação do sucessor; - Qual a forma como o sucessor foi preparado para assumir o negócio da família: se desde a infância foi inserido na empresa; se foi estudar para profissionalizar-se antes de assumir o negócio; se a empresa procurou um profissional no mercado para geri-la; - O acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação dos sucessores.
PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Os gestores planejam a sucessão; - Quais ações desenvolvidas pelos gestores para o ingresso dos familiares na empresa; - A empresa possui planos para transferência de poder e desenvolvimento dos sucessores.
PLANOS DE SUCESSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar se a empresa possui plano de sucessão; - Com qual dos planos de sucessão descritos na literatura a empresa se identifica.
ENSINO SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - A formação superior do sucessor é considerada relevante pela empresa para a continuidade do negócio; - O sucedido preocupa-se em profissionalizar seu sucessor para assumir a gestão; - O sucessor cursou ou está cursando Ensino Superior na área empresarial ou áreas correlatas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A validação do instrumento de coleta de dados ocorreu na Universidade de Ottawa, Canadá, entre os meses de setembro e dezembro do ano de 2017, sob a supervisão do Prof. Dr. Peter Jaskiewicz, onde foi discutido e aperfeiçoado com especialistas na área de sucessão em empresas familiares.

3.2.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

A análise dos dados obtidos através de entrevistas em profundidade com uso de um roteiro semiestruturado foi tratada por meio da análise de conteúdo, pelo confronto entre o referencial teórico e os dados coletados.

A análise do conteúdo é uma técnica de pesquisa com características metodológicas como objetividade, sistematização e inferência.

A análise do conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Sob o aspecto operacional, a análise de conteúdo tem início pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Segundo Minayo (2010), na maioria das vezes, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Este conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações.

Bardin (2011) apresenta diferentes etapas referentes à análise de conteúdo, organizadas em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase da pré-análise sistematiza as ideias iniciais que compõem o referencial teórico, fornecendo mecanismos para a interpretação das informações coletadas, onde o pesquisador realiza a leitura do material eleito para a análise. Com relação à análise de entrevistas, elas deverão estar transcritas. Esta primeira fase é composta pelos aspectos apresentados no quadro da página seguinte.

Quadro 8 - Fase da pré-análise da análise de conteúdo

FASES	CARACTERÍSTICAS
Leitura flutuante	Primeiro contato com documentos da coleta de dados: textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas.
Escolha dos documentos	Definição do <i>corpus</i> de análise: composto pelos documentos selecionados para análise durante o período de tempo estabelecido para a coleta de informações, como: falas de informantes-chave, relatórios, regimentos, normas e rotinas, registros, ofícios.
Formulação das hipóteses e objetivos	Através da leitura inicial dos dados.
Elaboração de indicadores	Interpretação do material coletado.

Fonte: Bardin (2011).

Os dados escolhidos para serem analisados deverão levar em consideração os seguintes critérios:

- **Exaustividade:** considera todos os componentes constitutivos do corpus. Segundo Bardin (1977), o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões;
- **Representatividade:** refere-se à seleção de uma amostra, caso o número selecionado de dados seja elevado. A amostragem considera-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial (BARDIN, 2011);
- **Homogeneidade:** os documentos selecionados precisam ser homogêneos e estar dentro dos critérios de seleção;
- **Pertinência:** a fonte documental deve estar adequada ao objetivo instigado pela análise (BARDIN, 1977).

Após a seleção do *corpus* de análise, deverá ser realizada a preparação do material (fase intermediária), composta das informações coletadas, como gravações, observações, etc., objetivando a preparação formalizada dos textos. As observações realizadas pelo pesquisador expressam com fidedignidade outros cenários de comunicação, enriquecendo a análise dos textos.

A segunda fase, exploração de material, define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras preci-

sas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo (BARDIN, 1977), onde:

- O texto das entrevistas e do material coletado é recortado em unidades de registro, onde serão apreendidos os parágrafos de cada entrevista, os textos de documentos ou anotações de diários de campo;

- As palavras-chave dos parágrafos são identificadas, onde é realizado o resumo de cada parágrafo para uma primeira categorização, agrupado de acordo com temas similares, dando origem às categorias iniciais;

- As categorias iniciais são agrupadas por temas, dando origem às categorias intermediárias, que são reunidas em função da ocorrência dos temas e resultam nas categorias finais;

- O texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências.

A terceira fase consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, apreendendo os conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa ocorre pela agregação das várias categorias existentes em cada análise, evidenciando aspectos considerados semelhantes e diferentes.

Um recurso para evitar problemas de validação do estudo é a triangulação, que é um processo que utiliza múltiplas percepções para clarificar o significado, verificar a repetitividade de uma observação ou interpretação, e justificar interpretações (STAKE, 2011). A triangulação também é importante para a confiabilidade da pesquisa (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011), pois o pesquisador qualitativo está interessado na diversidade de percepção e de realidades que as pessoas vivem, e o procedimento da triangulação ajuda a identificar essas diferentes realidades (STAKE, 2005).

A triangulação, nesta pesquisa, ocorreu através de distintas fontes de informação (pesquisa documental, fontes secundárias retiradas da internet, entrevista e observação), e se tomou o cuidado, nas entrevistas, de abordar, em outras questões aspectos relacionados a questões anteriores, para se certificar que realmente as

informações eram confiáveis. Os demais dados informados na entrevista foram confirmados por fontes secundárias nos sites e documentos fornecidos pelas empresas, confrontando com as informações dadas pelo entrevistado. É importante ressaltar que os resultados das entrevistas, na maioria das empresas, foram similares.

A confiabilidade está intrinsecamente ligada à consciência interpretativa do investigador, fundada no pressuposto de que o pesquisador não pode fugir de suas interpretações, devendo assumir este fato e buscar caminhos para tratar claramente a subjetividade inerente ao processo de pesquisa (SANDBERG, 2005). Desta forma, a confiabilidade na pesquisa qualitativa está atrelada aos procedimentos adotados pelo investigador em relação à forma de seleção dos pesquisados, à condução da coleta, à verificação e ao controle das interpretações ao longo do processo de pesquisa, bem como às decisões sobre como relatar os resultados.

Com o objetivo de proteger a integridade da pesquisa e seus participantes, a questão ética prevaleceu sobre ela mesma, e a participação das empresas convidadas ocorreu de forma espontânea, sem qualquer coação ou exigência, sendo esclarecidos os interesses e objetivos a serem alcançados com a realização das entrevistas. Foi garantido o sigilo dos nomes das empresas e dos gestores participantes da pesquisa. As questões abordadas na pesquisa foram criteriosamente respeitadas, com o intuito de apresentar contribuições para a área pesquisada.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a descrição das empresas pesquisadas e a análise dos resultados da pesquisa, considerando as categorias analíticas construídas de acordo com a revisão da literatura.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), Ponta Grossa é uma cidade do Estado do Paraná, com uma população estimada de 348.043 habitantes (IBGE, 2018). É o núcleo de uma das regiões mais populosas do Estado: Campos Gerais do Paraná, que tem uma população de mais de 1 100 000 habitantes e o maior parque industrial do interior do estado. Conhecida como *Princesa dos Campos* e *Capital Cívica do Paraná*, é a quarta cidade mais populosa do Estado e 76^a (septuagésima sexta) do Brasil.

Ponta Grossa teve sua origem e seu povoamento ligados ao Caminho das Tropas. Porém, a primeira notícia de ocupação desta região foi em 1704, quando Pedro Taques de Almeida requereu uma sesmaria no território paranaense. Foi seu filho, José Góis de Moraes e seus cunhados que vieram tomar posse das terras, trouxeram empregados e animais, e fundaram currais para criar gado. Suas terras eram formadas pelas sesmarias do Rio Verde, Itaiacoca, Pitanguí, Carambeí e São João, de onde surgiram as primeiras fazendas. Parte dessas terras, José Góis de Moraes doou aos padres jesuítas que construíram no local (Pitanguí) a Capela de Santa Bárbara. Várias fazendas surgiram às margens do Caminho das Tropas. Os tropeiros, durante suas viagens, paravam para descansar e se alimentar em lugares que passaram a ser chamados de ranchos ou *pousos*. Desses pousos surgiram povoados, como Castro e Ponta Grossa. As fazendas contribuíram para o aumento da população, que levou ao surgimento do Bairro de Ponta Grossa, que pertencia a Castro. Com o crescimento do Bairro, os moradores começaram a lutar para a criação de uma freguesia, pois esta tinha mais autonomia. Construíram, então, um altar na Casa de Telhas, aonde o vigário de Castro vinha, de vez em quando, rezar missas e também realizar casamentos e batizados (PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, [S.D.]).

Ponta Grossa foi elevada à Freguesia em 15 de setembro de 1823, e foi escolhido um local no alto de uma colina, perto do Caminho das Tropas, para a construção de uma nova capela em homenagem à Senhora de Sant'Ana. Este local foi escolhido para ser a sede da Freguesia, e em seu entorno passaram a ser construídas

casas de moradia e de comércio. Esta colina é onde hoje se encontra a Catedral de Sant'Ana. Em 1855, Ponta Grossa foi elevada à Vila, e em 1862, à de cidade. Cada vez mais pessoas chegando, a cidade cresceu e se desenvolveu, tornando-se a mais importante do interior do Paraná. Foi com a chegada dos trilhos da Estrada de Ferro que Ponta Grossa tornou-se um grande centro comercial, cultural e social. A ferrovia transformou a cidade em um grande entroncamento, destacando-se na Região dos Campos Gerais e no Paraná. Isto fez com que inúmeras pessoas escolhessem o local para trabalhar, estudar e viver. Foi nesse momento que chegaram os imigrantes, que contribuíram para o crescimento cada vez maior da cidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, [S.D.]).

Em Ponta Grossa estabeleceram-se ucranianos, alemães, poloneses, italianos, russos, sírios e libaneses, entre tantos outros que contribuíram para o crescimento da cidade, bem como para seu desenvolvimento social, político, econômico e cultural. Ponta Grossa destacou-se, no século XX, com muitas lojas de comércio, indústrias, escolas, cinemas, teatros, jornais, biblioteca, entre outros. Hoje, pode-se afirmar que aquela pequena vila, surgida como pouso dos tropeiros, cresceu e se transformou em uma grande cidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, [S.D.]).

Para resguardar as empresas pesquisadas, optou-se pela não divulgação de seus nomes, as quais foram identificadas como empresas A, B, C, D e E, bem como seus entrevistados não foram identificados. O roteiro da entrevista ocorreu através das questões que constam como apêndice deste trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentadas uma descrição do histórico das empresas e a análise das categorias analíticas abordadas na pesquisa. São elas: empresas familiares, sucessão, estratégias de formação de sucessores, planejamento da sucessão, planos de sucessão e Ensino Superior.

4.1.1 Empresa A

A empresa A foi fundada em 1946 e adquirida pela família proprietária em oito de julho de 1983. Tem como foco principal o ramo de transportes.

Segundo o entrevistado, seu pai sempre foi do ramo de transportes e começou a trabalhar muito jovem, pois havia perdido o pai com 10 anos de idade, e ele e seus irmãos tiveram que trabalhar para sustentar a família. Primeiro, seu pai trabalhou de mascate, vendendo de porta em porta; depois, trabalhou como cobrador de ônibus em uma pequena empresa que hoje não existe mais, que fazia transportes na região do norte pioneiro. Depois disso, seu pai tirou carteira de motorista, trabalhou de taxista e, posteriormente, com caminhão, junto com seus irmãos. Tanto seu pai quanto os irmãos dele trabalhavam como empregados, fazendo transporte de verduras de Curitiba para Ibaiti (cidade do norte do Paraná). Depois disso, seu pai trabalhou muitos anos de caminhão, viajando por todo o Brasil. Comprou um sítio e começou a plantar café, mas com a geada de 1975 perdeu tudo. Diante disto, seus irmãos reuniram-se (eram em 3 irmãos), venderam tudo o que tinham e entraram como sócios em uma pequena empresa (que existe até hoje), juntos com os primos de São Paulo. Essa empresa trabalhava com uma linha de ônibus que interessava a eles porque fazia o trajeto de Curitiba para o interior de São Paulo. Naquela época, prosperaram muito, porque a região estava crescendo bastante e necessitava de transporte. Em 1981, seu pai saiu da sociedade dessa empresa e, como sempre gostou e esteve envolvido na área de transportes, teve a oportunidade de conhecer um senhor de Castro, que em 1946 fundou a empresa pesquisada, que foi uma das primeiras empresas do Paraná, juntamente com a outra do mesmo ramo, que fazia a linha para Tibagi. Este senhor queria vender a empresa pesquisada porque seus filhos não queriam geri-la e ele estava descontente. Como naquela época era uma empresa pequena que seu pai tinha condições de comprar, o negócio concretizou-se em 1983. Seu pai iniciou a empresa com cinco ônibus antigos, fazendo a linha de Ponta Grossa a Castro e Ponta Grossa a Tibagi.

Com o início da construção de uma indústria de papel e celulose na cidade de Arapoti-PR em 1988, a empresa alavancou, pois essa indústria necessitava de transporte para os trabalhadores que iriam construí-la. Na época, o pai dele hesitou em aceitar trabalhar com fretamento de ônibus, pois queria trabalhar somente com a área de transportes. Então, em 1988 eles começaram a fazer o fretamento para a construção dessa fábrica, que durou até 1994. Esse foi o primeiro serviço que alavancou a empresa e foi o grande impulso que tiveram. Desta forma, começaram a trabalhar com fretamento em vez de linha regular, porque a linha regular era mais difícil e complicada, segundo o entrevistado. Nesta mesma época, tiveram a oportu-

nidade de começar a fazer o fretamento das fábricas em Ponta Grossa, pois era apenas uma empresa do mesmo ramo que o fazia. Assim, começaram a trabalhar com fretamento, que hoje corresponde a 80% do serviço da empresa. A partir de então vieram crescendo, pois descobriram que esta área apresentava uma demanda reprimida na região, e começaram a investir nela. Além do mais, a única empresa que fazia fretamento não tinha mais interesse de continuar, ficando ao cargo deles os fretamentos das fábricas em Ponta Grossa e região. A empresa possui 375 funcionários.

O entrevistado faz parte da segunda geração da família. Tem mais dois irmãos (uma irmã e um irmão) que não atuam na empresa porque preferiram seguir outros caminhos, mas participam da divisão dos lucros. Sua irmã trabalhou um período na empresa, mas como ocorreram muitos atritos entre eles, ela acabou se desligando. Também teve um período onde os irmãos tentaram integrar seus filhos na empresa, mas começou a gerar conflitos devido a algumas situações: porque não apresentavam o desempenho necessário para a função, e também porque todos se consideravam donos e queriam ganhar sem trabalhar. Desta forma, entraram em um acordo e decidiram que a terceira geração da família não faria parte da empresa, mesmo porque os irmãos não querem que seus filhos dependam da empresa futuramente para sobreviver.

O entrevistado assumiu a gestão porque seu pai já não tem mais condições de gerir a empresa, pois está com 82 anos de idade. Mas mesmo assim continua indo na empresa, pois, segundo o entrevistado, ela é a vida dele. Seu pai cursou até a quarta série primária, sempre foi uma pessoa trabalhadora, com visão, negociador, só que tinha seus limites, como a falta de conhecimento. Relata que foi muito importante ter estudado, pois trouxe conhecimentos para aplicar na empresa, mas ressalta que a experiência é toda de seu pai. Sempre teve muito respeito pelo pai e muitas das ideias que seu pai não aceitava, ele ia tentando contornar, pois o fato de seu pai ser centralizador dificultava sua liberdade para trabalhar na empresa.

Formou-se em Administração em 1991 e fez curso de especialização na área de gestão. Ele acredita que o estudo é muito importante e reconhece que o conhecimento que adquiriu na Universidade, através de contato com outras empresas, também o motivou a gerir a empresa do pai.

O entrevistado começou a trabalhar na empresa com seu pai quando ela foi adquirida, em 1983, com 12 anos de idade, e como a empresa era ainda pequena

naquela época, ele foi estudar: estudava de manhã e trabalhava à tarde, e à noite, fazia curso profissionalizante de mecânico e eletricista. Enquanto seu pai dirigia, ele trabalhava na empresa nessas áreas, e também chegou a trabalhar de cobrador e realizar serviços menores. Desta forma, começou a se interessar pela empresa. Certa época, seu pai até sugeriu que parasse de estudar, mas sua mãe não permitiu, e como ele também gostava, continuou estudando. Com o passar do tempo, começaram aparecer outras oportunidades, os serviços aumentaram e a empresa começou a crescer.

A empresa não apresenta estratégia de sucessão formalizada, mas desde pequeno trabalhava na empresa com seu pai, e os outros irmãos não se interessavam pelo negócio da família, apenas sua irmã que, depois de adulta, tentou trabalhar na empresa, mas sem êxito.

Seu pai não tem formação, mas ele teve a oportunidade de estudar e conseguiu, com o que aprendeu nos cursos profissionalizantes, na Universidade, com seu pai e através da experiência, fazer com que a empresa expandisse e chegasse ao patamar que está hoje. Ele ressalta que sua formação e a experiência de seu pai foram muito importantes para seu crescimento profissional.

Devido ao fato de ser o único sucessor de seu pai e não haver interesse dos demais filhos e netos do fundador em assumir a empresa, irão profissionalizar a gestão no futuro. Hoje, apenas o entrevistado gere a empresa e não tem nenhum profissional do mercado trabalhando com ele. Ressalta que, quando a empresa for profissionalizada, precisa modernizar e buscar novas soluções. Ele conta que seu pai tinha uma forma de administrar como, por exemplo, a empresa deve ser como sempre foi, não pode mudar. Ele pensa diferente e é adepto a novas ideias, novas tecnologias, e ressalta que hoje a empresa investe muito em sistemas de controle, o que, segundo ele, proporciona uma transparência total e um controle sobre tudo.

Não há, na empresa, plano de sucessão formalizado. Eles estão realizando, hoje, uma parte da sucessão dos bens, porque seu pai está com idade avançada e ficou doente recentemente, mas o sucessor ressalta que o fato de estar na gestão não lhe proporcionou nenhum benefício. Afirmou que respeita essa decisão (de não ter mais benefícios que seus irmãos) porque foi tomada por seus pais, mesmo seus irmãos sendo sócios da empresa e não estarem trabalhando nela.

Não existe nada formalizado quanto ao fato de ele ser o único sucessor do pai e de que os netos do fundador não serão sucessores. Relata que o fato de seus

irmãos não quererem assumir a empresa foi uma opção deles, mas isso não o exime de prestar contas, pois eles participam dos lucros e não existe nenhuma diferenciação pelo fato dele ser o gestor e, os irmãos, os sócios.

O sucessor não trabalhou em outras empresas, mas a experiência obtida com seu pai e trabalhando dentro da empresa da família desde cedo fez com que obtivesse conhecimentos para ser seu gestor. A formação superior tem grande relevância para o entrevistado, e acredita que o acesso ao Ensino Superior influenciou as estratégias de formação de sucessores, pois seu pai não tinha o conhecimento teórico, somente prático, e o conhecimento que adquiriu na Universidade, atrelado à experiência de seu pai, segundo ele, foi de suma importância para o crescimento da empresa.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresa A.

Quadro 9 - Resumo das categorias analíticas da Empresa A

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A
Empresas Familiares	Entrevistado 2ª geração; Filho no cargo de gestão; Pai está na empresa, mas não participa da gestão.
Sucessão	O sucessor assumiu a liderança devido à idade avançada de seu pai.
Estratégias de formação de sucessores	Foi preparado desde a infância; Estudou; Profissionalização.
Planejamento da sucessão	Não formalizado.
Planos de Sucessão	Não formalizado.
Ensino Superior	Sucessor cursou Ensino Superior na área de Administração e pós-graduação na área de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.2 Empresa B

A Empresa B foi fundada no ano de 1934, e seu ramo de atividades é transporte e encomendas. A empresa teve origem em Tibagi, com 6 irmãos e 4 primos. Tudo começou quando um dos fundadores, que era um mecânico estabelecido em Guarapuava, comprou um caminhão e começou a trabalhar com o transporte de malas postais dos correios e passageiros entre Guarapuava e Ponta Grossa, fazendo

duas viagens por semana. O serviço foi se estabelecendo, e foram comprados mais dois carros, um Ford 1931 e um Ford 1934, que rapidamente dobraram o número de viagens semanais. A pequena empresa foi se desenvolvendo e, em 1940, outra empresa foi incorporada a ela, quando começaram a fazer a linha entre Ponta Grossa e Curitiba e a sede foi transferida para Ponta Grossa. Nessa época, a empresa já havia se firmado no ramo de transporte de passageiros, ligando Curitiba à Ponta Grossa, Guarapuava, Laranjeiras do Sul e Foz do Iguaçu.

Na década de 70, a empresa expandiu suas linhas, atendendo outros estados do Brasil. Hoje, apresenta grande expressão nos estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina, e possui 1.451 funcionários diretos atuando nas 13 garagens da empresa, além dos indiretos nas 226 agências de passagens e encomendas.

A entrevistada desde a infância acompanhava seu pai na empresa. Ela faz parte da segunda geração e relatou que, em breve, deixará a gestão. Tem formação em História, mas sempre teve vontade de cursar Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que a regem.

Ela atua na empresa no cargo de gestão como representante de seu pai, mas a empresa também possui dois membros da terceira geração (seus primos), que são formados na área de Administração. A empresa possui 5 pessoas atuando na gestão: a entrevistada, seus 2 primos e mais 2 membros externos.

Existe uma regra na empresa da família: se o pai entra no conselho administrativo, o filho sai, pois o conselho pode ser formado apenas por um representante de cada família, além de possuir, também, os dois diretores externos. Na empresa, não há interesse da quarta geração em assumir a gestão, pois os filhos da terceira geração já estão atuando em outras áreas, preparando-se para outras profissões.

A entrevistada assumiu a gestão porque seu pai aposentou-se, e apesar de não ter nenhum curso na área de gestão, assumiu a empresa devido aos ensinamentos que seu pai lhe passou no decorrer dos anos. Outros membros da família não quiseram assumir (os filhos dos outros tios). Seus dois primos (terceira geração), que estão na empresa ajudando-a, foram preparados através de formação específica na área de gestão. Portanto, há na família lideranças predestinadas para assumir a gestão: a terceira geração, que já está atuando na empresa e sendo preparada para assumi-la em breve.

A entrevistada relatou que possui muito amor pelo negócio da família e gostaria que os sucessores da empresa continuassem seu legado. Como já tentaram uma

mudança na empresa sem sucesso, ela acredita que a forma que conduz a gestão seja adequada para a empresa.

Sua expectativa em relação ao seu sucessor é de que faça com que a empresa continue crescendo. O desejo da empresa é que os sucessores estejam preparados para assumir a gestão e continuem gerindo-a sem deixar de lado os valores e princípios que lhes foram passados. Não há, na empresa, estratégias de formação de sucessores, pois não existe um plano sucessório formalizado. A entrevistada relatou que, em seu caso, cresceu com o pai na empresa, foi aprendendo com ele. Com a terceira geração já foi diferente: começaram na empresa auxiliando a direção e, em um curto período de tempo, já estavam assumindo cargos de gestão. Ela afirmou que isto se deve ao fato de que, hoje em dia, as gerações são diferentes, têm fácil acesso à informação, ao conhecimento, e aprendem muito rápido.

Segundo a entrevistada, esperava-se a continuidade da empresa através da terceira e quarta gerações, mas como a quarta geração não irá assumir, a tendência da empresa é a profissionalização, e já contam com a ajuda dos profissionais externos.

Ela acredita que o acesso ao Ensino Superior influenciou as estratégias de formação de sucessores, e apesar de ela ter cursado Ensino Superior em outra área, isto não a impediu de assumir a gestão. Diferentemente do que aconteceu com a terceira geração: não cresceram na empresa, formaram-se na área de Administração, e foram auxiliar a direção da empresa para aprender. Foram preparados especificamente para assumir a gestão.

A entrevistada relatou não haver um planejamento da sucessão formalizado na empresa, mas foi definido pela família que a quarta geração não fará parte da gestão da empresa, devido ao fato de estarem estudando outras áreas e não haver o interesse da terceira geração que sejam seus sucessores.

Quanto às ações desenvolvidas pelos gestores para o ingresso dos familiares na empresa foi definido, pela família, que a terceira geração precisa ser formada na área de gestão para trabalhar na empresa.

A empresa sentiu a necessidade de mudar, de atualizar seus processos. Desta forma, trouxe para dentro dois profissionais do mercado, que também são diretores da empresa. Ela relatou que, no começo, foi muito difícil implantar mudanças, pois houve rejeição das pessoas, medo e insegurança. Algumas mudanças aconteceram, outras não. Mas, segundo ela, o fato é que, como a empresa tende à profis-

sionalização, acredita-se que o primeiro passo foi dado através da inclusão dos profissionais do mercado na diretoria.

É importante relatar que, apesar de definido que a quarta geração não irá assumir a gestão e a empresa será profissionalizada, a entrevistada ressaltou que, após a profissionalização, os membros da família continuarão participando do conselho administrativo.

A empresa possui uma pré-elaboração de um plano sucessório, mas ainda não tem nada formalizado. Valorizam muito a formação, e ninguém assume a empresa sem estar preparado.

Conforme relatado pela entrevistada, a formação superior do sucessor é considerada relevante para a empresa, pois todos que estão atuando nela possuem formação, principalmente a próxima geração que irá assumir.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresa B.

Quadro 10 - Resumo das categorias analíticas da Empresa B

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA B
Empresas Familiares	Entrevistada 2ª geração; Filha no cargo de gestão; Pai afastou-se da gestão; A 3ª geração já está atuando na empresa.
Sucessão	A sucessora assumiu a liderança devido à aposentadoria do pai; A 3ª geração está sendo preparada para assumir a gestão.
Estratégias de formação de sucessores	A sucessora acompanhava o pai na empresa desde a infância; Estudou; Profissionalização.
Planejamento da sucessão	Não formalizado.
Planos de Sucessão	Não formalizado.
Ensino Superior	Sucessor (2ª geração) possui Ensino Superior na área de História; Sucessores (3ª geração) possuem Ensino Superior na área de Administração.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.3 Empresa C

A Empresa C teve início em abril de 1966, há 52 anos, e está inserida no ramo de transporte rodoviário de cargas, contando com aproximadamente 350 funcionários. Segundo a entrevistada, seu avô faleceu com 57 anos de idade em 26 de maio de 1980; então, seu pai assumiu a gestão. Seu avô era caminhoneiro e viajava e, quando morreu, o pai dela já trabalhava na empresa. Seu pai é o filho mais velho de 4 irmãos, e começou a acompanhar seu avô nas viagens a partir dos 13 anos de idade. Seu pai não conseguiu terminar o *ensino primário*, pois, com a morte de seu avô e como irmão mais velho, teve que sustentar a família. Os outros irmãos de seu pai (1 irmão já falecido e 2 irmãs) estudaram, mas não aprenderam a prática com seu avô. Seu falecido tio trabalhava na área comercial da empresa e também viajava. Quando seu avô faleceu, a empresa tinha 8 caminhões, seu pai continuou viajando e seu tio (falecido) ficava no escritório, na parte comercial, gerenciando cargas e fretes. Em 1989, seu pai parou de viajar, pois a empresa começou a crescer e ele precisava estar presente nela. Mesmo assim, quando acontecia algum problema na estrada, era seu pai que resolvia.

A entrevistada faz parte da terceira geração e compartilha a gestão com seu pai e suas duas tias (irmãs de seu pai). Seu pai trabalha na oficina e suas irmãs no escritório. Ela tem mais duas irmãs, mas, das herdeiras sucessoras de seu pai, só ela trabalha na empresa. Uma de suas irmãs é formada em Administração e a outra é Técnica em Segurança do Trabalho. Ela tem mais primos por parte das irmãs de seu pai, mas também não trabalham na empresa.

A entrevistada acompanha seu pai na oficina desde a infância porque gosta muito de caminhões. É formada em Administração há 12 anos e relatou que, apesar de trabalhar no escritório, desde pequena gosta é de estar no meio dos caminhões. Em 2009, ela começou a fazer uma pós-graduação em logística, mas não concluiu. Seu pai não cursou o Ensino Superior, fez o *ensino primário*, mas não finalizou, e aprendeu o ofício com seu avô, na prática com os caminhões.

Seu pai é o único filho homem. Os filhos de seu tio falecido saíram da empresa depois que ele morreu. Desde os 14 anos, ela queria trabalhar dentro da empresa, mas seu pai e seus tios não permitiram. Houve um período em que queria cursar Direito para ser advogada da empresa, mas acabou optando pelo curso de Administração.

Seu tio falecido era formado em Farmácia, mas nunca exerceu a profissão e dedicou sua vida toda à empresa. Uma de suas tias, que faz parte da gestão, é formada em Farmácia também; e a tia mais nova é formada em Administração.

Hoje, a gestão da empresa é compartilhada, pois seu pai, ela e as tias trabalham em cargos de gestão. Ela trabalha na área comercial, enquanto seu pai administra a oficina, e suas tias, as demais áreas. Ela assumiu a gestão junto com seu pai por vontade própria.

Conforme relatado pela entrevistada, provavelmente os próximos sucessores serão seus filhos, porque os filhos das suas tias não têm interesse de assumir a empresa. Desta forma, tem o desejo de que seus sucessores continuem gerindo a empresa da mesma forma que está sendo gerida pela família, e quando tiver um filho, irá prepará-lo desde pequeno, pois quer que a empresa continue através dela e de seus sucessores, pois valoriza o que seus avós deixaram para a família.

Ela afirmou que é a única sucessora disposta a assumir a gestão, pois suas irmãs e primos já tomaram outros caminhos e estão atuando em outras áreas, e como cursou Administração e está atuando na empresa, está se preparando para esse desafio em um futuro próximo. Segundo ela, desde pequena possuía o desejo de trabalhar com seu pai na empresa, pois algo lhe despertava o interesse pelo negócio da família.

Quando questionada se pensam em contratar um profissional do mercado para gerir a empresa, relatou que entre os anos de 2008 e 2009 tiveram essa experiência, mas sem êxito, pois o profissional contratado queria que seu pai e suas tias não participassem mais da gestão da empresa depois que seu tio faleceu. Em 2010 o demitiram, pois não era desejo da família se afastar da gestão. Portanto, ela deixa claro que a ideia é a empresa continuar nas mãos da família.

A entrevistada acredita que o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação dos sucessores, pois seu avô e seu pai não tinham estudo, e já seu tio e suas tias tiveram a oportunidade de estudar e, apesar de nem todos terem cursado Administração, possuem formação superior. Ela relata que teve a oportunidade de cursar Administração e está se preparando para ser a sucessora da família, mas ressalta que somente ter um curso superior não é o bastante, pois a experiência também conta muito.

Segundo a entrevistada, a empresa não possui planos formais de transferência de gestão, mas possui membros da segunda e terceira gerações na gestão, e

pontua que existem conflitos entre os familiares. A entrevistada considera relevante a formação do sucessor para a continuidade da empresa, e acredita que o acesso ao Ensino Superior influenciou as estratégias de formação de sucessores, pois, segundo ela, ter cursado Administração proporcionou-lhe uma visão mais complexa da área de gestão, sendo que seu pai não possui formação superior, mas possui a experiência que lhe foi passada por seu avô já falecido.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresa C.

Quadro 11 - Resumo das categorias analíticas da Empresa C

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA C
Empresas Familiares	Entrevistada 3ª geração; Filha no cargo de gestão compartilhada; Pai trabalha na empresa.
Sucessão	2ª e 3ª gerações atuando na empresa; A sucessora compartilha a liderança com o pai e as tias.
Estratégias de formação de sucessores	A sucessora acompanha o pai na empresa desde pequena; Estudou; Tentou a profissionalização, mas sem sucesso.
Planejamento da sucessão	Não formalizado.
Planos de Sucessão	Não formalizado.
Ensino Superior	Sucessora (3ª geração) possui Ensino Superior na área de Administração; Pai: não estudou; Tias: cursaram Ensino Superior (Farmácia e Administração).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.4 Empresa D

A Empresa D foi fundada em 1964 e está inserida na atividade de transporte urbano de passageiros, possuindo 1.300 funcionários. Ela foi uma sucessora de outra empresa da família. Segundo o entrevistado, seu bisavô e sua bisavó tiveram nove filhos (dois morreram crianças). Ficaram seis homens e uma mulher, e os seis homens criaram todas as empresas de transportes que a família possui hoje (a família possui empresas em Ponta Grossa, Curitiba e Santa Catarina). Naquela época, como era mais difícil a mulher fazer parte dos negócios, os seis irmãos montaram um grupo empresarial, deixando a irmã de fora. Seu pai é médico, nunca trabalhou

com ônibus. O entrevistado não é sucessor do seu pai e, segundo ele, a empresa possui uma sucessão meio enviesada. Seu avô era o mais velho dos seis irmãos. Os seis irmãos compraram seis ônibus em Curitiba e começaram a trabalhar com transporte coletivo. Em 1994, como a empresa havia crescido muito e os irmãos já haviam constituído família, começaram os conflitos, porque agora os filhos também estavam envolvidos no negócio e queriam fazer parte da empresa. Desta forma, entraram em consenso e dividiram-se em três grupos (Grupos 1, 2 e 3) com duas famílias cada. Um desses grupos (grupo 3) dividiu-se novamente e abriu o grupo 4. Hoje, existem 4 grupos da família: grupo 1, com 2 famílias; grupo 2, com 2 famílias; e 2 grupos individuais. O pai do entrevistado ficou em um desses grupos da família. É interessante ressaltar que nenhum dos grupos tem participação nas empresas dos outros grupos, cada um tem sua vida própria.

Segundo o entrevistado, existe uma carência muito grande na sua família na questão de sucessão, pois, além de ser uma família pequena, existe mais um agravante que, desde quando a família começou o negócio, as mulheres ficavam de fora, pois a família acreditava não ser um ambiente propício para elas trabalharem, e naquela época havia muitos homens neste segmento. Mas o entrevistado relata que hoje é diferente: há situações de mulheres na gerência da empresa que antes não havia, e hoje, na empresa, há mulheres motoristas dos ônibus.

O entrevistado conta que seu avô teve cinco filhos: quatro homens e uma mulher, e tem somente ele de neto e mais algumas netas. Destas netas, apenas uma delas teve um filho homem, que faleceu. Então, na família sobrou só o entrevistado de neto homem para assumir a gestão da empresa, pois, apesar de muita coisa ter mudado, a família não incentivou as herdeiras para trabalharem na empresa. Na outra família, que também faz parte da empresa, tem os primos mais novos que ele. Quando começou a ser discutida a questão da sucessão, seus primos já tinham tomado outros rumos na vida, mas ele ainda não. Para esclarecer melhor, o entrevistado explica como é formado o grupo das duas famílias. São cinco irmãos de cada lado: o pai dele, mais seus quatro irmãos de um lado, e cinco primos do pai dele do outro. Desses, três trabalhavam na empresa. Como houve a necessidade da abertura de mais duas vagas e como o pai dele e seu tio (irmão de seu pai), ambos médicos, não quiseram assumir, ele entrou na empresa representando seu pai no ano de 2000.

O entrevistado faz parte da terceira geração da família, e seu pai nunca trabalhou na empresa. Assim, ele não é o sucessor do pai, mas sucessor da família, pois como seu pai ficou como herdeiro sucessor em um dos grupos da família e optou pela medicina, ele é seu sucessor.

Seu pai foi médico a vida toda e, mesmo sendo sócio da empresa, deixou que os outros membros do grupo da família administrassem sua parte. Hoje, estão na empresa exercendo cargos de gestão, ele (3ª geração), um primo de seu pai (2ª geração), o marido de uma das primas de seu pai (2ª geração), e dois executivos do mercado. Do lado de sua família ele é o único sucessor que aceitou assumir a gestão, mas do outro lado da família de seu pai que integra o grupo, segundo ele, há um disparate no número de herdeiros. Ele complementa que um dos primos de seu pai está na empresa como sucessor do pai. O marido da sua prima está na empresa como sucessor da família, representando o pai dela no grupo. Ele tem um filho de 9 anos e uma filha de 4, e não deseja preparar seus filhos para serem seus sucessores, pois quer que sigam outros caminhos, tenham outra profissão. Segundo ele, da mesma forma que seu pai não desejou que fosse médico, também não deseja que seus filhos assumam a empresa.

Com relação aos outros membros sucessores da família, o entrevistado relata que também não há intenção deles em assumir a gestão, pois seu primo que atua na empresa tem duas filhas e um filho: uma morou 10 anos na Espanha, onde estudou Marketing e Publicidade; a outra é proprietária de uma rede de salões de beleza em Curitiba; e o filho é Cineasta. O entrevistado tem uma irmã que mora nos Estados Unidos e trabalha na área de saúde. É casada com americano e não volta para o Brasil. Ele também tem várias primas: uma fez curso superior e a outra trabalhou como modelo; outra prima é cantora e mora no Rio de Janeiro; outra trabalha na área artística; e a outra está se preparando para ser tenista profissional. Do outro lado da família, ele tem uma prima que é engenheira, que administra a construtora do pai; outra é advogada na área ambiental e mora no Rio de Janeiro; outra é casada e mora na Austrália; outra está na Tailândia com o marido. Isto de uma família. Ele tem mais outros primos: um trabalha com *Self Storage*; outro tem uma fazenda de turismo rural; tem outro que está morando na Inglaterra, trabalhando na Bosch; a outra está morando no Canadá, estudando moda; e o outro está no Brasil, fazendo estágio na área de engenharia. Desta forma, relata que não consegue enxergar a possibilidade de algum deles assumir a empresa futuramente.

O entrevistado é formado em Administração com linha de formação em Comércio Exterior e começou cursar pós-graduação na área de gestão, mas não concluiu. Assumiu a gestão porque houve a necessidade de mudanças na empresa, onde um dos diretores estava indo embora para Curitiba. Como é regra na empresa ter um diretor de cada lado da família, foi realizada a reunião do conselho e decidiram colocar mais dois diretores, um de cada lado, e o entrevistado foi convidado para trabalhar na empresa, aceitou e, na época, assumiu a diretoria de manutenção. Ele deixou claro que não participou desta decisão: foi a família que o escolheu.

Quando questionado se foi preparado para assumir a gestão, ele conta que fez quase dois anos de estágio, quando cursava faculdade, em outra empresa que faz parte do grupo da família. Ele ressaltou que há, até hoje, um entendimento entre toda a família de que quem quer aprender o negócio, faz estágio na empresa do outro. Realizou seu estágio em Curitiba, cidade onde cursou sua faculdade. Seu estágio funcionou da seguinte forma: trabalhava de 1 a 2 meses em cada departamento da empresa: trabalhou no departamento pessoal, contas a pagar, financeiro, almoxarifado, compras, borracharia, fazendo o mesmo trabalho dos auxiliares. Desta forma, segundo ele, teve uma visão geral do funcionamento da empresa.

Depois que terminou o estágio, ficou praticamente mais um ano na empresa. Fez dois testes para *trainee* e passou nos dois, mas achou que não era bem o que queria e decidiu não continuar mais lá. Logo depois, segundo relatado acima, foi decidido pela família, no conselho da empresa, que ele assumiria a gestão em Ponta Grossa, como sucessor de seu pai. Diante disto, como ainda não estava totalmente preparado para assumir um cargo de gestão, ele novamente voltou a trabalhar na mesma empresa da família em Curitiba, pelo período de praticamente 2 meses, mas agora atuando em cargos de gestão ao lado de seus tios, para poder entender como funcionava o negócio na alta gestão. Não há, na família, lideranças predestinadas para assumir a gestão, além dele e dos dois primos de seu pai que já estão atuando na empresa, pois os demais membros da família estão trabalhando em outras áreas e muitos estão morando fora do Brasil.

Quando questionado se a empresa possui alguma estratégia de formação de sucessores, relatou que ele teve uma preparação, mas a empresa não possui estratégias formalizadas. Segundo ele, houve certa preparação, mas não um programa formalizado, pois o estágio que ele realizou em Curitiba foi quase um *trainee*, mas

não tão estruturado, pois, de acordo com ele, passou por departamentos como mero observador e departamentos onde realmente foi treinado.

Apesar de haver alguns membros da família atuando na empresa, a tendência é profissionalizar, pois já há dois executivos do mercado atuando na empresa em cargos de gestão. A família cogita que eles assumam integralmente a gestão da empresa em um futuro próximo, pois, segundo o entrevistado, apesar de contar com a ajuda dos dois primos, eles já estão com mais de setenta anos.

É importante ressaltar que, apesar de a empresa estar caminhando para a profissionalização, é desejo que a presidência continue *nas mãos* da família, pois querem que a história que construíram ao longo dos anos e o respeito que adquiriram se perpetuem.

Acredita que o Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores porque, segundo ele, tem percebido isto muito presente, pois uma das empresas do grupo familiar está enfrentando uma situação bastante complicada e, nessa situação de crise, teve que se reinventar. Uma das *coisas* que ela fez foi buscar profissionais capacitados no mercado para ajudá-la.

Ele relata que, das gerências na empresa, a maioria possui curso superior. Como também relata que em suas duas áreas cruciais, que são manutenção e operação, conta com duas pessoas extremamente competentes, que resolvem tudo, por outro lado, ele acredita que, se a empresa der um salto na área de qualidade e planejamento, eles já não vão conseguir acompanhar, devido à falta de conhecimento mais elevado, por serem extremamente técnicos. Relata, também, que o grupo que está sendo montado em uma das empresas da outra família está em um patamar bem mais acima, devido à formação dos membros que o compõem.

A empresa não possui um planejamento formal da sucessão, apenas um conselho administrativo, onde as decisões são tomadas conforme a necessidade.

O entrevistado acredita que a formação superior do sucessor é relevante para a empresa, pois através do que aprendeu na Universidade e conciliou com a prática, faz com que ele esteja na gestão da empresa da família há 18 anos. Segundo ele, na época que os seis irmãos fundaram a empresa, quem tinha mais conhecimento era seu avô, responsável pela organização do negócio. Os outros irmãos iam abrindo caminhos, mas seu avô era o gestor. Ressalta que os membros de sua família são relativamente bem formados: seu pai é médico com doutorado no Uruguai. Dos seus dois primos que atuam com ele na empresa, um é formado em Direito e o outro

em Administração, com mestrado. Um dos irmãos de seu pai também é médico e trabalhou nos Estados Unidos; e na terceira geração, tem pessoas formadas em *Harward*.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresa D.

Quadro 12 – Resumo das categorias analíticas da Empresa D

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA D
Empresas Familiares	Entrevistado 3ª geração; Filho no cargo de gestão; Pai não trabalha na empresa.
Sucessão	2ª e 3ª geração atuando na empresa; O sucessor assumiu a gestão como representante de seu pai no grupo da família.
Estratégias de formação de sucessores	Foi preparado em outra empresa do grupo família; Estudou; Profissionalização.
Planejamento da sucessão	Não formalizado.
Planos de Sucessão	Não formalizado.
Ensino Superior	Sucessor (3ª geração) possui Ensino Superior na área de Administração; Sucessores da 2ª geração possuem formação superior nas áreas que atuam.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.5 Empresa E

A Empresa E foi fundada em 1969 por dois primos, um deles era sócio de outra empresa, e o outro trabalhava nesta mesma empresa. Como a empresa fechou, na divisão, o primo que era sócio ficou com um caminhão, e ao outro primo, que era funcionário, foram dados 4% da parte de um dos caminhões. Como o primo que ficou apenas com 4% de um caminhão já tinha um negócio de vendas de cereais no norte do Paraná, o outro primo que era o sócio da empresa falou para ele ficar com seu caminhão e, quando conseguissem comprar outro, iriam trabalhar juntos. Com o passar do tempo, conseguiram comprar outro caminhão e fundaram a transportadora em 23 de julho de 1969. A partir de então, seguiram trabalhando, dirigindo os caminhões, até que em 1978, já com oito caminhões, trabalhando nas regiões de

Castro, Ponta Grossa e Curitiba, onde transportavam cal para construção e café para o porto de Paranaguá, um dos primos teve que assumir a parte administrativa da empresa. O outro primo ainda continuou dirigindo até 1984, quando parou para cuidar da parte da manutenção dos caminhões. Então, um deles ficou responsável pela parte administrativa da empresa e o outro pela parte de manutenção. Os dois trabalhavam dia e noite, gastando o estritamente necessário na casa, na família, tudo focado no crescimento da empresa. Acredita-se que o diferencial que fez com que a empresa chegasse aonde chegou foi que um dos primos sempre teve ideias inovadoras, que foram essenciais para alavancar a empresa. Os primos fundadores participam da empresa até hoje, mas não fazem parte da sua administração direta. A empresa possui 210 funcionários e está inserida na atividade de transportes e locação de veículos pesados, como caminhões e carretas.

O pai do entrevistado está com 76 anos, e o outro fundador (primo de seu pai), com 75. O entrevistado faz parte da segunda geração e é o filho mais velho de um dos fundadores da empresa. É formado em Administração e possui pós-graduação na área de gestão. Na empresa estão atuando o entrevistado, seu irmão, sua irmã e um filho e uma filha do outro fundador. O primo de seu pai tem mais uma filha que trabalhou na empresa no início, mas se formou em Direito e seguiu carreira. O irmão do entrevistado trabalha na área financeira e a irmã na área contábil. O filho e a filha do outro fundador trabalham na área de manutenção: ele na operacional e ela na administrativa. Todos possuem curso superior e pós-graduação na área. Desta forma, a empresa está sendo gerida pela segunda geração, composta pelos filhos dos dois fundadores, onde o entrevistado exerce o cargo de gestão. Foi eleito gestor da empresa pelo conselho, que os dois primos fundadores da empresa fazem parte. Segundo ele, se algum dia quiser deixar a gestão ou se não apresentar bom desempenho, poderá ser substituído.

O entrevistado cresceu vendo o pai dirigir o caminhão e fez disso seu sonho também. Por volta de 1985, ele começou a trabalhar na empresa fazendo alguns serviços no escritório, como conhecimento para o motorista viajar, recibos, atender telefone. Em 1987, quando fez 18 anos, ainda tinha o sonho de ser motorista de caminhão, mas foi servir o exército e fez o primeiro vestibular na área de Direito e não conseguiu passar. Como estava ajudando na área administrativa no quartel, resolveu fazer o vestibular para Administração e passou, e foi estudando e aprimorando seu conhecimento. O entrevistado relata que seu pai teve a percepção de despertar

nele a vontade de trabalhar na empresa, mostrando que o sonho que tinha em ser motorista de caminhão poderia transformar-se em algo bem maior. Ele conta que o pai fez isso também com seus outros irmãos. Assim, o sucessor assumiu a empresa depois de concluir o Ensino Superior.

Existe uma situação na empresa, que ficou definido, no estatuto, que a terceira geração não irá assumir a gestão da empresa. Contudo, segundo o entrevistado, nos últimos anos eles estão analisando o mercado e se deparando com várias situações de empresas na área de transportes que não foram bem sucedidas em administrações profissionais, pois relata que o setor de transportes é muito dinâmico e tem que saber lidar com várias situações peculiares que, talvez, um gestor profissional não esteja tão preparado quanto a família. Desta forma, provavelmente reavaliem esta situação.

O entrevistado tem uma filha que não está atuando na empresa, está cursando Direito. Segundo ele, já passou da hora de conversar com ela para ver se deseja trabalhar na empresa e, quem sabe, assumir seu lugar futuramente, pois ele afirma que antes de entrar na Universidade, já sabia que um dia iria assumir a empresa. Mas ele ainda não encontrou um jeito de dizer para a filha que, após formada, poderia fazer uma pós na área de gestão e ir trabalhar com ele na empresa. Informou que está deixando por conta dela, não quer induzi-la a nada e prefere esperar para ver se é isso que ela realmente deseja.

Seu irmão tem dois filhos e sua irmã também, mas ainda são muito jovens. Desta forma, por enquanto, não estão preparando ninguém para assumir a gestão, até que não se defina se a terceira geração irá assumir. Entretanto, segundo o entrevistado, seu irmão não quer que a filha trabalhe na empresa. Assim, verão se, caso haja mudanças no estatuto e a terceira geração venha assumir a empresa, a filha do entrevistado, em princípio, será a única sucessora pré-destinada para assumir a gestão.

Outra situação relatada pelo entrevistado é seu desejo que seu sucessor continue gerindo a empresa com a mesma estrutura familiar que é gerida, e caso ocorra de sua filha assumir, teria que prepará-la antes, o que poderia levar pelo menos 10 anos. Ele afirma que, quando decidirem como será o futuro da empresa, o processo de sucessão será formalizado.

O entrevistado assumiu a gestão porque seu pai decidiu que estava na hora de se afastar, e relata que acredita ter sido eleito gestor pelo conselho, devido ao

conhecimento e experiência que adquiriu ao longo do tempo atuando na empresa. Conta que seu pai foi passando a administração para ele aos poucos, e tanto seu pai quanto o outro fundador foram analisando com quais áreas da empresa cada um dos filhos mais se identificava, e que nunca houve conflitos entre eles quanto à disputa de poder. Como seu pai já estava cansado, queria que ele assumisse. Desta forma, foi colocado em votação e a decisão foi unânime.

A empresa não possui estratégias desenvolvidas para formação de sucessores, mas acredita que, em aproximadamente em um ano, já estejam formalizadas, pois, segundo ele, a empresa tem uma programação para crescimento definida e a formalização dessas estratégias vem ao encontro de seu crescimento.

Segundo o entrevistado, como por enquanto consta no estatuto da empresa que a terceira geração não fará parte da gestão, sua tendência será a profissionalização. Segundo ele, caso isso aconteça, há a necessidade de um planejamento para ser realizada a transição da empresa para um profissional do mercado de forma segura, e neste momento a empresa possui somente membros da família atuando na gestão. Desta forma, a empresa não possui planejamento e plano de sucessão formalizados.

O entrevistado acredita que o Ensino Superior influenciou a estratégia de formação do sucessor, e relata que, em várias situações que vivenciou em sala de aula, ficava imaginando como poderia aplicar na empresa. Ainda conta que muitas das coisas que foram implantadas na empresa foram devido ao que ele aprendeu na Universidade. Ressalta, também, que o Ensino Superior é fundamental para a formação de pessoas, desenvolvendo nelas capacidade de decisão, proatividade, liderança.

O entrevistado acredita que a formação do sucessor é considerada relevante para a empresa, pois conforme relatou anteriormente, seu desejo era ser motorista de caminhão. Mas seu pai disse que isso só aconteceria depois que ele cursasse o Ensino Superior. Segundo ele, seu pai agiu dessa forma porque sabia que, cursando uma faculdade e trabalhando na empresa, sua mente se abriria. E como seu pai sabia de sua capacidade, tinha certeza que o que aprendesse na faculdade iria querer implantar na empresa. Após formado, não quis mais ser motorista de caminhão, e sim gestor da empresa.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresa E.

Quadro 13 - Resumo das categorias analíticas da Empresa E

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA E
Empresas Familiares	Entrevistado 2ª geração; Filho no cargo de gestão; Pai participa da empresa, mas quem gere é o filho.
Sucessão	Membros da 2ª geração atuando na empresa.
Estratégias de formação de sucessores	O sucessor foi preparado para assumir a gestão; Estudou; Profissionalização.
Planejamento da sucessão	Não formalizado.
Planos de Sucessão	Não formalizado.
Ensino Superior	Sucessor entrevistado possui ensino superior na área de Administração e pós-graduação na área de gestão; Demais sucessores possuem formação na área que atuam e pós-graduação.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa apresentaram vários aspectos que merecem destaque no processo de sucessão. A seguir, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, de acordo com o quadro da página seguinte.

Quadro 14 - Períodos estratégicos nas empresas analisadas

	ATÉ 1980	DE 1980 A 1990	DE 1990 A 2000	DE 2000 A 2010	A PARTIR DE 2010
EMPRESA A	Experiência do fundador.	Sucessor entra na empresa para trabalhar junto com o pai.	Sucessor trabalhando na empresa e com formação superior.	Sucessor trabalhando na empresa, com formação superior e especialização na área de gestão.	Tendência à profissionalização.
EMPRESA B	Experiência dos fundadores.	Sucessora acompanha o pai na empresa.	Sucessora trabalhando na empresa e com formação superior.	Sucessores da 3ª geração com formação superior	Sucessores da 3ª geração sendo preparados para assumir a gestão; Tendência à profissionalização.
Continua na página seguinte					

Continuação da página anterior					
	ATÉ 1980	DE 1980 A 1990	DE 1990 A 2000	DE 2000 A 2010	A PARTIR DE 2010
EMPRESA C	Experiência do fundador.	Sucessor (2ª geração) trabalha com o pai.	Sucessores (2ª geração) com formação superior.	Sucessora da 3ª geração com formação superior. Tentativa de profissionalização sem êxito.	Sucessora da 3ª geração sendo preparada pelo pai para assumir a gestão.
EMPRESA D	Experiência dos fundadores.	Sucessores entram na empresa como representantes da família.	Sucessor trabalhando em uma das empresas da família e com formação superior.	Sucessor assume a gestão.	Tendência à profissionalização.
EMPRESA E	Experiência dos fundadores.	Sucessor entra na empresa para trabalhar junto com o pai.	Sucessor trabalhando na empresa e com formação superior.	Sucessor trabalhando na empresa e com formação superior.	Tendência à profissionalização.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com os períodos apresentados no quadro 14, nota-se algumas estratégias distintas identificadas na pesquisa:

- Em todas as empresas pesquisadas, até o ano de 1980 prevalecia a experiência dos fundadores.
- A partir de 1980 até 1990, destaca-se a presença do sucessor ao lado de seu pai: ou trabalhando junto com ele, ou acompanhando-o na empresa.
- Do ano de 1990 a 2000, nota-se uma mudança neste cenário, onde o sucessor possui a experiência adquirida através dos ensinamentos de seu pai, e está sendo preparado para assumir a gestão através de formação superior. Este período é marcado pela abertura de novas Universidades e consequentemente, um maior número de vagas ofertadas no Ensino Superior. Também pode-se destacar, neste período, a preocupação dos sucedidos quanto a formação de seus sucessores, que acredita-se que ocorreu devido as mudanças e transformações ocorridas nos processos de gestão.

- No período de 2000 a 2010, destaca-se a preocupação dos sucessores com o futuro da empresa e com a forma que o sucessor está sendo preparado para assumir a gestão. Notou-se, que apesar da entrada de sucessores pertencentes a terceira geração, as empresas pesquisadas não possuem planos formais de preparação de sucessores, e planejam sua sucessão empiricamente.
- A partir do ano de 2010, verificou-se uma forte tendência a profissionalização na maioria das empresas pesquisadas. Acredita-se que esse fato ocorre por não haver herdeiros dispostos a assumir a gestão, onde na maioria das empresas, os herdeiros atuam em outras profissões.

Com relação à sucessão nas empresas pesquisadas, destaca-se que em algumas, mesmo geridas pela segunda geração, há a presença do fundador que, apesar de não participar das decisões, está nas empresas diariamente acompanhando as atividades, como destacado nas falas:

Meu pai está com 82 anos, está ali na sala dele, a vida dele é isso aqui, a gente faz questão que ele venha aqui. Esses tempos ele ficou doente, não tava vindo, a gente começou a insistir, trazer ele pra cá, trazer de cadeira de rodas, mas é o que faz ele viver, é a vida dele. Se afastar, acabou pra ele (ENTREVISTADO EMPRESA A).

O primo do meu pai até não participa mais, ele já se afastou, não vou falar pra você que completamente da empresa. Ele teve alguns probleminhas de saúde. E o meu pai faz questão de vir na empresa, andar pela empresa, vive a empresa (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Desta forma, nota-se que o sucedido, além de não participar mais da gestão, tem dificuldades em se afastar totalmente da empresa, o que corrobora com a afirmação de Leone (2002). O autor relata que, na maioria das vezes, o fundador resiste em transferir o poder ao seu sucessor, pois possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que, após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta.

Nem sempre o fundador está presente nas empresas, mas notou-se que as várias gerações convivem no seu espaço, onde algumas estão aprendendo e se preparando para assumir a gestão e outras estão se preparando para se afastarem de forma definitiva do negócio da família.

Eu não fico muito tempo na empresa, logo deixo a gestão, pois meus dois primos pertencentes à terceira geração já estão trabalhando na empresa e sendo preparados para assumir quando eu sair (ENTREVISTADA EMPRESA B).

O meu pai trabalha na oficina, tem o escritório, mas meu pai está na oficina. Tem as irmãs dele que ficam no escritório. Estamos numa gestão compartilhada. Eu nunca assumi a parte financeira, desde quando eu me formei. Trabalho na parte comercial (ENTREVISTADA EMPRESA C).

Meus primos são da segunda geração e eu sou da terceira. Eu sou o mais novinho da turma. Um está com sessenta anos e o outro com mais sessenta, e eu acabei de fazer quarenta e um (ENTREVISTADO EMPRESA D).

O primo do meu pai, de vez em quando, aparece na empresa. Meu pai faz questão de vir [...]. Sou o gestor geral da transportadora, daí tem meu irmão que é o diretor financeiro e minha irmã que é da Contabilidade. E daí do primo do meu pai que trabalha aqui, tem um filho dele que cuida da parte operacional da manutenção, e uma filha que cuida da parte administrativa (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Desta forma, destaca-se o relato de Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), abordando que o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da família na manutenção do negócio e a expectativa da geração sucessora em dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador. Nesta mesma perspectiva, Lodi (1994) relata que o processo de sucessão poderá ser mais pacífico se os filhos herdeiros conviverem desde cedo com aspectos relacionados à família e forem educados para serem seus futuros gestores.

Esta preparação para assumir a gestão envolve algumas decisões dos fundadores, ao escolherem passar para os filhos o controle da empresa. Neste processo destaca-se que, ao serem fundadas, não havia a necessidade de uma formação específica, dado que o setor de transportes não exigia conhecimentos aprofundados ou tecnologicamente avançados para atuar no mercado. Devido a isto, nenhum dos fundadores possui Ensino Superior.

Com o passar do tempo, estes fundadores sentiram a necessidade de preparar a segunda geração, que viria assumir o comando das empresas. Cada um adotou uma estratégia diferente, mesmo não sendo uma estratégia formal.

Um dos fundadores começou a preparar seu filho desde os 12 anos de idade, levando-o para a empresa, onde começou atuar no setor de manutenção, pois estudava pela manhã, trabalhava com o pai à tarde e fazia curso profissionalizante de mecânica e elétrica à noite.

E assim, eu comecei em 1983 com meu pai, eu tinha 12 anos, e assim como era uma empresa pequena, ainda em 1983, ele falou: você vai fazer curso no SENAI de mecânico, de eletricista, pra ajudar. E eu fui, fiz curso no SENAI, então meu pai dirigia, eu era mecânico, eletricista (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Desta forma, destaca-se a afirmação de Bornholdt (2005), que aponta que o sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa.

O fundador não reconhecia a importância de o filho ter formação superior, tanto que o incentivou a parar de estudar, conforme a fala a seguir: “O pai até queria que eu parasse de estudar. Mas a minha mãe não deixou meu pai fazer eu parar de estudar. Na época eu gostava, então daí eu continuei estudando e trabalhando” (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Em uma das empresas, o fundador também acostumou sua filha desde pequena, mas ela não foi incentivada a fazer um curso específico para assumi-la no futuro, tanto que cursou História e, após sua formação, acabou assumindo a gestão e não sentiu nenhuma dificuldade em geri-la, porque o pai passou para ela tudo o que era necessário saber sobre a empresa. Desta forma, vê-se que para o fundador, a prática era mais importante do que uma formação específica na área de gestão. A entrevistada, no entanto, sentiu falta de uma formação específica, conforme fala a seguir: “Tenho formação em História, tinha vontade de fazer Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que regem a empresa” (ENTREVISTADA EMPRESA A).

Desta forma, ressalta-se a importância da abordagem de Fernandes (2013), de que as organizações precisam trabalhar a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória. É importante ressaltar que, apesar de a sucessora não ter tido dificuldades por ser formada em outra área, aconselha-se uma preparação específica do sucessor na área de gestão.

Em outra empresa, a entrevistada faz parte da terceira geração, tem formação na área de gestão, acompanha o pai desde pequena na empresa e gosta muito das atividades desenvolvidas: “Eu desde pequena adoro caminhão, ficava andando no pátio, vendo meu pai trabalhar” (ENTREVISTADA EMPRESA C). A entrevistada ainda não assumiu a gestão, pois está sendo preparada pelo pai, trabalhando na área comercial, enquanto seu pai cuida da parte operacional.

Assim, de acordo com as afirmações de Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido. Neste mesmo sentido, Lodi (1987) pontua que, para que a sucessão aconteça sem transtornos ou perda para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, vê-se que, na maioria das empresas pesquisadas, os filhos foram inseridos de alguma forma desde a infância na empresa, para irem aprendendo ou se acostumando com o negócio da família.

Estas situações ocorreram antes do ano 2000, onde nota-se que o fundador da empresa preocupava-se com a experiência de seus sucessores, não valorizando sua formação superior. Desta forma, pode-se destacar que a motivação no processo sucessório estava relacionada a convivência do sucessor com o sucedido dentro da empresa, sendo que o sucedido preparava seu sucessor inserindo-o em diferentes funções na empresa, com o objetivo que conhecesse a dinâmica de funcionamento da mesma. Assim, pode-se afirmar que a motivação existente no processo sucessório antes do ano 2000 relaciona-se com a experiência passada pelo fundador ao sucessor, através do desenvolvimento de pequenas atividades de gestão.

Uma situação chamou a atenção em uma das empresas, onde o sucessor destaca que, apesar de ter formação específica na área de gestão e ter trabalhado em outra empresa da família, não foi preparado especificamente para assumir a empresa, pois foi eleito pelo conselho para assumir a gestão porque, naquela época, era o único que apresentava perfil adequado para assumir o cargo: [...] “mas eu te digo que me jogaram aqui meio de paraquedas. Por um ano, um ano e pouco eu te juro que fiquei com as pernas meio bambas pra tocar o negócio” (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Desta forma, relaciona-se o ocorrido na empresa com a abordagem de Brockhaus (2004), que relata que os critérios para escolha dos sucessores estão relacionados a sua formação profissional, habilidades técnicas e gerenciais, e a sua intenção de participar da empresa da família. Da mesma forma, pode-se atribuir os relatos de Gersick *et al.* (2006), que afirma que o processo sucessório não acontece somente no momento em que o gestor fundador se afasta do negócio e passa o comando ao seu sucessor, mas devido a alguma eventualidade, que foi o que ocorreu

com o sucessor, pois era o único no grupo da família que estava preparado para assumir a empresa e não esperava ser o escolhido.

Um dos sucessores acompanhava o pai na empresa desde muito cedo e o seu desejo era ser motorista de caminhão, mas seu pai o incentivou a estudar, dizendo que após se formar, teria o caminhão que quisesse para trabalhar. No dia da sua formatura, porém, revelou o desejo de participar da gestão da empresa:

Meu pai me falou assim: eu concordo, você vai ser motorista de caminhão, daí você pode pegar o caminhão mais novo que tiver, coloca os acessórios que você quiser. Fiquei pensando que estava muito fácil esse negócio, daí ele falou assim: eu só quero uma coisa antes de você ser motorista de caminhão, daí eu falei: o que o senhor quiser eu faço. Então ele me disse: primeira coisa, você tem que me trazer um diploma de qualquer curso, eu quero que você vá estudar. Depois que você trouxer um diploma, você escolhe o caminhão que você quiser, você faz o que você quiser, mas primeiro você vai fazer uma Universidade. Que filho meu tem que primeiro estudar. Daí fiquei pensando: por que será que meu pai quer isso?" [...] O dia que eu me formei, meu pai falou: agora você pode vir pegar o caminhão. Daí eu disse: agora eu não vou pegar o caminhão, agora eu quero tocar a transportadora (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Destas situações, conclui-se que a formação específica não tinha a mesma importância para os fundadores das várias empresas analisadas, a segunda geração não precisava de formação específica para assumir a gestão e, embora alguns tivessem formação na área de gestão, não se sentiam preparados para assumir a empresa, e a maioria aprendeu na prática.

Desta forma, ressalta-se a afirmação de Tillmann e Grzybovski (2005), que relatam que a sucessão não pode ser vista como uma fase, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio da família, que podem ser discutidas como processo ou estratégia, pois o êxito da sucessão depende das estratégias adotadas pelo fundador na preparação do sucessor.

O período que compreende de 1990 a 2010 está diretamente relacionado com as segundas e terceiras gerações das empresas pesquisadas, onde destaca-se a importância e a influência do Ensino Superior em seu processo de gestão.

Das empresas pesquisadas, duas delas possuem gestoras que não são formadas em Administração. Apesar da presença da formação em Administração nas empresas, uma delas exige que o sucessor tenha trabalhado em outra empresa do grupo para conhecer todas as suas áreas, antes de assumir o cargo de gestão.

Embora eu tivesse formação em Administração em Comércio Exterior, eu fiz depois, como estágio na faculdade, quase 2 anos de estágio numa empresa de outra família em Curitiba, que fazia parte do grupo, não na nossa. Existe até hoje um entendimento entre toda a família, de que quem quer aprender o negócio, faz estágio na empresa do outro. Você não vai entrar na empresa que você atua para não querer bancar o patrão. Lá, não sendo ninguém, você não manda. Daí o que eu fazia: ficava de 1 a 2 meses em cada departamento, fazia departamento pessoal, contas a pagar, financeiro, almoxarifado, compras, borracharia, fazia o trabalho que qualquer auxiliar até pegar como é que funciona a rotina. Aí me jogaram aqui em Ponta Grossa, eu vou te dizer assim, me colocaram aqui sem um preparo, eu fiquei, acho que mais um mês, um mês e pouco de novo lá em Curitiba, mais perto dos tios, pra entender um pouco mais o negócio, mais na alta gestão (ENTREVISTADO EMPRESA D).

De acordo com os relatos do entrevistado, destaca-se o argumento de Fritz *apud* Coltro (2003) e Biehl; Mosele; Notare (2003), ressaltando que o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa. Desta forma, os relatos do entrevistado também corroboram com a afirmação de Chittor e Das (2007), quando afirmam que, para o processo sucessório obter êxito, o sucessor deve estar motivado, possuir habilidades, educação, experiência de trabalho externo, capacidade de aprendizado.

Com relação à importância da formação superior, observa-se que, em duas das empresas, foi crucial para os gestores, que declararam que a graduação mudou sua visão sobre a gestão, pois o que aprenderam na Universidade, aplicaram na empresa.

O estudo é muito importante, sabe. Eu, na época, até apoiei meu pai, não queria estudar, é claro, queria ficar só trabalhando porque eu gostava, gosto. Eu gostava de estar no batente. Só que se não fosse o conhecimento, não tivesse tido a experiência de quando a gente cursou, fez a UEPG, de visitar outras empresas, eu comecei, assim, a me empolgar, quando eu comecei a visitar as empresas grandes, a gente ia para Joinville, ia visitar a Embraer... (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Sabe, até eu me lembro bem, assim, várias situações que eu tinha em sala de aula, eu ficava imaginando, onde eu podia aplicar na empresa. Tem os trabalhos que eu fazia, hoje não tem mais fichas, mas muitas das fichas que foram criadas, como de controle de viagens, controle de abastecimento, controle de estoque, aprendi a fazer na Universidade. A Universidade é fundamental, é muito importante (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Desta forma, as falas dos entrevistados corroboram com o conceito de Lambrecht (2005) e Morris *et al.* (2007), discorrendo que a educação do sucessor está ligada ao êxito da sucessão, o que exige preparação e autodesenvolvimento do herdeiro sucessor, que deve possuir habilidades, desempenho e experiência de gestão

e liderança, para que possa conquistar a confiança e credibilidade entre os membros da família (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998).

Destaca-se, ainda, que em uma das empresas, a segunda geração, que está agora no cargo de gestão, não possui curso superior na área de Administração. Porém, a terceira geração está sendo preparada com a exigência de curso superior na área de gestão, inclusive um dos sucessores tem formação no exterior: "Os sucessores precisam possuir formação na área, tanto que a terceira geração tem dois gestores formados em Administração, [...] um deles é formado em *Harward*" (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Desta forma, pode-se destacar a afirmação de Tillmann e Grzybovski (2005), que ressaltam que os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional, onde algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos herdeiros para seu possível ingresso na empresa.

Dentro deste contexto, notou-se que o acesso ao Ensino Superior influenciou a estratégia de formação de sucessores, pois quando da criação das empresas, seus fundadores não possuíam formação superior, somente a prática. Dos anos de 1990 a 2010, ocorreu um maior acesso ao Ensino Superior devido a criação de um maior número de vagas e abertura e novas Universidades, onde identificou-se sucessores das segundas e terceiras gerações com formação superior, e sendo preparados para assumir a gestão da empresa.

Com relação ao relacionamento entre sucedidos e sucessores, destaca-se que, em uma das empresas, foi constatado um grande número de membros da família compartilhando a gestão, e que existem conflitos intensos entre a segunda e terceira gerações: "Eu não me dou bem com minhas tias. Eu não me dou bem com a minha tia mais velha. Já processei ela em 2012, porque eu queria entrar em reunião quando meu pai viajava, ela não deixava, ela me humilhava na frente de funcionários" (ENTREVISTADA EMPRESA C).

Assim, nota-se que o processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004).

Em outra empresa, houve a tentativa de inclusão de outros membros da família na gestão; porém, sem sucesso, devido à falta sua de interesse por estarem atuando em outras áreas.

Nós tivemos os filhos integrando a empresa, filho meu e os filhos da minha irmã, só que começou a ter atrito. Porque primeiro que é filho do dono, não tinha o desempenho necessário para a função e custaria caro pra gente, porque todos vão se achar donos e querer ganhar sem trabalhar. Daí nós entramos num acordo que não entraria essa terceira geração. Justamente porque, como é uma empresa familiar, que tem os meus irmãos, que os filhos também iriam depender disso aqui, então nós concluímos que não deveria entrar ninguém na empresa (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Desta forma, atribui-se a fala do entrevistado aos relatos de Grzybovski *et al.* (2013); Lansberg (1999); Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004); Queiroz (2008) e Steier (2007), sobre o fato que os sucessores podem não estar interessados e motivados para assumir a empresa da família, também fatores emocionais e ligações sociais e familiares podem interferir neste processo.

Em uma das empresas, o gestor tem o desejo que a filha assuma, embora não seja do conhecimento dela.

Eu já passei da hora de falar com ela porque ela já está se formando e eu, antes de entrar na Universidade, já sabia o que ia acontecer, e que eu ia vir pra essa área. E eu ainda não tive esse jeito de falar, que de repente termine Direito e vai fazer uma pós em alguma coisa na área de Administração pra você vim [*sic*] para a empresa. Sabe, eu estou deixando ela meio por conta, pra ver se é isso realmente o que ela quer (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Assim, nota-se nos argumentos de Floriani e Rodrigues (2000), sobre o fato que a gestão da empresa familiar pertence ao fundador e inevitavelmente passará a pertencer a um herdeiro, independente se possua competência ou experiência para assumir o cargo. Da mesma forma, também pode-se ressaltar que Rossato Neto (2008) aponta que, muitas vezes, os filhos encontram-se no dilema entre assumir o negócio da família ou seguir sua própria carreira em outra empresa. Desta forma, acredita-se que essa filha poderá passar por esse dilema.

Em uma das empresas entrevistadas, fica claro que a relação com a família é positiva e o envolvimento emocional com o negócio é muito grande.

A empresa assim, é meio que blindada. Eu não sei se é devido a gente dar valor e muito ao que eles construíram, do sacrifício deles poderem ter alguma coisa, chegarem a algum lugar. Então a gente tem essa obrigação moral de fazer a empresa crescer (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Observa-se que a fala do entrevistado vai ao encontro ao relato de Grzybovski (2002), de que o fundador percebe que os valores passados por ele serão preservados e perpetuados, a partir do momento que transmite a história da empresa ao sucessor ou membros da família, sentindo-se seguro em confiar a empresa ao seu sucessor. Ainda com relação à fala do entrevistado, pode-se discordar da colocação de Lodi (1994), argumentando que se verifica que a principal reclamação do fundador é referente ao comportamento de seus filhos que, na maioria das vezes, não se dedicam e nem valorizam a empresa da mesma forma que ele. Nesta empresa em particular, notou-se o valor que a família atribui ao esforço e dedicação dos fundadores à empresa, e a preocupação de que ela tenha continuidade.

Observou-se a predominância de homens como fundadores das empresas, mesmo quando havia uma mulher na família podendo integrar a sociedade: "Eram nove filhos, dois morreram crianças, daí ficaram seis homens e uma mulher. Com o machismo da época, naquela época era difícil mulher na parte dos negócios, os seis irmãos acabaram montando um grupo empresarial e começaram a fazer negócio" (ENTREVISTADO EMPRESA D). Isto se deve a uma característica da década de 70, onde as mulheres não se envolviam nos negócios da família e, também, porque o perfil do setor de transportes era predominantemente masculino. Embora atualmente existam várias mulheres em cargos nas empresas pesquisadas, aparecem como gestoras em apenas duas delas.

Quanto às perspectivas das empresas com relação à gestão, a tendência é a profissionalização, confirmada pela afirmação de Ricca (2014), que ressalta que metade das empresas familiares cogita em contratar um profissional externo para comandar a empresa.

Nas empresas pesquisadas foram encontradas algumas situações com características distintas. Acredita-se que uma das empresas irá profissionalizar-se devido ao fato de não haver nenhum membro da família que possa assumir a gestão. Outra empresa possui interessados na gestão até a terceira geração; porém, a partir da quarta, não existe interesse de nenhum membro da família, e a empresa já caminha para a profissionalização, conforme relato da entrevistada: "A empresa tem 2 diretores profissionais, ou seja, diretores externos. Esses diretores trouxeram muitas mudanças para a empresa" (ENTREVISTADA EMPRESA B). Neste sentido, a empresa considera positiva a atuação de profissionais do mercado na gestão, o que corrobora com os relatos de Oliveira (1999b), apontando que a sucessão profissional pode

apresentar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança.

Em uma das empresas já existiu uma tentativa de profissionalização em um passado recente, o que faz com que não tenha planos de ser gerida por um profissional do mercado.

Já profissionalizamos de 2008 a 2009, só que não deu certo, ele queria, depois que o tio faleceu, que meu pai e as irmãs dele não participassem da gestão. Só que não deu certo, e em 2010 ele foi mandado embora. Nós já tivemos essa experiência, mas não deu certo (ENTREVISTADA EMPRESA C).

Desta forma, atribui-se a fala da entrevistada à afirmação de Oliveira (1999b), pontuando que a sucessão profissional pode incorporar à organização, o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador.

Outra empresa já iniciou o processo de profissionalização, contratando dois profissionais que estão atuando, por não haver, na família, interessados em continuar na gestão. O atual gestor se deu conta de que sua atuação não é estratégica e que suas funções podem ser desenvolvidas com eficiência por um profissional do mercado.

Temos dois diretores externos. E assim, ficou muito claro que, na minha função e do meu primo, é a gente se tornar inútil para a empresa. Os dois diretores são completamente capazes de fazer o que a gente faz, para que nós não sejamos mais necessários. Daí a gente vai para um conselho ou coisa parecida (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Desta forma, pode-se destacar que a profissionalização implica na contratação de um *outsider*, onde a gestão é transferida a um executivo experiente, que adotará um modelo de gestão de acordo com o mecanismo do mercado (MORRIS *et al.*, 1997; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; DEKER *et al.*, 2012).

Há outra empresa que possui a intenção de profissionalizar, inclusive constando no estatuto que a terceira geração não irá assumir. Porém, o gestor principal tem o desejo que a terceira geração, representada por sua filha, assumam, por temer a falta de comprometimento dos profissionais do mercado contratados.

Não estou dizendo que não vai dar certo, a profissionalização, mas hoje a gente já começa a ver assim, com bons olhos, a terceira geração para integrar na empresa. Eu gosto de ler muito e fico vendo o mercado, e no setor de transportes, algumas empresas sendo profissionalizadas e não dar certo. Eu gostaria que minha filha assumisse (ENTREVISTADO EMPRESA E).

Desta forma, de acordo com a fala do entrevistado e com a abordagem de Costa e Luz (2003), para que um bom planejamento da sucessão ocorra é necessário que se deixem de lado os sentimentos e emoções e, desta forma, seja decidido se o comando da empresa passará a um membro da família ou a um profissional externo da empresa.

Como a maioria das empresas pesquisadas apresentam uma tendência à profissionalização, é importante ressaltar a abordagem de Muzzio (2013), alertando que profissionalismo da sucessão empresarial deve estar contido nos planos estratégicos da empresa familiar, facilitando a evolução da empresa para alcance de seus objetivos. A escolha entre sua profissionalização ou não, está na análise de sua capacidade em alcançar os resultados esperados pelo mercado, através da gestão familiar. Desta forma, ressalta-se que a implementação de estratégias bem definidas é essencial para a continuidade da empresa familiar (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

Quanto aos modelos de sucessão descritos na literatura, cabe ressaltar que em nenhuma das empresas pesquisadas foi identificado um modelo de sucessão formalizado, mas apresentam características que se adequam aos modelos apresentados. As empresas pesquisadas escolheram as características desses modelos de forma empírica, sem base em estudos científicos ou ajuda profissional, o que comprova que os modelos encontrados na literatura acabam atendendo o perfil de empresas distintas, onde os sucedidos encontraram a maneira que consideraram mais adequada para formar seus sucessores.

O quadro a seguir apresenta as características encontradas nas empresas pesquisadas, que condizem com os modelos de sucessão abordados na literatura.

Quadro 15 - Características dos modelos de sucessão encontradas nas empresas

MODELOS DE SUCESSÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Modelo de Gersick <i>et al.</i> (1997)	<p>Possui familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários;</p> <p>Possui um membro da família que, além de trabalhar no negócio, possui participação na sociedade;</p> <p>Os filhos começaram a trabalhar na empresa, mas apenas o sucessor permanece;</p> <p>O sucessor possui percepções diferentes do fundador.</p>	<p>Possui profissionais que trabalham na empresa, mas não são proprietários e não têm vínculo familiar;</p> <p>Possui familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários;</p> <p>Possui membros da família que, além de trabalharem no negócio, possuem participação na sociedade;</p> <p>Entrada dos filhos na empresa, tanto da 2ª quanto da 3ª gerações.</p>	<p>Possui familiares que trabalham na empresa e possuem participação na sociedade;</p> <p>Entrada dos filhos na empresa;</p> <p>A sucessora possui percepções diferentes das outras sucessoras.</p>	<p>Possui profissionais que trabalham na empresa, mas não são proprietários e não têm vínculo familiar;</p> <p>Possui familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários;</p> <p>Possui familiares que trabalham na empresa e possuem participação na sociedade;</p> <p>Entrada dos filhos na empresa.</p>	<p>Possui familiares que trabalham na empresa e possuem participação na sociedade;</p> <p>Entrada dos filhos na empresa.</p>
Modelo multigeracional de Lambrecht (2005)	<p>O sucessor naturalmente assumiu a liderança;</p> <p>Existiu uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assumisse o negócio;</p> <p>O sucessor foi preparado e formado para assumir;</p> <p>O sucessor estudou e recebeu educação formal interna.</p>	<p>A sucessora naturalmente assumiu a liderança;</p> <p>Existiu uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assumisse o negócio;</p> <p>Surgiram, na família, lideranças de forma predestinadas;</p> <p>A sucessora foi preparada e formada para assumir;</p> <p>A sucessora estudou e recebeu educação formal interna.</p>	<p>A sucessora naturalmente assumiu a liderança;</p> <p>Existiu uma vontade explícita do sucedido para que a sucessora assumisse o negócio;</p> <p>A sucessora foi preparada e formada para assumir;</p> <p>A sucessora estudou e recebeu educação formal interna.</p>	<p>Existiu uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assumisse o negócio;</p> <p>O sucessor foi predestinado a assumir a gestão;</p> <p>O sucessor foi preparado e formado para assumir;</p> <p>O sucessor estudou e recebeu educação formal interna.</p>	<p>O sucessor naturalmente assumiu a liderança;</p> <p>Houve uma vontade explícita do sucedido para que o sucessor assumisse o negócio;</p> <p>O sucessor foi predestinado a assumir a gestão;</p> <p>O sucessor foi preparado e formado para assumir.</p>
Continua na página seguinte					

Continuação da página anterior					
MODE- LOS DE SUCES- SÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Modelo de Performance da Sucessão de Chittor e Das (2007)	Motivação do sucessor, habilidades, educação, experiência e capacidade de aprendizado.	Motivação do sucessor, habilidades, educação, experiência e capacidade de aprendizado.	Motivação do sucessor, habilidades, educação, experiência e capacidade de aprendizado.	Motivação do sucessor, habilidades, educação, experiência e capacidade de aprendizado.	Motivação do sucessor, habilidades, educação, experiência e capacidade de aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gersick *et al.* (1997), Lambrecht (2005) e Chittor e Das (2007).

Observa-se que essas empresas trilharam o caminho que acharam apropriado e possível para fazerem sua sucessão, sem nenhuma ajuda externa e sem um método cientificamente comprovado, embora todas apresentem características de um plano de sucessão. Desta forma, destaca-se nas empresas pesquisadas, aspectos que compõem o Plano de Sucessão de Antonialli (1998), que ressalta a importância da preparação do sucessor através conhecimentos acadêmicos e treinamentos na empresa da família ou externa, com o objetivo de conhecer as áreas que a compõem e o envolvimento do sucedido, sucessor, família e empresa. Todos esses aspectos do plano aparecem de forma marcante nas empresas pesquisadas e, se adaptados com as necessidades de cada uma, poderão ser implantados com êxito.

Observou-se que, nos planos de sucessão desenvolvidos após os anos 2000, como o Plano de Sucessão de Passos *et al.* (2006) e Oliveira (2006), há uma preocupação maior quanto ao planejamento estratégico da empresa, onde seu desenvolvimento deverá estar atrelado à missão, visão, valores e objetivos da empresa. Desta forma, além da preocupação com as habilidades, desenvolvimento e escolha do sucessor pela família, também existe a preocupação com a preservação do patrimônio e continuidade da empresa, com uma estrutura sólida e bem definida, que dará sustentação ao plano de sucessão.

Ressalta-se que, da mesma forma que existem aspectos definidos em um plano para a transferência de gestão para a próxima geração, a profissionalização precisa ser planejada e estruturada, pois, apesar de a maioria das famílias permanecer no conselho administrativo da empresa ou em cargos de gestão, o profissional

externo precisa estar muito bem preparado para dar continuidade ao negócio da família.

Verifica-se que as empresas pesquisadas almejam a profissionalização e, como este aspecto foi abordado pela maioria delas, acredita-se que a proposta de um plano de sucessão contendo o aspecto profissionalização, não somente com relação ao familiar gestor, também a um executivo do mercado, auxiliaria os gestores a tomar a melhor decisão para o futuro das empresas.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo são abordadas as principais conclusões obtidas através dos dados levantados na pesquisa, que contemplam os objetivos gerais e específicos propostos no estudo. Apresenta, ainda, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros, as quais poderão servir de sustentação para outros estudos, visando à incessante continuidade da busca por estratégias que possam amparar as empresas na transição da gestão.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo defendeu a tese de que o acesso ao ensino superior influenciou a estratégia de formação de sucessores em empresas familiares. Os dados da pesquisa revelaram que ocorreram mudanças nas estratégias de formação de sucessores após o ano de 1990, onde notou-se que além da experiência passada pelo fundador ao sucessor, os gestores das empresas pesquisadas também possuem formação superior e que foram e estão sendo preparados para assumir a gestão.

Para atingir o propósito pretendido para a pesquisa, objetivos específicos foram estabelecidos e serão descritos quanto ao seu atendimento com a conclusão do estudo.

Com relação ao objetivo específico 1: caracterizar as estratégias de processo sucessório em empresas familiares localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR, que estão pelo menos na segunda geração, ocorridas no período de 1990 a 2018, afirma-se que esse objetivo foi atendido, sendo descritos pelo resgate da história das empresas pesquisadas, onde os entrevistados relataram as formas utilizadas no aprendizado e preparação dos sucessores, ressaltando desde a fundação da empresa até os dias atuais. Quanto às estratégias de sucessão, as empresas apresentam características interessantes: todos os fundadores possuíam somente a prática ou a vontade de atuar no setor de transportes e não foram preparados para gerenciar a empresa, mas desenvolveram todas as habilidades necessárias com a prática. Verificou-se que todos os gestores estão preocupados com o futuro da empresa, ou através de seus sucessores, ou dos profissionais de mercado e planejam, mesmo que empiricamente, o futuro delas.

Com a evolução das empresas, fica evidente a preocupação dos gestores em conciliar os aspectos práticos com a formação superior, levando os sucedidos a incentivarem os sucessores a estudarem, ao mesmo tempo em que estavam se inserindo na empresa e, na sequência, a priorização da formação antes de assumirem algum cargo, dando preferência à formação na área de gestão, especificamente no curso de Administração.

O objetivo específico 2, pretendeu identificar as motivações existentes no processo sucessório anteriores ao ano 2000, e foi atendido ao observar-se a preocupação inicial dos fundadores das empresas pesquisadas em despertar no sucessor o interesse pelo negócio da família, levando-o desde pequeno para a empresa, e inserindo-o na gestão gradativamente, através da realização de pequenas tarefas, sendo desta forma preparados e adquirindo experiência.

O objetivo específico 3: descrever a mudança da oferta do Ensino Superior no Brasil, no período de 1990 a 2018, foi atendido no capítulo 2.4, que contextualizou a evolução do Ensino superior no Brasil, bem como seu crescimento através da abertura de mais vagas e Universidades. Procurou-se destacar que o maior acesso ao Ensino Superior deu-se, entre outros fatores, com a criação de planos de incentivos pelos governos federais e do aumento do número de vagas, ligado diretamente a abertura de novas Universidades, que proporcionou um aumento de mais de 500% da população brasileira cursando o Ensino Superior até o ano de 2016.

Com relação ao objetivo específico 4: avaliar os planos de sucessão implementados a partir do ano 2000, e ao objetivo específico 5: comparar os planos de sucessão anteriores e posteriores ao ano 2000, foram atendidos. Quanto ao objetivo 4, nenhuma das empresas pesquisadas possui um plano de sucessão implementado, preparando sua sucessão de maneira informal. No objetivo 5, pode-se ressaltar, mesmo que empiricamente, ao comparar-se os "planos de sucessão" anteriores e posteriores ao ano 2000, a experiência do fundador contrastando com a formação do sucessor. Após o ano 2000, evidenciou-se que existe uma preocupação com a formação no Ensino Superior do sucessor, bem como com seu envolvimento prático nas rotinas empresariais antes de assumir da gestão, onde notou-se maior preocupação com a formação superior na área específica de gestão da terceira geração, divergindo com a experiência prática das primeiras gerações. Ao comparar-se as características das empresas, evidencia-se que não há uma

estratégia de sucessão formalizada, deixando frágil o processo sucessório e não havendo comprometimento dos envolvidos com os objetivos da empresa. Utilizar uma estratégia de sucessão formal pode assegurar que a empresa atinja os objetivos almejados, onde o acesso dos sucessores ao Ensino Superior antes de assumirem cargos de gestão pode ser decidido na escolha e adoção dessas estratégias. Apesar de todas as empresas pesquisadas possuírem mais de 30 anos de existência e sucessores com Ensino Superior, nenhuma delas adotou um plano formal de sucessão, mas no estágio em que se encontram, podem identificar essa necessidade em curto prazo. Os modelos apresentados na teoria podem servir de base para o planejamento seguro das futuras sucessões.

Finalizando, o objetivo específico 5: apontar tendências nas estratégias de sucessão em empresas familiares, afirma-se que foi atendido. Existe uma tendência à profissionalização no setor de transportes, uma vez que a amostra é limitada, mas em todas as empresas estudadas fica evidente que seu futuro passa pela profissionalização como estratégia, devido ao fato de que as próximas gerações não possuem interesse de assumir a gestão. Porém, a tendência à profissionalização sem planejamento formal pode levar a experiências negativas, pois a empresa deve estar preparada para inserir profissionais na diretoria, sem que a família se sinta preterida no que diz respeito à gestão. Isto fica evidente quando os gestores declaram que, apesar dessa tendência, não se cogita a hipótese das famílias se afastarem totalmente da empresa, tendo o desejo de permanecerem no conselho diretivo como representantes da família.

Com relação ao estudo realizado no Canadá, identificou-se estratégias semelhantes às empresas participantes da pesquisa no Brasil. Notou-se, que a maioria das empresas familiares canadenses preparam seus sucessores através de formação superior e inserção na empresa, antes de assumirem a gestão. Observou-se também que os sucedidos hesitam em deixar a gestão, alegando não possuir o desejo de se aposentar ou se afastar dos negócios, apesar da idade avançada. A maioria das empresas canadenses não possui um plano de sucessão formalizado, onde os gestores justificam esse fato alegando que permanecerão por muito tempo no controle da empresa. Pode-se destacar alguns atributos esperados do sucessor canadense, como competências, habilidades e liderança. Ressalta-se também o papel do sucedido na formação do sucessor, desempenhando a função de supervisor, professor, protetor e introdutor.

Ao término deste estudo, conclui-se que o tema sucessão em empresas familiares ocupa um grande espaço na preocupação dos gestores. Analisando as empresas estudadas, evidencia-se características que comprovam essa preocupação.

Acredita-se que todos os objetivos foram atendidos, e a tese de que o acesso ao Ensino Superior influenciou as estratégias de formação de sucessores foi confirmada, na medida em que cresceu a oferta de Ensino Superior no Brasil. Assim, as estratégias de sucessão foram sendo adaptadas e a exigência de formação superior passou a ser prioridade aos sucessores, que buscaram primeiro a formação para posterior inserção na gestão das empresas estudadas. Desta forma, a tese de que existem mudanças nas estratégias de sucessão a partir do aumento da oferta do Ensino Superior, influenciando a estratégia de sucessão nas empresas do setor pesquisado, foi comprovada.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No projeto de tese haviam sido planejadas entrevistas com os sucedidos e sucessores das empresas familiares pesquisadas, com o objetivo de comparar as percepções de ambos quanto ao processo de sucessão. Entretanto, diante da dificuldade de acesso aos sucedidos, devido ao fato de estarem debilitados, aposentados, ou afastados da gestão, não foi possível contato com eles.

Uma das limitações encontradas na fase de coleta de dados foi a dificuldade de acesso nas empresas. Das oito empresas planejadas para o estudo, cinco aceitaram participar da pesquisa. Isto ocorreu devido à ajuda de pessoas, ou que trabalhavam na empresa, ou que eram conhecidas dos gestores.

Outra limitação a ser considerada é que a pesquisa aconteceu exclusivamente em empresas no setor de transportes, onde os resultados não apresentam inferências para outros setores.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Notou-se, na maioria das empresas pesquisadas, a grande dificuldade na elaboração do planejamento da sucessão, apesar de os gestores possuírem forma-

ção superior. Desta forma, acredita-se ser importante investigar sobre como as Universidades estão trabalhando o tema sucessão.

Outra sugestão está relacionada à investigação sobre o fato de os gestores não possuírem o desejo que seus filhos assumam a gestão da empresa, preparando-os para atuar em outras profissões. Assim, seria importante investigar por que, com o passar dos anos, as empresas familiares estão perdendo o interesse de continuar sendo geridas por membros da família e, desta forma, caminhando para a profissionalização.

Um último estudo sugerido é com relação à pequena participação da mulher como gestora no setor de transportes, onde percebe-se que, em uma das empresas, a sucessora não pôde assumir por ser do sexo feminino, pois se criou a cultura de que mulheres pertencentes à família não poderiam trabalhar neste setor. Seria interessante investigar por que em algumas empresas de transportes ainda predomina esta cultura.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADAMS, Jennifer. **Growing a family business step by step.** Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.
- ALCÂNTARA, N. B.; FILHO, A. P. M. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras:** um estudo multicase. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.
- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. **La confiance: une explication des performances des entreprises familiales.** Cahiers du Larego, 1999.
- ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In: **Revista Economia e Gestão da PUC Minas.** Belo Horizonte, v.10, n. 23, Maio/Ago. 2010.
- ANTONIALI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, v. 3. p. 1-12.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P.; KALLEBERG, A.L. **Manufacturing Advantage:** Why High-Performance Work Systems Pay Off, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- BABBIE, E. **Conducting qualitative field research.** In The practice of social research (11th ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth, 2007.
- BARACH, J. A.; GANITSKY J. B. Successful succession in family business. **Family Business Review**, 8(2), 131–156, 1995.
- BARACH, J.A., GANTISKY, J., CARSON, J.A., DOOCHIN, A., Entry of the next generation: Strategic challenge for family business . **Journal of Small Business Management**, vol. 26, 1988, p. 49-56.
- BARBIERI, Elisa M. Bertaso. **A batalha das herdeiras na empresa familiar.** Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 1997.
- BARDIN, L. *L'Analyse de contenu.* Editora: Presses Universitaires de France, 1977.
- _____. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
- _____. **Ánálise de conteúdo.** SP: Edições 70, 2011.
- BARNES, L.; HERSHON, S. Transferring power in the family business. **Family Business Review**, v. 7, n. 4, p. 377-392, 1994.
- BARROSO, H. C. M. P. **A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador:** concepções teóricas e implicações práticas. Revista Teoria e Prática em Administração, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.
- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, v. 3, n. 1, 1975.
- BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Re-

gião do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2015.

BERNOUX, P. **La sociologie des organisations**, 6e édition, Paris: Éditions du Seuil, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade: tratado de Sociologia do Conhecimento**. Tradução de Floriano de S. Fernandes. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

_____. **Manual de sobrevivência para sócios herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 148p.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BETHLEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BIEHL, K. A. Sucessão nas empresas familiares. In: FREZZA, Cleusa M. M. et al. **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005, p. 9-36.

BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M.,. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.

_____. O Campo de Pesquisas Sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. **Organização & Sociedade**, 19, 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. PPGAD – UFLA. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Vol.1. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.
- BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004.
- BRUCE, D.; PICARD, D. Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management**, 2006 44(2), pp. 306–309.
- BRUCE, D.; WONG, Q. Transfert de l'entreprise à la prochaine génération. Résultats du sondage sur la planification de la relève des PME, **Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante**, FCEI, novembre, 2012.
- BURKART, M., PANUNZI, F., & SHLEIFER, A. Family firms. **The Journal of Finance**. 58(5), 2167-2201, 2003.
- CAMARGO, M. S. G. Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC. Blumenau, 2005. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2005.
- CAMPBELL, N. D.; HERIOT, K. C.; WELSH, D. H. B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, 10(2), p. 9-14, 2007.
- CANADIAN ASSOCIATION OF FAMILY ENTERPRISE - CAFE. Disponível em: <<https://family-enterprise-xchange.com>>. Acesso em: nov. 2017.
- CANÇADO, V. L.; LIMA, J.B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd**, Porto Alegre – Edição 75 - N° 2 – maio/agosto 2013 – p. 485-516.
- CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S/A. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Caderno de Resumos...** Campinas: Anpad, 2001.
- CARDIEUX, L. Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Towards a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of The Successor, **Family Business Review**, XX(2), 95-109, 2007.
- CARRIERI, A. P., PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, 15(45), 127-144, abril/junho, 2008.
- CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A Universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, Hélgio (Org.). **Universidade em Ruínas na república dos professores**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, Rio Grande do Sul: CIPEDES, 2001. pp.179-189.

CHENG, J. C. Y.; HO, F. H. C.; AU, K. Transgenerational entrepreneurship and entrepreneurial learning: A case study of Associated Engineers Ltd in Hong Kong. In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 4, 62-87, 2014.

CHITTOR, R.; DAS, R. Professionalization of Management and Sucession Performance – a vital linkage. **Family Business Review**, vol. XX, n. 1, march. Family Firm Institute, Inc, 2007.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. **Family Business Review**, 11(1), 19–34, 1998.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entreperneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

_____. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family Business Review**, 16, 89–108, 2003.

CHUA, J. CHRISMAN, J.; STEIER, L. (2003, Summer). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**.

CISNEROS, L.; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127, 2014.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COLLINS, L.; O'REGAN, N. (2010) The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, 1 (1). pp. 5-13.

COLTRO, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 6, 2003. **Anais eletrônicos**. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>.> Acesso em: 03 fev. 2017.

CONSOLI, M. A. ; MARTINELLI, Dante Pinheiro . Administração de Empresas Familiares. In: III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998.

CONSTANZI, Rogerio; LANZANA, Antonio. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5, 2003. Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.

COSTA, L. S.P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 18 · n. 1 · p. 61-82 · jan./abr. 2015.

- CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- CUNHA, D. A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão. **Dissertação de mestrado** (Administração de Empresas). Escola Brasileira de Administração Pública (Ebape) da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.
- DALLA COSTA, A.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar. In: V CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E 6ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. ABPHE – Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, **Anais...** Belo Horizonte, 2003.
- DANES, S.; RUETER, M. A.; KWON, H. K.; DOHERTY, W. Family FIRO model: an application to family business. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 31-45, 2002.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**. Escola de Administração da UFBA. Salvador, vol. 7, n. 18 maio/agosto, 2000.
- _____. A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- DAVIS, P.S.; HAVERSTON, P.D. The influence of family on business succession process: a multigenerational perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 22, n. 3, p. 31-53, 1998.
- DEKKER, J. C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. Family firms types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, 26(1), 81-99, 2012.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. Introdução: a disciplina e pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- DONATTI, L. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, p. 56-63, 1999.
- DONNELLEY, R.A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.
- DUARTE, F. D. Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares. **Dissertação** (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS, 2006.
- ELOY, C. B. G.; CLARO, J. A. C. S.; COSTA, L. V. A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.10, n.3, p. 15-32, 2016 ISSN 1982-253.
- FARINGTON, S. M.; VENTER, E.; BOSHOFF, C. Elements in successful sibling teams. **Family Business Review**, 25(2), 191-205, 2012.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

- FIGENER, M. K.; BROWN, B. M., PRINCE, R. A.; FILE, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. **Family Business Review**, 7(4), 313–329.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá, 2000.
- FOX, M.; NILAKANT, V.; HAMILTON, R.T., Managing succession in family-owned business. **International Small Business Journal**, vol. 15, no 1, 1996, p. 15-25.
- FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GAJ, Luis. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GARCIA, A. A. **Estudo de mercado de setores de gemas, joias, bijuterias e correlatos**. Brasília: Sebrae D.F, 2005.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GRACIOSO, Francisco. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Revista Marketing**, fev., 1998.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo, SP: Negócio, 1997.
- _____. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLDBERG, S.D. Effective successors in family-owned business. **Family Business Review**, vol. 9, no 2, 1996, p. 185-197.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **ERA Ligth**, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava – PR. **O&S** - Salvador, v.16 - n.51, p. 749-769 - Outubro/Dezembro – 2009.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- _____. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 17-62.
- _____. D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: EnEO 2008. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...** Belo Horizonte MG, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; MACHADO, R.; TEIXEIRA, E.; SILVA, M. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, 1(1), 198-210, 2013.
doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>.

HAMILTON, E. Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 18(1), 8-26, 2011.

HANDLER, W.C. Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience. **Ph.D. Dissertation**, Boston University, 1989.

_____. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 15, n. 1, p. 375-1, 1990.

_____. Succession experience of the next generation. **Family Business Review**, v. 5, n. 3, p. 283-307, 1992.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of business venturing**, v.19, n.3, p.437-463, mai 2004.

HOUDE, R. **Des mentors pour la relève**. Montreal: Les éditions du Méridien, 1995.

HUGRON, P. **L'entreprise familiale – Modèle de réussite du processus successoral**, Monographie, Institut de recherches politiques et les Presses HEC, 1992.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Ponta Grossa**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/ponta-grossa/panorama>> Acesso em: jun. 2018.

IBRAHIM, A.B.; ELLIS, W. **Family Business Management**, Concepts and Practice, 2nd ed., Kendall/Hunt, Dubuque, IA, 2004a.

IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. **Patterns in strategy formation in a family firm**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 10 No. 1/2, 2004c pp. 127-140

IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. Family business training: a Canadian perspective. **Education & Training**, Vol. 45 No. 8/9, pp. 474-82, 2003.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P.; LAM, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**, v. 46, n. 8/9, p. 474-491, nov/dec. 2004b.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação – 1992 a 2014**. Disponível em:

<<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: maio, 2018.

_____. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação – 1992 a 2014**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: maio, 2018.

_____. **Censo da Educação Superior 2014**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: maio, 2017.

_____. **Censo da Educação Superior 2016**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: jul. 2018.

KRAM, K. **Mentoring at work**: Developmental relationships in organizational life. Organizational Behavior and Psychology Series. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December. Family Firm Institute Inc., 2005.

LANK, A.G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LANSBERG, I. S. **Succeeding generations**: Realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. **Estudos de caso em agribusiness**, São Paulo: Pioneira, 1997.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Barcelona: Ediciones Granica, 1999.

LEACH, P.; BOGOD, T. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.

LE BRETON-MILLER, J.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 28(4), 305-328, 2004.

LE MOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, p.40-42, n.5, abr. 2003.

LEONE, N. M. C. P. G.. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. In.: XV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte**, 1991, p. 243 – 257.

_____. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, RAUSP, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.

_____. O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: EnANPAD – Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

_____. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos.** São Paulo: Atlas, 2010.

LESCURA, C.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A ; BORGES, C. A Dinâmica entre a Família e Organização: um Estudo de Caso utilizando o Método Historiográfico e a Técnica do Genograma. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, 1997.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito nas empresas familiares.** São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A Empresa Familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A Ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **A empresa familiar.** 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, H.V. (2005, Maio-Ago) Reflexões sobre Concepções de Família e Empresas Familiares. **Psicologia em Estudo**, 10(2): 317-323.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 6º Edição. São Paulo: Bookman, 2010.

MARCOUX, G.; GUITAR.; KOFFI, V. Employees' Contribution to the Succession Process of Family Small and Medium-sized Businesses: Conceptual Model and Research Agenda. **Management Review: An International Journal.** Volume 11. Number 1. Summer 2016.

MARQUES, J. C.; LORENZZON, R.; PAVIN, V.; CARVALHO, A. S. C.; NEDER, R.; COSTA, S. R. Plano de sucessão em empresas familiares no município de Primavera do Leste – MT. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços.** v.6, n. 2, pp. 1384-1401, Julho/Dezembro 2015.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração.** v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo, Negócio, 1999.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research: A guide to design and implementation.** San Francisco: John Wiley and Sons, 2009.

MICHELOTTO, R. M.; COELHO, R. H.; ZAINKO, M. A. S. A política de expansão da Educação Superior e a proposta de Reforma Universitária do governo Lula. **Educar em Revista.** n.28. Curitiba: Ed. UFPR, jul/dez, 2006.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. **Family Business Review**, 19, 2006.

- MINADEO, R. Coroamento do processo de sucessão da azaleia mediante uma operação de aquisição. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.8 - Nº 1 - jan/jun/2010. (57-70).
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 3. Ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1996.
- _____. Hermenêutica-dialética como o caminho do pensamento social. In: Minayo, M. C. S, Deslandes SF. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; 2008. p. 83-107.
- _____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.
- _____. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- _____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; FALCO, G. P.; TROCCOLI, I. R.; CURZIO, P. H. Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus. In: X SE-GeT 2013. **Anais...Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia**.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O.; ALLEN, J. A.; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, 12, 385–401, 1997.
- MUZZIO, H. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **TPA Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, 2013, pp. 27-43.
- NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Ensino Superior no Brasil: expansão, diversificação e inclusão. Preparado para apresentação no Congresso de 2012 da LASA (**Associação de Estudos Latino Americanos**), em São Francisco, Califórnia Maio 23 a 26, 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999a.
- _____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999b.
- _____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15, 2006.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multi-generacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.
- OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. R. Adm. FACES. **Journal Belo Horizonte** · v. 11 · n. 2 · p. 28-42 · abr./jun. 2012. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa).

PADUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PADULA, A. D. Empresa familiar: fases de crescimento e desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000. Cap. 2.

PAIVA JR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração, **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011. Doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190.

PAIVA, K.C.M.; OLIVEIRA, M.C.S.M.; MELO, M.C.O.L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, Renato.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PAULO, D. N. A. Empresas familiares em Portugal: sucessão competente. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, Portugal, 2009.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 1, pp. 518-535, Set./Out. 2013.

PESQUISA GLOBAL DE EMPRESAS FAMILIARES - 2016 (PwC) Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>. Acesso em: Agosto de 2018.

PFEIFER, Mariana; GIARETA, Paulo Fioravante. Expansão da Educação Superior no Brasil: panorama e perspectiva para a formação de professores. **IX Congresso Nacional de Educação (EDUCERE). III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia**, 2009. PUCPR.

PRATI, D. R. Proposta para transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA. **A Cidade**. Disponível em: <<http://www.pontagrossa.pr.gov.br/acidade>>. Acesso em julho 2018.

PR Newswire. **The Entrepreneurial Journey: Canada's Small Business Owners Don't Plan to Walk Away Anytime Soon**. New York, Oct., 2012.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; VASCONCELOS, N. V. C.; FURUKAVA, M.; HÉKIS, H. R.; PEREIRA, F. A. B. Transformações no ensino superior brasileiro: análise das Instituições Privadas de Ensino Superior no compasso com as políticas de Estado. Ensaio: **aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 349-370, abr./jun. 2013.

QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos Ebape**. BR, 6(1), 1-17, 2008.

RANIERI, N.B.S. (2000). **Educação superior, direito e Estado na Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9.394/96)**. São Paulo: EDUSP /Editora da Universidade de São Paulo.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing Research in Business and Management**. An Introduction to Process and Method, London: Sage, 1998.

REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais. R&A. **Revista de Administração da UFLA** – v.6 – n.1 – janeiro/junho 2004.

RICCA N. D. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

_____. Só 34% das empresas familiares têm plano definido para sucessão. **Folha de São Paulo**, 22 de dezembro 2014. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/201238-so-34-das-empresas-familiarestem-plano-definido-para-sucessao.shtml>> Acesso em: nov. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos, técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHER, F.; ST-CYR, L.; LAMBARAA, Y. La transmission d'entreprise au Québec. Des stratégies diversifiées. **Gestion** 2004/3 (Vol. 29), p. 95-102. HEC Montréal, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, Salvador. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006. v. 30.

ROSSATO NETO, F. J. Do mito do fundador ao mito do Edipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008. Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE.BR** - Volume II – Número 3 – Dezembro 2004.

SANDBERG, J. How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?, **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, jan. 2005. Doi: 10.1177/1094428104272000.

SANTANA, G. M. A.; COSTA, R. R.; PRADO, A. F.; CANDELÁRIA, V. H. F.; OLIVEIRA, L. H. (2004). Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de dois Estudos em Organizações Gaúchas. **VII SEMEAD**. Estudo de Caso Recursos Humanos. Recuperado em 08 Março, 2008, de <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead>.

SARMENTO, D. C. A universidade brasileira. *Educação Brasileira*, Brasília, **DF**, v. 13, n. 26, p. 129-145. 1996.

SAVIANI, Dermeval. A expansão do Ensino Superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Póiesis Pedagógica** - V.8, N.2 ago/dez.2010; pp.4-17.

SCHEFFER, A. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – PPGA, UFRGS, Porto Alegre, 1993.

_____. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, 30(3), 80-90, 1995.

SÉCCA, R.X.; SOUZA, R.M.L. **Análise do setor de Ensino Superior privado no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 103-156, set. 2009.

SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1–36.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, 10(1), 1-36, 1997.

SHARMA, P., CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**, 25(1), 5–15, 2012. DOI: 10.1177/0894486512437626.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A.; CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: **A conceptual model Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(3), 1–19, 17-35, 2001.

SHARMA, P.; CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue canadienne des sciences de l'administration**, vol. 17, no 3, p. 233-243, 2000.

SILVA, J.C.S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SOUSA, A. L. G.; AMARAL, G. H. O. A Organização do Pão: Um Estudo dos Controles em uma Empresa Familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5. 2008. **Anais...** Belo Horizonte, MG. 18 a 20 de junho de 2008.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage – Handbook of qualitative research**. 3. ed. California, EUA: Sage Publications, Inc., 2005.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAVROU, E. T. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. **Family Business Review**, v. 11, p. 135-142, 1998.

_____. Succession in family business: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. **Journal of Small Business Management**, 37 (3): 43-62, 1999.

STAVROU, E.T.; KLEANTHOS, T.; ANASTASIOU, T. Leadership Personality and Firm Culture During Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation, **Journal of Small Business Management**, 43(2), 187-206, 2005.

STEIER, L. New venture creation and organization: a famalial sub-narrative. **Journal of Business Research**, 60(10), 1099-1107, 2007.

SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. Family business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges. **ASEAN Economic Bulletin**, v. 21, n. 1, p. 81-93, Apr. 2004.

- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, 1996.
- TEDESCO, J. C. **Nas cercanias da memória**: temporalidade, experiência e narração. Passo Fundo: UPF/Caxias do Sul: Educus, 2004.
- TESTON, S.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, pp. 524-545, Set./Out. 2016.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v.12, n.32, p.45- 61, 2005.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v.1, cap. 6, p.196-219, São Paulo: Atlas, 1999.
- TUCKER, J. Change in Family business. **Family in Business**, n. 25, Mar.-Apr., 2006.
- UHLANER, L.M. Business family as a team: underlying force for sustained competitive advantage. In: POUTZIRIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (ed.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006, p. 167-179.
- ULLER, R. Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão agroindustrial S/A. **Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- ULRICH, S. (1997) "Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica". **Rede CEFÉ International**. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acesso em: 13 agosto 2017.
- VAN DER MERWE, S. VENTER, E. ELLIS, S.M. **An exploratory Study of Some of the Determinants of Management Succession Planning in Family Business**. *Management Dynamics*, 18(4), 2-17, 2009.
- VENTER, E.; BOSHOF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.
- VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- VIEIRA, D. J. Evolução do Ensino Superior brasileiro em período recente: novas perspectivas para o desenvolvimento regional? In: MONTEIRO NETO, A.; CASTRO, C. N.; BRANDÃO, C. A. **Desenvolvimento Regional no Brasil**: políticas, estratégias e perspectivas. IPEA, 2017. P. 277-305. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/20170213_livro_de_senvolvimentoregional_cap9.pdf> Acesso em Agosto de 2018.
- VOTORANTIM. **A preparação das gerações seguintes de uma empresa familiar**. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/relatorioanual/relatorioanual2011/relacionamento-com-as-partes-interessadas/a-preparacao-das-geracoes-seguintes-de-uma-empresa-familiar.html>. Acesso em: maio, 2017.
- WALLIMAN, N. **Social research methods**. London: SAGE publications, 2006.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy**: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass (p. 286), 1987.

_____. **Perpetuation the family business**. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WEINSTEIN, A. G. Family business in the United States – research and observations. In: WORLD CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 44, 1999, **Naples**. [S.l.; s.n.].

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZILBER, S. N.; MACCARI, E. A.; CARNEIRO Fº, V. V.; NOHARA, J. J. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 88-111, set./dez. 2010.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

Esta pesquisa faz parte de uma tese de doutorado da Universidade Positivo – UP, localizada na cidade de Curitiba-PR, e tem como objetivo analisar se o incremento de oferta de acesso ao ensino superior influenciou a estratégia de formação de sucessores para a continuidade de negócios familiares.

Estamos convictos que as respostas das entrevistas que serão realizadas, proverão de experiências significativas vivenciadas pelos gestores das empresas familiares. Solicitamos que faça parte da pesquisa o gestor que está há pelo menos na segunda geração da família empresária.

Salientamos que todos os dados serão tratado de forma confidencial.

Pesquisadora: Rosemary Aparecida Martins Roberto

Professora da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

Telefone: (43) 999699199

email: meiremartinsuepg@gmail.com

Roteiro da Entrevista

1. Qual o ano de fundação da empresa?
2. Em qual atividade a empresa encontra-se inserida?
3. Fale sobre a história da empresa.
4. Em qual geração a empresa se encontra?
5. Os membros da família estão atuando em cargos de gestão?
6. Quais as ações que estão sendo desenvolvidas para que a continuidade da empresa aconteça através dos sucessores?
7. Você gostaria que seu sucessor continuasse gerindo a empresa da mesma forma que ela está sendo gerida?
8. Quais são suas expectativas em relação ao seu sucessor?
9. Qual (is) a forma (s) que você utilizou ou vai utilizar na escolha do seu sucessor?
10. Em que circunstâncias você assumiu a gestão?

11. Há na família lideranças identificadas ou predestinadas para assumir a gestão?
12. Você foi preparado para assumir a gestão? Como?
13. Quais as estratégias desenvolvidas pela empresa para a formação do sucessor?
14. A empresa procurou um profissional no mercado para geri-la?
15. O processo de sucessão da empresa foi planejado formalmente?
16. Quais as ações desenvolvidas pelos gestores para o ingresso dos familiares na empresa?
17. A formação superior do sucessor é considerada relevante pela empresa?
18. O sucedido preocupa-se em profissionalizar seu sucessor para assumir a gestão?
19. O sucessor cursou ou está cursando ensino superior? Em qual área?
20. A oferta ao ensino superior influenciou a estratégia de formação dos sucessores?