



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS
CONTABILIDADE, SECRETARIADO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ENTRAVES CONFLITANTES ENCONTRADOS NO PROCESSO DE
SUCCESSÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE
DO RAMO DE EMBALAGENS.

PAULO DE TARSO BEZERRA JUNIOR

FORTALEZA

2013

PAULO DE TARSO BEZERRA JUNIOR

**ENTRAVES CONFLITANTES ENCONTRADOS NO PROCESSO DE
SUCESSÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE
DO RAMO DE EMBALAGENS.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como pré-requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Juliana Vieira Correia Carneiro

FORTALEZA

2013

PAULO DE TARSO BEZERRA JUNIOR

**ENTRAVES CONFLITANTES ENCONTRADOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO:
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO DE
EMBALAGENS.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como pré-requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Juliana Vieira Correia Carneiro (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Sônia Regina S. Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de estar completando meu curso de graduação. Sem Ele, nada seria e nada faria. As graças que derramas sobre mim, meu Senhor, são muito mais do que um dia possa a vir merecer. Louvado seja Teu Nome sempre.

Agradeço a meus pais que me deram educação, boa criação e muito amor. Vocês são meu exemplo de vida. Agradeço também a minha avó, dona Maria Julia, mulher guerreira que merece mais parabéns do que eu pelo meu sucesso. Obrigado vovó.

Aos meus professores e a todos aqueles que fazem da UFC, em especial a Feaac, um lugar de aprendizado e boas relações. Agradeço pelo esforço de todos os mestres e doutores que batalharam para nos tornarem pessoas e profissionais melhores.

Agradeço a minha orientadora, a professora Juliana Carneiro por ter me auxiliado bastante na execução desta monografia. A senhora é dez, professora!

E, por fim, agradeço aos meus amigos que me ajudaram tanto, enquanto eu enlouquecia fazendo este trabalho. Sem amigos, meu caro leitor, somos apenas transeuntes solitários vagando por esse mundo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Empresa familiar	13
2.2	A sucessão familiar	26
2.3	Modelos de processo sucessório	30
2.4	Problemas enfrentados no processo sucessório	35
3	METODOLOGIA	40
3.1	Tipo de pesquisa	40
3.2	Objeto de pesquisa	41
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1	Relação da teoria com a prática.....	48
5	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICES	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Três Círculos	21
Figura 2 – Modelo Tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	22
Figura 3 – Organograma da Empresa Plastfor Embalagens	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores	15
Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares	19
Quadro 3 - Características nos três estágios de desenvolvimento da propriedade.....	23

RESUMO

As empresas familiares possuem grande representatividade, tanto no volume de negócios como no número de pessoas empregadas, nas maiores economias do mundo. Esse tipo de empreendimento possui peculiaridades que merecem atenção especial por parte dos autores que versam sobre Administração, pois apesar de terem algumas vantagens inerentes ao seu funcionamento, esse tipo de empresa possui grande dificuldade em administrar os conflitos que fazem parte do relacionamento de familiares dentro do ambiente profissional. Essas dificuldades se destacam ainda mais quando atenta-se à necessidade do planejamento do processo sucessório das mesmas. Conflitos entre sucedido e sucessores, e desentendimentos sobre quem vai dar prosseguimento ao negócio da família podem fazer a diferença entre a continuidade do negócio e a extinção do mesmo. Desta maneira, faz-se necessário que a empresa organize com antecedência seu plano de sucessão, capacitando seus sucessores e auxiliando o sucedido. Vindo ao encontro dessa necessidade, o presente trabalho tem como objetivo investigar quais os principais entraves conflitantes presentes no planejamento do processo de sucessão de uma indústria de médio porte do ramo de embalagens do estado do Ceará, procurando entender como ocorre esse processo e como a organização lida com a relação empresa-família. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo e qualitativo, utilizando da aplicação de entrevistas como instrumento de coleta de dados junto a empresa, mais especificamente ao fundador, a mulher do fundador e as duas possíveis sucessoras. Após a análise das informações coletadas nessas entrevistas, foi possível identificar como a empresa se prepara para a sucessão e quais os principais problemas e conflitos esperados no processo sucessório alegado pelos entrevistados. A partir daí, foi elaborada uma conclusão onde foi possível tecer comentários acerca da importância do estudo realizado, da real situação da empresa estudada e das limitações e usos desta pesquisa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Planejamento do processo sucessório. Entraves conflitantes. Indústria de embalagens.

ABSTRACT

Family businesses have great representation in the world's largest economies, both in the volume of business and in the number of people employed. This type of company has peculiarities that deserve special attention by the authors that deal with management, because despite some advantages inherent to its operation, this type of company has great difficulty in managing the conflicts that are part of the relationship within the members of the family inside the professional environment. These difficulties are highlighted further when attentive to the need of planning the succession process of them. Conflicts between successful and successors, and disagreements over who will proceed with the family business can make the difference between business continuity and the end of its activities. Thus, become necessary to the company organize, in advance, its succession plan, enabling preparation of its successors and aiding successful. Attempting fulfill this need, the present work aims to investigate what are the main conflicting barriers present in the succession planning process of a medium size industry in the packaging industry in the state of Ceará, seeking to understand how this process occurs and how the organization deals with the relationship of the family into the business. The methodology used was a descriptive case study and qualitative interviews using the application as a tool for collecting data from the company, more specifically to the founder, the founder's wife, and the two possible successors. After reviewing the information gathered in these interviews, was identified as the company prepares for succession and what the main problems and conflicts expected in the succession process claimed by respondents. From there, a conclusion was drawn where it was possible to comment on the importance of the study, the actual situation of the company studied and the limitations and uses of this research.

Keywords: Family business. Succession planning process. Barriers conflicting. Packaging industry.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares assumem o papel de protagonistas na história da economia brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, existem hoje no Brasil mais de 11 milhões de indústrias, comércios e empresas de serviços, e, dentre estas, 73% são controladas e gerenciadas por famílias. Para se ter uma ideia da importância deste tipo de empreendimento no mundo, só nos Estados Unidos da América as empresas familiares alocam 62% da mão de obra empregada e correspondem a 64% do produto interno bruto do país, além de movimentar dois terços da bolsa de Nova York (COSTA, 2006).

Os dados citados acima reforçam a importância dos empreendimentos familiares na economia brasileira e mundial. Grandes conglomerados brasileiros nasceram no âmbito de famílias e a partir do esforço empreendedor de seus fundadores e de seus parentes mais próximos, criando um patrimônio e fortalecendo um legado que, assim como o próprio sobrenome da família, deverá ter continuidade com o advento dos herdeiros.

Os empreendimentos familiares têm como base o trabalho em família, onde os parentes fazem parte da empresa ocupando os principais cargos e, principalmente, controlando, administrando e protegendo o patrimônio conquistado. Como na maioria dos casos toda a família está presente dentro da organização (pai, mãe e filhos), a sobrevivência da empresa acaba se tornando a própria sobrevivência da família.

A administração de uma empresa familiar apresenta todas as facilidades e dificuldades inerentes em se trabalhar com pessoas da própria família. Lidar com a afluência de conflitos entre quesitos de âmbito familiar e empresarial, como questões de afeto e profissionalismo, são apenas alguns dos muitos desafios enfrentados pelas empresas familiares. A própria facilidade de comunicação entre os parentes, que em princípio poderia representar benefícios para a organização, podem representar experiências desfavoráveis, principalmente quando se tornam confusos os papéis que um indivíduo assume no âmbito familiar e no âmbito empresarial. Pode ser ainda mais difícil exercer autoridade sobre um membro da família, principalmente quando irmãos estão em diferentes níveis hierárquicos, do que sobre um funcionário não familiar. A tomada de decisões é outro fator de preocupação dentro de uma organização familiar, pois se os papéis não estiverem bem claros, conflitos de ego podem se tornar recorrentes (RICCA, 2007).

Para gerir tais conflitos e alcançar o sucesso nos negócios, a figura do fundador se torna primordial. A forma como conduz seus negócios; os valores que influenciam suas decisões; os fatores que o motivam; a forma como comanda sua família e suas relações interpessoais; e a sua visão de futuro; tudo isso junto é o que define e dão vida ao seu empreendimento. Todos na organização, tanto os membros da família como os não membros, agirão conforme e de acordo com o fundador e dono da empresa, fazendo deste a principal figura da organização e o outorgando grande parte do poder.

A forma como o dono da empresa lida com o poder outorgado a ele, moldará a visão que tem da empresa, tornando-o, em muitos casos, mais centralizador. Essa é uma das causas que influenciam diretamente o sentimento de posse que muitos dos empreendedores têm com seu empreendimento, e aumentam a noção de que o fim de sua participação na sua empresa possa significar também o fim de sua vida. Todos esses fatores fazem com que a passagem do bastão de comando para o sucessor se dê de forma muito mais complicada.

Embora em números percentuais sejam poucas, em números absolutos é grande a quantidade de empresas familiares que alcançam o sucesso e perduram por décadas adentro no cenário econômico brasileiro, mesmo com tantos fatores contrários, como o tímido apoio do governo e a alta carga tributária incidente.

A continuidade do empreendimento familiar, dentre outros fatores, está diretamente ligada à preocupação em profissionalizar o negócio e todos aqueles que fazem parte dele. Não é concebível que alguém sem conhecimento acadêmico e/ou experiência, possa, por exemplo, assumir o departamento financeiro de uma empresa. A relação família-empresa erra ao, em muitos casos, priorizar suas escolhas por motivos afetivos, ao invés de considerar primeiramente o aspecto meritocrático. Nesta contexto, surge a preocupação em preparar academicamente e proporcionar experiências externas à organização, a geração de sucessores, para que o processo sucessório seja visto com uma continuidade e não como a herança de um cargo.

A sucessão é, sem dúvida, um grande desafio para qualquer organização familiar no mundo. A continuidade da empresa no longo prazo passa diretamente pelo processo onde o fundador transfere o poder para os seus sucessores. Preparar e profissionalizar o sucessor é de extrema importância, mas é apenas um dos muitos fatores que influenciam esse processo sucessório. A relação entre o fundador e seus herdeiros influencia diretamente o processo e pode se tornar tanto uma vantagem como uma desvantagem na hora da sucessão. Os aspectos

psicológicos e comportamentais também não devem ser esquecidos, pois o conflito de cultura entre o sucedido e o sucessor pode afetar a forma como os outros participantes da organização, como os colaboradores, clientes e fornecedores, passam a enxergar a empresa.

Preparar com antecedência, calma e tranquilidade o processo sucessório pode ajudar a mudar a história dos dados citados a seguir: Segundo Costa (2006) estima-se que, entre os empreendimentos familiares, apenas 20% das empresas consigam chegar a 2ª geração de familiares no comando, e apenas 5% conseguem chegar a 3ª ou posteriores gerações. Tal dado surpreende, causa preocupação e faz com que seja necessária uma maior discussão acerca do processo sucessório não apenas quando se faz chegada a hora da sucessão, mas que a discussão comece com um planejamento de 5, 10 ou 20 anos a frente, para que a empresa faça com que esse desafio se torne uma oportunidade.

Para fazer o comparativo entre a teoria e a prática, esse trabalho realizará estudo com uma indústria de médio porte do ramo de embalagens do estado de Ceará. A empresa, com mais de 15 anos de mercado, é líder no seu segmento e começa a vislumbrar no horizonte a necessidade de sucessão. O fundador da empresa, como será apresentado posteriormente, serve como exemplo perfeito de empreendedor centralizador que foi moldado por toda a influência que ser dono de uma empresa o traz, e que não vê com bons olhos o seu afastamento da organização, pois assume que o sucesso da mesma depende quase que unicamente de seus esforços.

Usando como base o referencial teórico levantado, a problemática deste trabalho se baseia na seguinte pergunta: quais os principais problemas encontrados no planejamento do processo de sucessão de uma empresa familiar de médio porte do ramo de embalagens do estado do Ceará?

O objetivo geral desse trabalho é de investigar quais os principais entraves conflitantes encontrados no processo sucessório de uma indústria de médio porte do ramo de embalagens do estado do Ceará. De acordo com o levantamento teórico que será exposto nos próximos capítulos, a grande maioria das empresas não faz o planejamento de sucessão empresarial necessário e acabam sofrendo com a relutância do sucedido em passar o bastão para a próxima geração, tornando o processo ainda mais complicado. A empresa selecionada para esse estudo nesse trabalho se enquadra perfeitamente nessa situação e começa a vislumbrar sua primeira sucessão.

Os objetivos específicos deste trabalho são: investigar como ocorre o planejamento do processo de sucessão nas empresas familiares; estudar a realidade da relação família-empresa de uma empresa familiar.

O presente trabalho tem seu desenvolvimento iniciado por essa introdução, onde se faz uma contextualização do assunto a ser estudado e da empresa a ser analisada, além de definir a problemática, os objetivos gerais, e os objetivos específicos do trabalho. O segundo capítulo faz a abordagem teórica do assunto, destacando os conceitos de empresa familiar; sucessão familiar e as etapas do planejamento sucessório; os modelos de sucessão de empresas familiares; e as principais dificuldades encontradas na hora da sucessão.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia científica utilizada para elaboração do presente trabalho e o tipo de pesquisa realizada. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos resultados, onde será feita a verificação de como a empresa se prepara para o processo sucessório e quais são as maiores dificuldades alegadas pelos participantes da empresa estudada, acerca da problemática da sucessão. No quinto e último capítulo, serão feitas conclusões acerca da importância do trabalho e do estudo realizado na empresa. Por fim, serão relacionadas as referências bibliográficas que ajudaram a enriquecer o presente trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

A empresa familiar assume tamanha importância no cenário econômico mundial que é praticamente uma instituição à parte. Grandes empresas da indústria, como a Gerdau, do comércio, como o Wal-Mart, e de serviços, como a TAM, só para exemplificar, são empreendimentos que ainda possuem parentes do fundador no comando e que conquistaram e consolidaram o crescimento de suas respectivas marcas com muito trabalho, preparo e dedicação. Segundo Macedo (2009), 73% das empresas brasileiras são controladas e gerenciadas por famílias. Para não se dizer que são apenas as micro e pequenas empresas que são controladas por famílias, Costa (2006) relata que das 264 empresas listadas em *Melhores e Maiores de Exame*, 142 são familiares.

O sucesso das grandes empresas familiares não pode ser creditado apenas para a eficiência profissional, mas também tem que ser levado em conta todo o preparo dentro da família, privilegiando as relações entre os familiares e priorizando as possíveis soluções de conflitos que ascendem da esfera familiar para a empresarial.

Segundo Macedo (2009) em um estudo realizado pelas escolas de negócios Wharton e Harvard, entre 1994 e 2000, entre as 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, mostrou que as empresas com maiores faturamentos e níveis de gerenciamento mais evoluídos eram justamente as empresas familiares. Ainda segundo o autor, o Brasil apresenta a mesma tendência. Segundo ele, em uma pesquisa feita até meados do ano de 2006 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, onde foram estudadas 15 empresas familiares brasileiras que correspondiam a 8,5% do PIB brasileiro, demonstrou que essas empresas são mais rentáveis, apresentam maior liquidez e pagam mais dividendos aos seus acionistas que a média de todas as outras empresas listadas da Bolsa de Valores de São Paulo.

A relação empresa-família é fruto de muitos estudos a respeito de empreendimentos familiares. Ressaltar a importância dos laços familiares, dentro da empresa, pode até parecer desviar o foco dos negócios das mesmas, mas é de fundamental importância para que a empresa não venha a sofrer por mau planejamento familiar (não definir sucessores, não esclarecer competências, não limitar poderes) e possa evitar conflitos de interesse entre seus membros (irmão querendo mandar mais que outro irmão; marido querendo podar poderes da mulher; dentre outros).

A empresa familiar é uma organização empresarial que requer uma atenção especial por apresentar maior complexidade na sua gestão. Na literatura encontram-se diversos conceitos e abordagens do tema, o que torna difícil traçar um consenso de ideias a respeito do assunto, mas, ao mesmo tempo, permite uma revisão mais rica a respeito de todas as vertentes de pensamento. Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1996 *apud* COSTA, 2006) existem mais de 34 definições sobre conceito de empresas familiares.

Costa (2006) resume o empreendimento familiar como aquele que é criado pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle está nas mãos de uma única família, e onde há uma influência recíproca entre os sistemas empresarial e familiar.

O controle acionário é uma das características mais importantes para se distinguir uma empresa familiar. De acordo com Scheffer (1993 *apud* Macedo, 2009) empresa familiar é aquela que tem seu controle acionário majoritário nas mãos dos membros de uma única família. Garcia (2001) determina o controle acionário por parte de uma família como característica básica no conceito de empresa familiar, baseando esse conceito na idéia de propriedade, que é o que concede poder para a família decidir o destino do negócio.

Outro aspecto de fundamental importância para se conceituar uma empresa como familiar é o aspecto do controle. Segundo Moreira Junior (1999) “empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

Gracioso (1996 *apud* MARTINS, MENEZES E BERNHOEFT, 1999) relata que a propriedade é insuficiente para definir a empresa familiar, fazendo necessária a existência de uma estrutura gerencial onde a maioria dos cargos-chave é composta por membros da família proprietária. Martins *et al.* (1999 *apud* SANTANA *et al.*, 2004) conceitua a empresa familiar a partir da relação entre propriedade e controle, definindo-a como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital.

Mas uma empresa familiar não é apenas aquela que tem a maioria do seu controle acionário nas mãos de membros de uma família e estes estão na administração da mesma. Esta é a ideia de Bernhoeft (1989), que defende como familiar a empresa que é baseada em

relacionamentos que possuam a variável dedicação e tempo de empresa, como meio de formar a família organizacional. Segundo o autor, é muito simplista conceituar a empresa familiar como “aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”. Segundo Bernhoeft (1989 *apud* NETO; MOREIRA JR., 2001, p. 03) empresas familiares apresentam as seguintes características:

- a) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (como os velhos de casa ou ainda os que começaram com o velho);
- b) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- c) valorização da antiguidade (tempo de empresa) como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação (vestir a camisa), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- g) dificuldades na separação entre o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o lado emocional;
- h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política que a capacidade administrativa.

Alguns autores, como Donnelley (1976) só passam a caracterizar uma empresa como familiar quando a mesma está perfeitamente identificada com uma família por pelo menos duas gerações e quando essa interação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Lodi (1998) reforça essa posição ao afirmar que a empresa familiar nasce com a segunda geração de familiares no comando, e diz que na primeira geração (a do fundador) a empresa é, quando muito, pessoal e não familiar. Este pensamento não é partilhado por Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p. 33) que diz que este entendimento “não parece adequado pois, conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração”.

Oliveira (1999) adiciona outro aspecto para caracterizar empreendimentos deste tipo ao dizer que, é considerada familiar, a empresa que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Gaj (*apud* SCHEFFER, 1993) acrescenta que, são consideradas familiares, as empresas “de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar à um herdeiro direto ou parente”.

Para melhor compreensão de todas as vertentes de pensamento acerca da temática de Empresa Familiar, Santana *et al.* (2004, p. 2-4) desenvolve um quadro com os diferentes conceitos a respeito do tema de cada um dos autores citados até aqui, como pode-se conferir abaixo:

Quadro 1 – O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores

Autor e Ano	Conceito de Empresa Familiar
Barry <i>apud</i> SCHEFFER (1993)	"Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família"
Bernhoeft (1989)	Para o autor, a ideia de posse acionária e participação na administração para definir uma empresa como familiar é muito simplista. O autor diz que o "aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias".
Donnelley <i>apud</i> BERNHOEFT (1989)	"Uma companhia é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família a pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses objetivos da família".
Gaj <i>apud</i> SCHEFFER (1993)	"São empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem a intenção de passar a empresa à um herdeiro direto ou parente de casamento".
Garcia (2001)	"Consideramos empresa familiar àquela que é controlada por uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios".

Gracioso <i>apud</i> MARTINS <i>et al.</i> (1999)	"a 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 por membros da família proprietária".
Lodi (1998)	"Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador"; "o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes"; "na geração do fundador a firma é, quando muito, pessoal e não familiar".
Martins <i>et al.</i> (1999)	"(...) aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade".
Oliveira (1999)	"Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias".

Fonte: Santana *et al.* (2004, p. 2-4)

Desse modo, após ser revisado todos os conceitos aqui apresentados, Macedo (2009) detectou que os conceitos se fundamentam em quatro características básicas, descritas a seguir:

- a) origem na família: uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento;
- b) controle acionário: ocorre quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto, fazendo com que possua o controle acionário da organização;
- c) gestão familiar: dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir.
- d) sucessão familiar: a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento. Pode dar-se também da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.

Para fins de elucidação, este trabalho toma como definição de empresa familiar o conceito retirado de Costa (2006):

“Considera-se como familiar aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um (ou vários) fundador(es), cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única (ou poucas) família(s) e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente de a gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subsequentes.”

Apesar de muitas empresas apresentarem histórias de sucesso, é inegável que as empresas familiares sofrem por problemas administrativos e por falta de profissionalização. Apesar de não ser problema exclusivo dos empreendimentos controlados por famílias, a falta de profissionalização mostra-se ainda mais evidente nas mesmas. Segundo Ricca (2007), os laços emocionais que envolvem os relacionamentos impedem, na maioria das vezes, que as pessoas ajam racionalmente.

Para aqueles que fazem parte tanto da família, como da empresa, a subsistência do negócio as vezes se confunde com a subsistência da própria família. Segundo Ricca (2007) as empresas controladas e administradas por famílias possuem uma forma organizacional peculiar, apresentando consequências positivas e negativas pelo fato que as tornam peculiares.

O fato é que as empresas familiares são diferentes de todas as outras, e muitos dos conceitos vistos nos livros de Administração muitas vezes têm de serem adaptados para que sejam aplicados de forma correta na organização familiar. Isso se dá muitas vezes pelo motivo de que estes conceitos priorizam o como fazer, esquecendo-se da importância do ‘quem fará’, e isso faz toda a diferença em uma empresa familiar, pois aqueles que fazem parte desse tipo de empreendimento estão à mercê de um tipo de relacionamento entre setores e níveis hierárquicos muito mais complexos que uma empresa não familiar.

A forma pela qual os participantes de empreendimentos familiares entendem a relação família-empresa interfere diretamente no sucesso da organização. Lidar com familiares que ao mesmo tempo podem ser seu chefe exige um grau de compreensão maior por parte de todos os envolvidos. Aspectos comportamentais e psicológicos fazem parte do desenvolvimento de uma boa cultura organizacional. Lodi (1998) reforça essa noção e defende que a origem dos problemas continua quase sempre na ordem sentimental e na forma de conflitos de interesse durante o processo de sucessão ou ainda o estabelecimento hierárquico.

Outro fator de grande importância para um empreendimento familiar é ter noção da passagem e do efeito do tempo. Como na maioria das vezes o fundador é muito centralizador, a organização acaba se acostumando à presença e influência do mesmo, fazendo com que quando ele tenha que se afastar da organização, surja o entendimento que a empresa não tenha capacidade de funcionar sem o mesmo. Mudanças na organização, família e distribuição de propriedades são causadas pelo efeito da passagem do tempo (Ricca, 2007).

Sobre este assunto, Ricca (2007) discorre da seguinte forma:

“As famílias são uma série infindável de entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos, e de saídas através de divórcios e mortes. Todas as pessoas têm uma compreensão intuitiva, baseada na experiência de suas próprias famílias e do que cada uma dessas adições e subtrações muda fundamentalmente em suas relações. O mesmo se dá com as empresas, à medida que gerentes chave vêm e vão, quando novos proprietários assumem a responsabilidade pela empresa e os antigos a deixam”.

Verdadeiros marcos, para a história da empresa, são escritos quando ocorre a movimentação de pessoas dentro dos limites internos das empresas. Por exemplo, quando um familiar deixa de ser apenas um familiar e se torna parte do corpo de colaboradores da empresa, ou quando um alto executivo se aposenta depois de anos de dedicação à empresa, abrindo vaga para aquele familiar que a tempos vem se preparando para tal cargo. Segundo Ricca (2007), os ajustes do sistema a essas mudanças e o seu significado nas vidas das pessoas estão no âmago de todo o fenômeno da empresa familiar.

Fazendo uma pesquisa acerca dos pontos fortes e fracos de empreendimentos familiares à partir da visão de administradores familiares e administradores profissionais, Ricca (2007) elaborou o seguinte quadro:

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Segundo Administradores Familiares	
Carisma	Dificuldade de transferir esse carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez de decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.

Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre da forma tradicional).
Segundo Administradores Profissionais	
Nome do fundador como um símbolo.	Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas.
Considerar todas as pessoas de acordo com o que são.	Dificuldade de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo. Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa.
Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador.	Permite empregar profissionais não competentes.
Agilidade nas decisões.	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais).
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais.	Geralmente não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para 'sair fora dos trilhos'.
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele 'compre a ideia').	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da própria empresa, fazendo que ele adquira todos os vícios.
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz.	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Ricca (2007, p. 16-17)

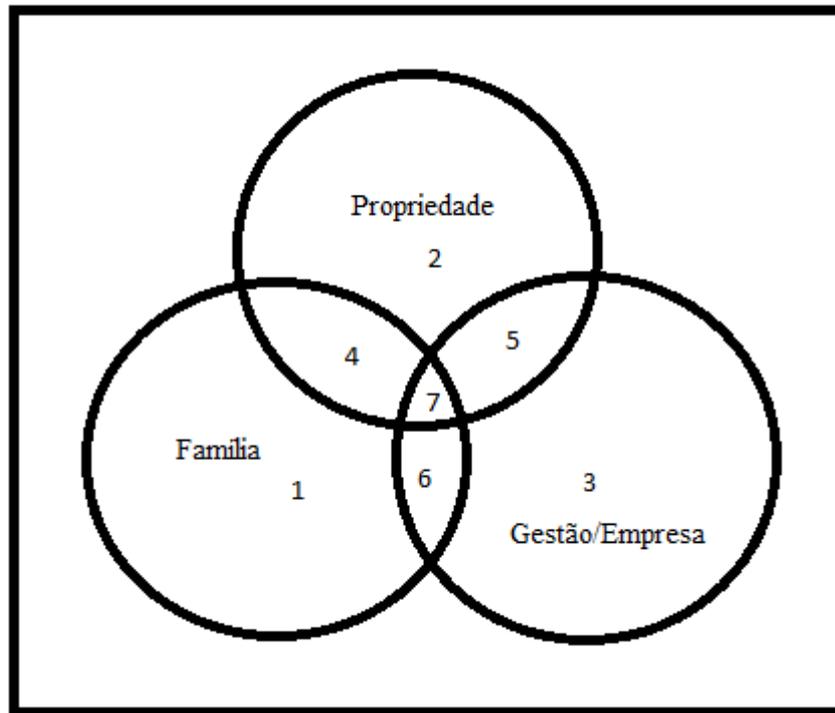
Como muito já falado, a complexidade da gestão de uma empresa familiar é muito maior que na empresa não familiar, pelo fato da primeira apresentar o envolvimento

emocional dos membros da família que fazem parte da gestão, enquanto na segunda não existir essa mistura de relações familiares. Segundo Floriani (2007 *apud* MACEDO 2009), normas e procedimentos têm na empresa familiar características casuísticas em função do envolvimento do empreendedor na primeira geração, ou dos demais representantes do capital em gerações subsequentes.

Segundo Macedo (2009), além dos quatro conceitos que caracterizam uma organização familiar, (origem na família, controle acionário familiar, gestão familiar e sucessão para um herdeiro), deve-se levar em consideração outra variável muito marcante neste tipo de empresa, que é a relação empresa-família-patrimônio.

Segundo Costa (2006) o estudo detalhado do desenvolvimento das empresas familiares, levando em consideração a evolução das relações familiares de seus proprietários, levou a formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar, envolvendo a família, a empresa e a propriedade. A formalização deste conceito aparece em Gersick *et. al.* (1997). As inter-relações entre os 3 níveis que compõem esse modelo é o que dão a grande complexidade ao empreendimento familiar.

FIGURA 1: Modelo de Três Círculos



Fonte: GERSICK et al (1997)

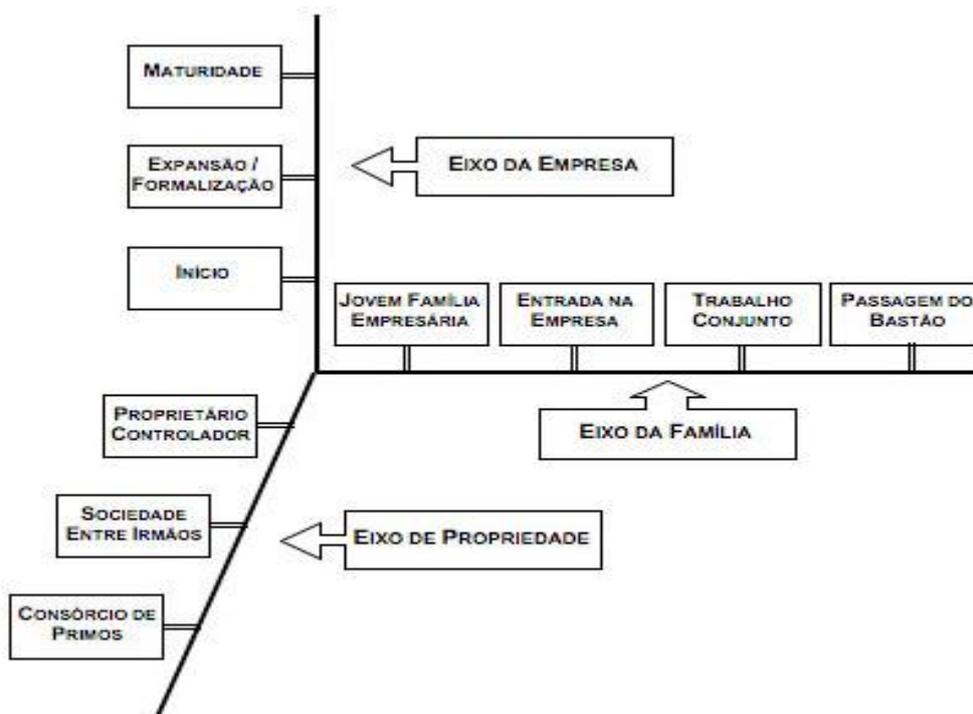
Segundo Costa (2006) qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser alocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas.

- 1) Membros da família que não trabalham na empresa e não possuem parte das ações da mesma.
- 2) Acionistas da empresa que não são membros da família e não trabalham na empresa.
- 3) Funcionários da empresa que não possuem ações da mesma e não fazem parte da família.
- 4) Membros da família que possuem parte do controle acionário mas que não trabalham na empresa.
- 5) Funcionários da empresa que possuem certo controle acionário mas que não fazem parte da família.
- 6) Familiares que trabalham na empresa mas que não possuem ações.
- 7) Membros da família que possuem capital acionário e trabalham na empresa.

O modelo de três círculos teve aceitação ampla pelo motivo dele ser teoricamente elegante e também imediatamente aplicável (GERSICK, *et al.* 1989, *apud* Costa, 2006), como

defendem seus autores. Esse modelo serviu de base também para a formalização de outro, o modelo tridimensional de desenvolvimento, também proposto por Gersick *et al.* (1997).

FIGURA 2: Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: GERSICK *et al.* (1997, p. 18)

Segundo Costa (2006), para cada um dos três – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada e única de desenvolvimento. Essas progressões influenciam umas as outras, mas também são independentes entre si. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

Os estágios de desenvolvimento de cada uma das dimensões do conceito de três círculos deve ser destacado e planejado de acordo com o rumo que se deseja dar à organização.

Segundo Gersick *et al.* (1989 *apud* COSTA, 2006) as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmãos e; consórcio de primos. Obviamente, nem todas as empresas seguem necessariamente essa ordem, podendo elas ser fundadas pela combinação de diferentes gerações familiares, mas, de ordem geral, as empresas costumam seguir como é proposto nessa dimensão.

Ainda segundo Gersick *et al.* (1989 *apud* COSTA, 2006), praticamente todas as empresas iniciam suas atividades como empreendimentos de um proprietário controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, o dono e sua esposa. Nesse estágio, as características são de controle na mão do fundador. Outros proprietários, quando existem, têm participações simbólicas e não exercem autoridade significativa. Dentre os principais desafios, destacam-se o da capitalização e da escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte. Empresas como essa se encontram ainda na primeira geração.

Segundo Costa (2006) o estágio de sociedade entre irmãos caracteriza-se pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Dentre os desafios, destacam-se o de desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios, definir o papel dos sócios não funcionários, reter o capital na empresa e controlar a orientação das facções dos ramos da família. Normalmente, empresas nesse estágio se encontram na segunda geração de sucessores.

No estágio do consórcio de primos o controle é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. Segundo Costa (2006) nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. Normalmente, empresas nesse estágio já se encontram, no mínimo, na terceira geração de sucessores.

Para melhor compreensão do desenvolvimento desses três estágios dessa dimensão, Costa (2006) preparou o seguinte quadro.

QUADRO 3 – Características nos três estágios de desenvolvimento da propriedade

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle por um empresário ou pelo casal; - Se houver outros sócios não tem influência na gestão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores..) - Escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> -Dois ou mais irmãos com o controle do capital; - Controle na posse de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; - Retenção de lucros; - Controle dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas; Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; - Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Gersick *et. al* (1997) propõe um eixo de desenvolvimento familiar partilhado por quatro estágios sequenciais. O primeiro estágio, da Jovem Família Empresária, é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los; de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem. Nesse estágio, as pessoas são novas e imaturas e enfrentam dilemas pessoais. Esta fase costuma durar desde a vida adulta dos jovens empreendedores, ou sucessores, até a adolescência dos seus filhos.

A fase seguinte é a de entrada na empresa. Nessa, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela no estágio anterior. Segundo Costa (2006) nessa fase, as empresas estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa e procuram ajustar sua estratégia de negócio e seu estilo de vida pessoal de acordo com a empresa.

Quando a geração dos pais avança na direção dos 50 anos e a mais jovem está na faixa dos 20 a 30 anos, a família encontra-se no estágio do trabalho conjunto, onde busca-se administrar as complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idade amplamente variadas. A empresa se torna uma rede de famílias, quando os filhos começam a ter seus próprios filhos e começam a almejar o futuro destes dentro da organização.

Segundo Costa (2006) no estágio da passagem de bastão, todos estão preocupados com a transição. Esta passagem costuma causar discussões e disputas entre os membros das famílias e deve ser pensada como um dos elementos fundamentais para a continuidade do empreendimento. Escolhas devem ser feitas a respeito da partilha dos bens, do novo dirigente do grupo, dentre outros, e se a estrutura familiar estiver bem alicerçada e preparada para resistir aos conflitos inerentes à decisões dessa magnitude, a passagem de bastão se dará com sucesso. De qualquer maneira, quer as empresas estejam ou não preparadas, cedo ou tarde, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam.

A última dimensão descreve o desenvolvimento da empresa e é dividido em três estágios: início; expansão/formalização; e maturidade.

O estágio de início compreende os primeiros anos da empresa, quando a sobrevivência está em jogo e o esforço empreendedor de seus fundadores é colocado à prova.

Segundo Costa (2006) o segundo estágio, expansão/formalização, cobre um amplo espectro de empresas dentro do cenário econômico. Inclui todos os empreendimentos a partir do ponto que estes se estabelecem no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade. Este estágio pode durar poucos ou muitos anos, inclusive até mais de uma geração.

O estágio da maturidade tem suas raízes na avaliação do mercado, descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas. Segundo Costa (2006) neste estágio existem duas saídas para uma empresa familiar: renovação e reciclagem, ou sua morte.

Todos os conceitos expostos anteriormente servem para reafirmar que a empresa familiar é uma organização empresarial diferente de todas as outras. Todas as peculiaridades que envolvem o relacionamento de familiares dentro do âmbito organizacional devem ser levadas em conta pelos gestores desse tipo de empresa. Agora, faz-se necessário estudar os conceitos referentes à sucessão de empresas familiares, e como esse processo pode levá-las ao sucesso ou o fracasso.

2.2 A Sucessão Familiar

A sucessão empresarial talvez seja o principal entrave para a continuidade de muitas empresas familiares que conseguem se consolidar no altamente competitivo mercado brasileiro. A passagem da gestão da empresa de uma geração para outra (principalmente da primeira para a segunda geração, pela presença da figura do fundador) quando não planejada, pode trazer tantos problemas para a empresa que este tópico se tornou interesse de estudo por parte de vários autores ligados à literatura administrativa.

Quando se trata de uma empresa familiar, é costume um dos filhos substituir o pai no comando da empresa na primeira sucessão, por isso, tanto um como o outro depositam grande expectativa em relação ao futuro da organização. Mas, segundo Macedo (2009), criar expectativa não é planejar, é esperar que as coisas aconteçam de qualquer maneira, ao passo que planejar é definir metas, ações e os meios para que as coisas aconteçam. Desta forma, ainda segundo o autor, o planejamento da transição deve ser elaborado com antecipação, tendo em vista que ela ocorra da forma menos traumática.

Segundo Macedo (2009) é de fundamental importância que o assunto sucessão seja discutido em família e com outras pessoas relacionadas, sendo o diálogo realmente importante. Ele cita Passos (2006 *apud* MACEDO, 2009) que diz que diálogo “é a forma pela qual a família empresaria pode lidar de maneira produtiva com suas divergências”. A comunicação aberta e transparente dentro da família é a base de uma boa relação societária.

A abordagem desse tema apenas pelo lado objetivo, considerando apenas os aspectos empresariais, está fadada ao insucesso. Isso porque o processo sucessório dentro de uma empresa familiar envolve muito mais que a necessidade de substituição do líder da empresa, envolve aspectos psicológicos e comportamentais que não são vistos em uma empresa não familiar. Deve considerar não apenas como a empresa reagirá a tais mudanças, mas deve planejar como a(s) família(s) detentora(s) da maioria do capital acionário da empresa lidará com todo o processo de sucessão. Alimentando essa ideia, Bernhoeft (1989) destaca que o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da Administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Para sustentar e exemplificar o que foi dito anteriormente, Lodi (1998) trata a sucessão baseada no fundador da empresa, destacando que a mesma não se refere apenas em indicar um executivo que sucederá o antecessor, mas também deve ser considerada de forma inteligente e duradoura, para que possa atingir a todos e conciliar os interesses pessoais presentes nesse processo.

Para enriquecer o conceito acerca do processo sucessório em empresas familiares, Bernhoeft (1989) diz que na empresa familiar, um dos aspectos de crucial importância é o encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio. Oliveira (1999) acrescenta que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e, se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.

Segundo Lansberg (1999 *apud* SANTANA *et al.* 2004) a jornada da sucessão inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração.

Leone (1992 *apud* MACEDO, 2009) destaca a importância da sucessão familiar e diz que esta pode ocorrer de duas formas, uma gradativa e planejada e outra através do processo inesperado ou repentino de mudança de direção, causado por morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo. De uma maneira ou de outra, o autor diz que o poder não se transfere, ele é conquistado e que a principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Para Carrão (1997 *apud* NETO, CAVEDON, 2004) o momento mais crítico do processo sucessório ocorre na passagem da primeira para a segunda geração. Prova disso é que 70% das empresas familiares vivem, em média, 24 anos, tempo esse em que o fundador permanece na direção dos negócios. Essa primeira transferência de poder tem algumas características únicas, pelo motivo do grau de envolvimento e de afeto do fundador para com o empreendimento que, para ele, tem o sabor de prêmio pelas suas renúncias. O fundador acaba gerando a noção de que o êxito nos negócios deve-se à sua habilidade, sua intuição, sua capacidade e dedicação ao trabalho. Essa ligação tão grande de fundador para com seu empreendimento é um dos motivos de conflitos durante o processo sucessório, como veremos mais a frente.

Os sucessores precisam ter dentro de si o amor e afeto que seus pais têm pela empresa. Infelizmente, não é muito o que se vê. Como a palavra trabalho tem uma conotação muitas vezes negativa, alguns empreendedores podem ser apaixonados por seus negócios, mas quando estão no seio familiar, só deixam transparecer as dificuldades e os problemas do dia-a-dia da empresa, gerando nos filhos e demais familiares a ideia que o negócio do pai não é nada prazeroso de se trabalhar, facilitando com que os potenciais sucessores venham a ter uma ideia desfavorável da empresa, tolhendo a vontade de seguir os caminhos do pai.

Para Lodi (1998) antes de iniciar o processo sucessório, há que se considerarem sete componentes de análise:

- a) os valores da família, ou seja, o código não escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do fundador e que deveria unir as gerações maduras e vindouras;
- b) as relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue e quem disputa a liderança;

- c) a ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas, com as retiradas, com os negócios paralelos e com os conflitos de interesse;
- d) o dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, as decisões, a motivação e a satisfação tanto pessoal quanto coletiva;
- e) os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição dos resultados, a posses de ativos, a previsão de inventário e a doação de ações;
- f) o acesso à competência profissional que abre caminho para a autossuficiência econômica e para a projeção profissional na sociedade; e
- g) a instrumentação jurídica.

Bernhoeft (1989) apresenta um conceito interessante e enumera os seis elementos constitutivos do processo de sucessão: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um desses setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procuram atender preferencialmente àquilo que lhes afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder. A empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos. A comunidade também assiste com expectativa a uma eventual mudança cultural que esse processo possa implicar.

Existem dois tipos de processo de sucessão disponíveis para as empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional (contratação de um executivo profissional sem grau de parentesco com a família controladora da empresa). Oliveira (1999) pontua que a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como uma significativa evolução. O autor diz que a análise do processo sucessório deve ser feita de forma real, pois o que acontece em muitos casos é de os executivos enganarem a si próprios, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa terá no comando. Os riscos para a empresa de situações como essa são enormes e, se a incompetência do sucessor hereditário for comprovada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Ainda segundo Oliveira (1999), alguns aspectos devem ser levados em consideração na sucessão familiar, tais como: a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontram

acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os “parentes agregados” (noras, genros); como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca família (o papel da matriarca, inclusive, terá atenção especial no estudo de caso realizado neste trabalho, pois como veremos, ela assume papel de vital importância no sucesso do processo sucessório).

As vantagens da sucessão familiar, segundo Oliveira (1999), seria que o comando da empresa continuaria no controle da família; haveria um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário; o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso e; a empresa incorporaria um maior espírito de família. As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros (principalmente a partir da 3ª geração, quando são os primos que disputam o poder, como já vimos anteriormente) e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

Já a sucessão profissional, segundo Oliveira (1999), pode apresentar dois cenários: a empresa com administração familiar sendo passada a ser administrada por profissionais ou a empresa já profissionalizada trocando um ou mais de seus executivos. Entre as vantagens desse tipo de sucessão, destaca-se a maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado pela família controladora, além da flexibilidade para a alteração do mesmo; o sucessor pode receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e ainda a empresa receberia novos estilos e filosofias de administração. As desvantagens, ainda segundo o autor, seriam a de incorporar estilos de administração, vindos desse executivo profissional, que venham a entrar em choque com a cultura organizacional e que fujam da maneira de ser da empresa familiar, além da maior possibilidade de perder esse executivo para outras empresas.

2.3 Modelos de processo sucessório

Foi encontrado, na literatura observada, mais de um modelo de realizar o processo de sucessão de uma empresa familiar. No intuito de enriquecer a base teórica deste trabalho, e abranger as teorias dos determinados autores, será apresentado os modelos de sucessão empresarial propostos por Longenecker (1997 *apud* NETO, CAVEDON, 2003), Antonialli (1998), Passos *et al.* (2006) e Oliveira (1999).

Segundo Longenecker (1997 *apud* NETO, CAVEDON, 2003), os estágios do processo sucessório são os seguintes:

- Estágio I ou pré-empresarial: não há planejamento formal na preparação da criança nesse período, quando ela pode ter apenas quatro ou cinco anos de idade, sendo um preparo para a próxima etapa;
- Estágio II ou introdutório: difere do estágio I, no sentido de que os membros da família apresentam deliberadamente a criança para certas pessoas, associadas direta ou indiretamente à empresa, e lhe mostram outros aspectos relacionados aos negócios;
- Estágio III ou funcional introdutório: o filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Isso ocorre frequentemente durante períodos de férias, ou diariamente, depois das aulas. Nessa fase, o filho passa a conhecer alguns indivíduos-chave empregados na empresa. O estágio funcional introdutório inclui a preparação educacional e a experiência que o filho ganha em outras organizações;
- Estágio IV ou funcional: começa quando o sucessor assume o emprego em tempo integral, após concluir sua formação educacional. Antes de passar a um posto gerencial, o sucessor pode trabalhar como contador, vendedor ou funcionário do estoque e possivelmente adquirir experiência em diversas outras funções;
- Estágio V ou funcional avançado: ocorre quando o sucessor assume tarefas de supervisão, envolvendo a direção do trabalho dos empregados, mas não a administração geral da empresa;
- Estágio VI ou de sucessão: nesse estágio o filho é nomeado presidente ou gerente geral dos negócios. Nesse ponto, ele exerce, presumivelmente, a direção geral dos negócios, mas o pai ainda está lhe dando apoio. O sucessor não dominou, necessariamente, as complexidades da presidência, e o predecessor pode estar relutante em abrir mão de todas as decisões;
- Estágio VII ou maduro de sucessão: é atingido quando o processo de transição se completou, e o sucessor é tanto líder de fato quanto nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até que o predecessor morra.

Nota-se que utilizando o modelo anteriormente apresentado, o processo de sucessão começa dentro do âmbito da família, quando os pais começam a tentar gerar, nos herdeiros, o amor pelo negócio da família. Percebe-se também que esse modelo, do primeiro ao sétimo estágio, leva mais de 30 anos, em média, para ser completado. O autor tenta, com isso, demonstrar a importância de se pensar com muita antecedência no processo sucessório da empresa.

Já segundo Oliveira (1999), o processo sucessório conduz a empresa para um planejamento de sucessão familiar composto por cinco fases, visando alguns resultados quanto a escolha do sucessor da empresa.

- Fase 1 (identificação dos resultados a serem alcançados): nesta fase, a empresa deve identificar os componentes que se deseja alcançar no futuro, tais como missão, visão, valores e objetivos organizacionais;
- Fase 2 (definição do perfil básico do profissional): a empresa deve elaborar um levantamento a respeito das qualidades necessárias ao sucessor que sejam congruentes com os objetivos almejados pela empresa;

Sobre essa fase, Oliveira (1999) diz que esse perfil deve ser estabelecido de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, como por exemplo a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhorias e aprendizados, os processos bem sintonizados e geração otimizada de valor, dentre outros.

- Fase 3 (debate acerca da definição dos resultados a serem alcançados, e acerca do perfil escolhido do executivo sucessor): nesta fase, a empresa realiza debate com os agentes interessados, sobre as escolhas da fase 1 e 2 desse processo;

Segundo Oliveira (1999), essa fase representa uma fase de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Ainda segundo o autor, se esta fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem oportunidade de se dar de forma bem sucedida e proporcionar um destaque nos resultados da empresa familiar.

- Fase 4 (escolha do sucessor): Nesta fase, a empresa nomeia o escolhido como executivo sucessor. Dependendo de como foram levadas as fases anteriores, essa

fase tendo aos extremos, podendo ser muito fácil, como também podendo representar dificuldades para a empresa;

- Fase 5 (implementação e avaliação da sucessão): essa fase representa a consolidação do processo sucessório. O executivo escolhido como sucessor deve concentrar todas suas atenções para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados dele.

Por este modelo proposto por Oliveira (1999), podemos perceber que a interação da empresa no processo sucessório é de vital importância. Dando ênfase às fases 1, 2 e 3, pode-se perceber que as escolhas feitas pela empresa devem ser as mais aceitas possíveis por todos os outros componentes da organização.

Passos *et al.* (2006, *apud* MACEDO 2009) também propõem seu próprio modelo de processo sucessório. Os autores defendem a ideia de que o processo de sucessão não possui uma ordem de passos pré-estabelecidos que devam ser seguidos, fazendo com que não haja um momento certo para começar e tampouco para terminar o processo de sucessão. Os autores sustentam a ideia de um espiral de eventos que ocorrem em momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas que compõe o ambiente da empresa familiar: família, patrimônio e empresa.

Os autores entendem que antes de iniciar o planejamento sucessório, a família deve fazer um diagnóstico societário nas três esferas, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto a sua história e, conseqüentemente, quanto a atual situação da empresa e sua perspectiva de futuro.

Feito isso, Passos *et al.* (2006, *apud* MACEDO 2009) dizem que os familiares devem discutir o acordo societário, como forma de regular os direitos e deveres de todos, e para que haja maior compromisso por parte dos membros da empresa. Esse acordo deve ser revisto periodicamente e construído através da participação e consenso de todos os familiares, pois o mesmo está ligado tanto a empresa, como a família e, sobretudo, com o patrimônio. Os autores ainda defendem a elaboração de um código de ética, que regerá os princípios que envolvem a empresa familiar. A elaboração do código de ética e o do acordo societário, segundo Passos *et al.* (2006, *apud* MACEDO 2009), são os fatores que originam a estrutura de governança, seja ela referente a empresa, família ou patrimônio.

Os autores defendem também a necessidade de um líder para cada esfera: família, empresa e patrimônio. A liderança familiar deve ser representada por um membro da família, estando legitimado para exercer esta função. Esse líder deverá ouvir mais que falar, buscando conciliar os interesses de todos os membros pertencentes à empresa familiar, além de buscar a valorização do legado da família.

A liderança patrimonial deve ter condições de articular as pessoas e os familiares, estar atento as outras duas esferas (empresa e família), sendo necessário possuir a aceitação de todos os sócios familiares e estar propenso a não se expor demais em relação ao mercado, mas sempre buscando o melhor retorno de capital, considerando todos os riscos envolvidos.

Por fim, essa espiral de eventos ajuda a formar fóruns específicos para as estruturas da governança: conselho de família, conselho societário e conselho de administração. Usando deste conceito, algumas consultorias, adotam esse método indicando os conselhos e os líderes de cada esfera da empresa familiar, buscando atender a todos os agentes interessados no processo de sucessão familiar.

O último modelo de sucessão apresentado neste trabalho é proposto por Antonialli (1998). O autor, a partir do estudo das obras de outros autores sobre o tema sucessão familiar, apresentou um modelo de sucessão que prima pelo preparo dos quatro agentes interessados na sucessão: o sucedido, o sucessor, a família e a empresa:

- Preparo do sucedido:
 - planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor;
 - definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor;
 - desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros;
 - desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.
- Preparo do sucessor:
 - período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa;
 - começar por baixo, aprendendo na área operacional;
 - ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização;
 - usar companhias menores como degraus de progresso;

- desenvolvimento da liderança;
- treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.
- Preparo da família:
 - reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;
 - comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;
 - desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores;
 - estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.
- Preparo da empresa:
 - profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias;
 - preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;
 - conhecer os centros de poder e das lutas por este;
 - administrar as resistências;
 - escolher fase estável da empresa para a sucessão;
 - conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;
 - comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

Desta forma, segundo Antonialli (1998), o processo sucessório tem que ser planejado e executado de forma simultânea com o sucedido, o sucessor, a família e a empresa. Convergir os interesses de todos esses agentes resultará em um processo de sucessão satisfatório.

2.4 Problemas enfrentados no processo sucessório

Muitas empresas não conseguem planejar de forma satisfatória a sucessão de suas atividades, tendo problemas para passar a gestão da empresa para a geração seguinte. As causas desses insucessos são inúmeras, seja por motivos empresariais, seja por motivos de conflitos pessoais e comportamentais.

Lodi (1998) fala que o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares acontece no processo sucessório, causado quase sempre por problemas estruturais da família

cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás; sendo determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Ainda segundo o autor, a súbita propulsão de família modesta para família rica, dentro do espaço de uma geração, se não for acompanhada de um costume familiar favorável, abala a moralidade do trabalho, o sentido de missão da empresa e própria atitude dos jovens para com a empresa.

De Vries (1988, *apud* MACEDO 2009), ao estudar sobre as dificuldades encontradas no processo sucessório de empresas familiares, destacou uma série de forças psicológicas que emergem, de uma transição de liderança, em três momentos:

1. Quando o executivo principal se dá conta da necessidade de sua aposentadoria: com relação a recusa da ideia da morte e o medo da perda do poder;
2. Frente a necessidades de escolha de seu sucessor: envolve o medo da represália do grupo frente á escolha de um sucessor e o desejo de uma solução perfeita como sentimentos marcantes.
3. No momento do sucessor assumir a tarefa de gerenciar a empresa: quando o sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa, aparecem sentimentos como o apego ao passado e a não aceitação da realidade, ambos relacionados com ambiguidades próprias de um momento de mudanças, sendo o novo executivo o depositário das expectativas do grupo para resolver os problemas.

Uma das principais causas de problemas na hora de planejar a sucessão é a dificuldade encontra pelo fundador de desapegar-se do negócio que com tanta dificuldade conseguiu fundar e levar ao sucesso. Muitas vezes, ele confunde a existência do negócio (e a existência dele dentro da organização) com a sua própria existência, fazendo com que relute até o fim em acabar sua participação na empresa. Ricca (2007) corrobora com esse pensamento e diz que uma das razões que levam as pessoas (fundadores) a tentarem se perpetuar é o medo de ficar sem nada pra fazer.

De acordo com Lodi (1998), o fundador cria sua empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldades em compartilhar os seus valores com a segunda geração. O autor, em outro momento, ainda diz que o empreendedor especializou-se no papel de homem de negócios, a ponto de não ter outros papéis na vida. Ainda segundo o autor, alguns dos motivos que fazem o sucedido concentrar o poder nas suas mãos e dificultar o processo de sucessão são: um empresário que não tem segurança quanto a capacidade de seu

sucessor; um empresário que chegou muito tarde à presidência, substituindo um antecessor também concentrador; a falta de saída honrosa e viável, dedicando-se a outros empreendimentos pelos quais um dia esteve interessado.

Macedo (2009) fala que um dos principais problemas relacionados com a sucessão é que o empresário, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar sua sucessão. O autor cita uma pesquisa realizada na década de 1990 pelo professor Miguel Ângelo Gallo, do *The Family Business Consulting*, da Universidade de Navarra, Espanha, na qual se perguntou a uma amostra significativa de fundadores quando pretendiam se aposentar. 20% disseram que aos 70 anos; 10% aos 80 anos; e 70% afirmaram que nunca iriam parar.

Segundo Scheffer (1993), o processo sucessório não tem planejamento devido à recusa da ideia da morte e ao medo da perda do poder do sucedido. Outras razões apresentadas são o desejo do sucedido em deixar um legado seu e o temor de que seu sucessor possa desrespeitá-lo ou destruir o que foi construído durante anos.

Levinson (1977 *apud* NETO, CAVEDON, 2003), na tentativa de entender o aspecto comportamental e psicológico da figura do fundador, elabora e diz que o fundador é um empreendedor para qual o negócio tem pelo menos três significados importantes:

- É característico do tipo empreendedor, ter conflitos não resolvidos com seu pai, conforme mostram resultados de pesquisas. Por isso ele não se sente à vontade quando esta sendo supervisionado, e inicia seu próprio negócio tanto para superar seu pai, como para escapar à autoridade de figuras mais poderosas;
- O negócio de um tipo empreendedor é ao mesmo tempo seu filhinho querido e sua amante. É característico o fato que aqueles que trabalham para ele sejam instrumentos na modelagem da organização. Se entre eles qualquer um aspirar a ser outra coisa que não seja um instrumento para o fundador, isto é, se quiser poder, é provável que logo esteja na rua como mero espectador. Essa é a razão por que tantas organizações entram em decadência quando seus fundadores envelhecem ou morrem;
- Para o empreendedor, o negócio é essencialmente uma extensão de si mesmo e, sobretudo, um meio de satisfação pessoal. E se ele se preocupa com o que

acontecera com sua firma quando falecer, essa preocupação em geral toma a forma do tipo de monumento que deixará.

Com o intuito de procurar uma solução para as dificuldades encontradas na figura do sucedido com relação ao processo sucessório, Cohn (1991 *apud* ANTONIALLI, 1998), sugere tais medidas:

- a) Preparar um plano empresarial por escrito em conjunto com os sucessores que contenham as metas e objetivos de longo prazo para a organização;
- b) Desenvolvimento, por parte do sucedido, de alternativas de vida fora da empresa, como maior dedicação à família; e de hobbies.
- c) Estabelecer critérios de escolha do futuro sucessor, como a definição dos elementos considerados importantes em seu perfil.

Outro grande problema enfrentado pelas empresas no planejamento de seus processos sucessórios é a resistência, por parte dos sucessores, em assumir os negócios da família e continuar o legado deixado por seus familiares. Embora em muitas empresas existam conflitos pelo grande interesse de muitos dos potenciais sucessores em assumir os negócios da família, em outros casos existe a relutância da parte dos herdeiros em assumir a liderança da empresa familiar.

Em empresas familiares, é tendência natural pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta de onde o segundo parou, buscando assim a perpetuidade familiar.

Segundo Ricca (2007), a vontade de exercer o papel que o pai deixará no comando da empresa é fundamental importância para um plano de sucessão satisfatório. Segundo o autor, infelizmente ainda ocorre muito o fato de o filho ir trabalhar com o pai simplesmente porque é isso que se espera dele.

Lodi (1998) complementa o raciocínio e diz que, se houve um comprometimento do fundador ao criar o negócios, a mesma coisa não foi pedida à segunda geração. Muitos estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Algumas pessoas trabalham porque têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Esse é o início da morte das empresas familiares: os valores estão obscuros, as lealdades divididas e a

motivação é baseada no dinheiro. Ainda segundo o autor, o plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo.

Para Bernhoeft (1989), em relação ao sucessor, devem ser considerados aspectos importantes, tais como seu interesse pessoal (precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar e da organização; e sua área de atuação (por onde entrará na empresa).

Feito todo o levantamento teóricos dos autores acerca de tudo aquilo que se relaciona com a problemática da sucessão, buscou-se enriquecer o presente trabalho com os pensamentos de vários autores, como forma de alargar o alcance do conhecimento gerado por esse estudo. No próximo capítulo, será feita a análise da metodologia científica utilizada para a resolução deste.

3. METODOLOGIA

3.1 Metodologia e objetivo de pesquisa

Segundo Vergara (2003), dois são os critérios básicos para se classificar uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este trabalho classifica-se como descritivo, pois, segundo Andrade (2009), os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, isto é, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. É importante ressaltar que inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir da técnica de documentação indireta, acerca das temáticas de: empresa familiar, sucessão familiar e conflitos encontrados no processo sucessório de empresas familiares.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois visa aprofundar e detalhar, a partir da análise de uma empresa familiar específica, o estudo acerca da temática da sucessão familiar e todos os conflitos existentes neste processo.

De acordo com os conceitos estudados em Minayo (1999), a abordagem desse estudo considerada-se qualitativa, pois leva em consideração a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o instrumento chave é o pesquisador, que tem como foco principal entender e não explicar os fenômenos pesquisados.

Como método de coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista, que, segundo Andrade (2009), constitui um instrumento eficaz no levantamento de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem planejada, executada, e que tenha seus objetivos bem delineados. A técnica de entrevista utilizada neste trabalho recebe a denominação de entrevista focalizada, que utiliza-se de um roteiro geral com os principais tópicos, mas que, segundo Andrade (2009), não se prende a perguntas pré-estabelecidas e confere mais liberdade tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado.

Como objetivo, as entrevistas feitas procuraram, através das respostas dos entrevistados, definir quais os principais conflitos encontrados no processo sucessório da Plastfor Embalagens, indústria que atua no ramo de embalagens no estado do Ceará. Foram entrevistadas pessoas diretamente ligadas ao processo sucessório da empresa, sendo elas: Sr.

Monteiro, diretor geral e fundador da empresa; Sra. Aparecida, diretora financeira e esposa do fundador; Srta. Marina, filha da Sra. Aparecida e possível candidata a sucessão; e Srta. Raissa, sobrinha do fundador e atual gerente de produção da empresa. Vale ressaltar que Paulo de Tarso Bezerra Junior, o outro herdeiro que trabalha na empresa, não foi entrevistado por ser o autor do presente trabalho.

Acerca da análise do conteúdo, Minayo (1999) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. (Vergara, 2003) complementa e diz que a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Desta forma, a análise de conteúdos deste trabalho busca contextualizar as respostas auferidas com as entrevistas, com relação aos temas de estudados no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, no mês de julho de 2013. Primeiramente foi entrevistada a Sra. Aparecida, seguida pela Srta. Marina, Srta. Raissa e finalizando a ultima entrevista com o Sr. Monteiro. A ordem das entrevistas foi escolhida de forma proposital, para que antes de ser feita a entrevista com o fundador, fosse possível ter noção de alguns dos aspectos mais importantes da sua personalidade.

As transcrições das entrevistas estão presentes nos apêndices deste trabalho.

3.2 Objeto da pesquisa

A escolha da Plastfor Embalagens como objeto de pesquisa deste estudo de caso foi motivada por dois fatores: a facilidade de acesso à empresa, devido ao fato do autor deste trabalho ser enteado do fundador e atualmente trabalhar na empresa; e o fato da empresa ter começado a se preocupar com o planejamento de seu processo sucessório.

A facilidade de acesso à empresa, por parte do autor, permitiu a disponibilização das informações a respeito do setor de atuação e do histórico da Plastfor, apresentadas a seguir.

A Plastfor Indústria de Embalagens Flexíveis LTDA, atua no fornecimento de embalagens, em plástico flexível e transparente, para algumas das principais indústrias têxteis do Ceará e estados circunvizinhos. O mercado de embalagens flexíveis, só em 2011, movimentou mais de 11 bilhões de reais, segundo a Associação Brasileira de Indústria de Embalagens Flexíveis (ABIEF). O autor não obteve acesso às informações referentes

especificamente ao mercado de embalagens flexíveis voltadas para ao consumo de indústrias de confecção.

A empresa foi criada em 1998, pelo fundador, Sr. Luizmar Monteiro, e sua mulher, Sra. Aparecida Monteiro. No início de suas atividades, a empresa tinha apenas um funcionário além dos fundadores, e atuava no mercado com um produto de menor qualidade, buscando penetração de mercado e motivado pelo fato de não ter o capital inicial necessário para investir no maquinário que elevaria a qualidade de seu produto.

A empresa passou por uma fase de relativo crescimento, quando chegou a ter 7 funcionários, passando a alugar um galpão mais apropriado para as suas atividades. Esse crescimento foi devido, em especial, pelo conhecimento de mercado do Sr. Monteiro e o esforço empreendedor do mesmo. Ele, antes de fundar seu próprio negócio, era o representante estadual de embalagens de uma empresa de Pernambuco. Como possuía grande acesso às principais empresas de moda praia e moda íntima do estado do Ceará, o Sr. Monteiro percebeu e aproveitou a oportunidade de montar seu próprio negócio.

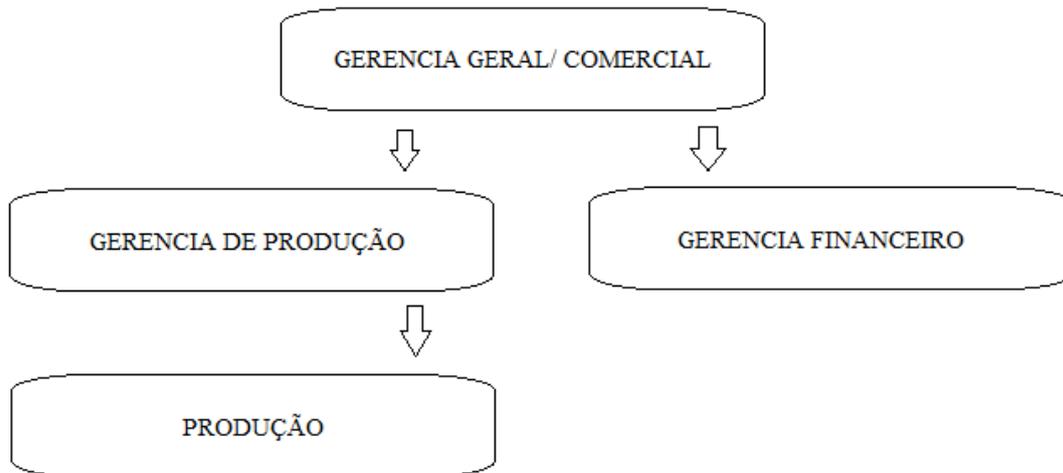
Como já exposto anteriormente, a empresa começou suas atividades oferecendo um produto de qualidade e preço inferior, mas a partir do ano de 2002 percebeu uma demanda cada vez maior, por parte das empresas de moda praia e moda íntima, de um produto de maior qualidade, que não servisse apenas para embalar, mas também para servir de vitrine móvel de seus produtos. A partir dessa percepção, a Plastfor Embalagens começou a investir em um maquinário mais especializado e em matéria prima de maior qualidade agregada, a lâmina de plástico em PVC (policloreto de vinila).

Com o passar dos anos, a empresa adquiriu expertise e se consolidou como fabricante de um produto de qualidade superior. Isso fez com que a Plastfor conquistasse, de pouco em pouco, a conta de fornecimento de embalagens de algumas das principais empresas de moda praia e moda íntima do Ceará e estados circunvizinhos. Hoje, a empresa está consolidada no mercado, possui mais de 40 funcionários, trabalha com o que há de mais avançado em maquinário e atingiu o status de média empresa por conta de seu faturamento.

O estatuto societário define 50% das cotas da empresa em nome do Sr. Monteiro e 50% em nome da Sra. Aparecida.

O organograma da empresa não foi elaborado formalmente, mas a divisão dos setores da empresa é feita da seguinte maneira:

Figura 3: Organograma da empresa Plastfor Embalagens



Fonte: autoria do próprio autor através de análise da empresa e experiência de trabalho na mesma. (2013)

A empresa não conta com nenhum gestor profissional na sua administração. Os possíveis herdeiros familiares estão na empresa desde os 17 anos, sendo eles, Paulo (22 anos), enteado do Sr. Monteiro, que atualmente passa por um período de transição que o promoverá ao cargo de chefia do setor financeiro da empresa; Marina (20 anos), também enteada do Sr. Monteiro, que trabalha no setor de faturamento e acompanhamento de pedidos de clientes; e Raissa (25 anos) sobrinha do Sr. Monteiro, que assumiu o cargo de chefia da produção em 2011.

No capítulo a seguir, será realizada a análise das entrevistas realizadas na empresa, como forma de identificar os principais entraves conflitantes presentes na preparação do planejamento do processo sucessório da Plastfor Embalagens.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Através do processo de entrevistas feitos na empresa Plastfor Embalagens, com o fundador e diretor chefe, Sr. Monteiro; com a também fundadora e diretora financeira, Sra. Aparecida; e com os herdeiros, a chefe de produção Raissa, e a responsável pelo faturamento, Marina; foi possível obter respostas para as perguntas que nortearam esse trabalho. Primeiramente, será feita um resumo dos principais pontos das entrevistas, e após isso será feita uma análise das mesmas.

4.1 A visão de cada um acerca da sucessão empresarial e sua importância

Acerca da temática da sucessão, o fundador é bem firme ao responder que esse fato, ainda que saiba que um dia ocorrerá, ainda está muito longe de acontecer. Segundo ele, a empresa não possui um plano de sucessão propriamente dito, mas acredita que a melhor forma de se preparar para esse dia é deixar a empresa nas melhores condições possíveis e fazer com que o sucessor esteja preparado para assumir o seu cargo. Para isso, ele relata que tem a preocupação em fazer com que os herdeiros participem cada vez mais na empresa, com o intuito de deixá-los preparados para todos os desafios que enfrentarão no futuro.

Acerca do preparo dos herdeiros para assumir o seu lugar, o fundador deixa claro que deseja que um deles o suceda. Entretanto, relata que eles ainda estão longe de estarem preparados para assumir os negócios da família, pois eles ainda precisam aprender mais sobre o negócio. Ele ressalta que falta mais conhecimento do negócio e mais experiência de vida para eles e que se preocupa em saber se eles (herdeiros) terão as condições de dirigir a empresa sem que ele esteja por perto, pois, apesar de reconhecer a capacidade, inteligência e conhecimento que eles possuem, ele acha que ainda falta garra, amor e comprometimento por parte dos herdeiros para com o negócio.

Segundo ele, se não houver ninguém dentro de sua família apta a comandar a empresa quando ele precisar se afastar, ele venderá a Plastfor. Citando as palavras do mesmo, “não vou deixar a empresa que fundei nas mãos de uma pessoa que não seja um herdeiro meu”.

Já a fundadora, a respeito da sucessão, relata que se preocupa muito com isso, pois o advento da sucessão lhe permitirá se aposentar e descansar, após longos anos de trabalho. Ela relata que procura fazer com que seus filhos (os herdeiros) se interessem cada

vez mais pelo negócio da família, tentando fazer com que eles entendam que o legado da família se perpetuará com a empresa. Ela se preocupa ainda em fazer com que o Sr. Monteiro seja capaz de dividir mais as responsabilidades, como forma de delegar, aos poucos, o poder para os herdeiros. Ela também relata que a empresa não possui um planejamento objetivamente feito acerca da sucessão da empresa.

A herdeira Marina classifica como extremamente importante a sucessão do comando da Plastfor, não só pensando na continuidade da empresa, mas também na evolução de sua gestão, pois, segundo ela, o atual modelo implantado pelo Sr. Monteiro prioriza apenas o conhecimento e experiências próprias do mesmo, fazendo com que a empresa não profissionalize seus processos. Segundo ela, a tomada de decisão da empresa é totalmente centralizada nas mãos do fundador, sem consulta a nenhuma outra pessoa da administração da empresa. Para ela, o processo sucessório poderia fazer com que o Sr. Monteiro delegasse mais poder dentro da administração da empresa.

A herdeira Raissa relata que vê a sucessão de forma natural, pois acredita que chegará a hora em que a idade fará efeito e o Sr. Monteiro terá de se aposentar.

4.2 Principais conflitos encontrados no processo sucessório

Como está ligada diretamente ao processo de sucessão, mas não é nem sucedida, nem candidata a sucessão, a opinião da Sra. Aparecida talvez seja a mais confiável quando a pergunta é a respeito dos principais conflitos que espera encontrar no processo sucessório da Plastfor. Segundo ela, os principais problemas que a empresa deve enfrentar se dão com relação a personalidade centralizadora do Sr. Monteiro e a falta de interesse dos herdeiros.

4.2.1 A personalidade centralizadora do fundador.

A respeito da personalidade do fundador, ela relata que, apesar dele ser a pessoa mais trabalhadora e esforçada que ela já conheceu, ele tende a ser muito centralizador nas suas decisões e no seu modelo de gestão. Segundo ela, não há delegação de tarefas por parte do Sr. Monteiro, dificultando o desenvolvimento das capacidades de todos os outros envolvidos na administração da empresa, incluindo os herdeiros. Ela destaca também que espera muita relutância por parte do Sr. Monteiro em deixar a empresa que fundou. Ela completa dizendo que, talvez pelo fato de que ele criou essa empresa do zero, ele possa ter

criado a sensação que tudo que ele faz está certo, e não é bem assim. Ela acha que ele deveria ouvir mais as pessoas.

Quando é a Srta. Marina que versa sobre a personalidade do fundador, na resposta da pergunta sobre quais os maiores conflitos que espera encontrar na sucessão, pode-se perceber que o pensamento da Sra. Aparecida não é exclusivo. A herdeira diz que o principal problema que deverá afetar o processo sucessório da Plastfor é o alto grau de controle e centralização exercido pelo Sr. Monteiro na Plastfor. Segundo ela, o fundador não facilita em nada o acesso a tomada de decisão da empresa, nem às relações da empresa com os fornecedores e clientes, fazendo com que tudo dependa da presença do fundador. A compra de matérias primas, a venda de produtos, a contratação de funcionários, tudo tem que passar pelo crivo do Sr. Monteiro. Segundo Marina, ele age dessa forma para garantir que a empresa continue a depender da presença dele para funcionar.

A outra possível sucessora, Srta. Raissa, relata que será muito difícil para o fundador deixar a empresa para trás e se afastar. Segundo ela, ele vive para o negócio e não possui outros hobbies para preencher o tempo ocioso, fazendo com que trabalhar na empresa seja o que ele mais goste de fazer. Desta forma, considera que será muito difícil o fundador perder esse costume enquanto a idade realmente não pesar.

Quando o Sr. Monteiro é confrontado com a pergunta a respeito de sua personalidade centralizadora, o fundador relata que a pessoa que mais conhece o negócio é ele, e que o dono tem que estar a par de tudo que ocorre na empresa, ou a empresa não prosperará. Ele se considera sim uma pessoa centralizadora, mas motivada pelo fato de ter levado ao sucesso a empresa após ter começado do nada e sem capital inicial suficiente para investir no negócio. Segundo ele, a experiência adquirida por muitos anos de trabalho, o concede a noção de saber o que está fazendo.

Para entender mais acerca do motivo de tanto controle do fundador para com a empresa, é preciso entender a ligação do Sr. Monteiro com o negócio que fundou. Para isso, foram feitas perguntas acerca dos motivos que o levaram a fundar o negócio, os fatores que causaram o crescimento da empresa e o que a Plastfor representa para ele.

Segundo o fundador, uma experiência passada como representante de uma empresa de embalagens de outro estado o permitiu ter acesso aos contatos comerciais do setor e, percebendo que o Ceará não dispunha de uma fábrica de embalagens específica para

fornecimento às empresas de confecção, ele, junto da sua esposa, começou a produzir e vender embalagens com o selo Plastfor.

Acerca do crescimento da empresa, o Sr. Monteiro atribuiu primeiramente a Deus (toda a família do Sr. Monteiro é cristã praticante) e posteriormente a todo o trabalho, suor e sacrifício investidos no negócio. Segundo ele, os primeiros dois anos de vida do negócio foram muito difíceis, devido ao fato da empresa ter começado suas atividades sem possuir capital próprio.

Por fim, quando perguntado sobre que o empreendimento representa na vida dele, ele relata que a Plastfor representa 15 anos de muito trabalho, esforço e sacrifícios. Segundo ele, a empresa não é apenas uma fonte de renda para ele e sua família, mas também para as famílias dos mais de 40 funcionários da Plastfor. Ele declara que se vê indiretamente responsável por cada um deles.

4.2.2 A falta de interesse dos sucessores

A falta de interesse dos herdeiros para com o negócio foi outro ponto destacado pela Sra. Aparecida como foco de conflitos no processo sucessório da empresa. Segundo ela, é complicado querer que eles tenham o mesmo amor e compromisso com uma empresa que não foi eles que fundaram e um negócio que não foram eles que escolheram. Ela destaca que todos são ótimos funcionários e que são mais cobrados até dos que os outros colaboradores da empresa, mas alega que ainda não consegue destacar neles a vontade de comandar a empresa em um futuro próximo.

A própria fundadora procura ressaltar que essa falta de interesses dos herdeiros é, em parte, culpa deles, dos pais, pois confessa que eles não tiveram o cuidado de gerar uma imagem positiva da empresa para os filhos, pois apenas ressaltavam as dificuldades e problemas da empresa quando se reuniam no âmbito familiar. Segundo ela, se houvesse esse cuidado no passado, talvez os herdeiros tivessem crescido com uma imagem melhor da empresa e do negócio.

Apesar de já ter sido exposto, é importante novamente destacar que o Sr. Monteiro relata que se preocupa com o grau de comprometimento, garra e amor pelo negócio que os herdeiros até agora demonstram.

Quando a herdeira Marina é perguntada sobre como se prepara para o advento da sucessão, relata que a sua preocupação é em se tornar uma boa profissional, mas não necessariamente para assumir a Plastfor, pois ainda não sabe se o negócio onde a empresa está inserida é aonde quer trabalhar para o resto da vida. Segundo ela, se ela se sentisse menos forçada pelos outros integrantes da família em continuar a trabalhar na empresa, ela talvez tivesse mais vontade pelo negócio da família. Mas como a pressão é grande, ela prefere ser capaz de fazer as próprias escolhas.

Já quando é a possível sucessora Raissa, questionada sobre o interesse pela sucessão, relata que é de total desejo da parte dela de continuar na empresa, crescendo dentro da administração da mesma. Ela se sente grata por ter tido a oportunidade dada pelo Sr. Monteiro, pois quando adentrou na empresa não possuía experiência passada nenhuma, e foi aprendendo tudo com o tempo. Hoje, se tornou chefe de produção e é a pessoa que mais conhece a operacionalização da empresa depois do Sr. Monteiro. Mas, apesar de se dizer favorável a sucessão, acredita que não possui capacidade suficiente para tal responsabilidade, pois mesmo sabendo que conhece de tudo acerca da operacionalização da empresa, diz não ter conhecimento algum acerca da área financeira da empresa.

4.3 Relação família-empresa

A Sra. Aparecida, como foi exposto anteriormente no presente trabalho, assume um papel de suma importância para a manutenção do bom convívio familiar e empresarial. Ela, como mãe dos herdeiros e esposa do fundador, procura sempre administrar os conflitos existentes na junção desses dois ambientes. Quando perguntada sobre como se comporta nessa situação peculiar, ela relata que é muito difícil lidar com os conflitos gerados por essa mistura de ambientes, pois como não há separação do convívio entre empresa e família, os problemas da empresa invadem o ambiente familiar e os problemas familiares interferem no ambiente empresarial. Ela cita que tenta de todas as formas não permitir que as discussões de trabalho interfiram no bom convívio familiar. Apesar disso, ela diz estar tranquila quanto a capacidade de todos os que estão nessa situação de lidar com os problemas que possam aparecer.

4.4 Relação da teoria com a prática

Após o resumo das entrevistas feito acima, em possível tecer uma análise a respeito das mesmas, como forma de tentar encontrar elementos expostos anteriormente no

referencial teórico, dentro da realidade da empresa Plastfor Embalagens, principalmente acerca do processo sucessório e dos conflitos encontrados no planejamento do mesmo.

O primeiro fato merecedor de atenção é quando nota-se o quanto a empresa significa para a família e, principalmente, para o Sr. Monteiro. Por tê-la fundado do zero, sem capital inicial próprio e contando com o apoio apenas de sua esposa, a Sra. Aparecida, ele conseguiu fazer o negócio prosperar e perdurar no tempo, fazendo com que a empresa se torne a representação de todo o sucesso que conseguiu adquirir na vida. Pode-se encontrar aqui elementos do que já havia comentado De Vries (1988, *apud* MACEDO 2009), quando disse que uma das principais causas de problemas na hora de planejar a sucessão é a dificuldade encontrada pelo fundador de desapegar-se do negócio que com tanta dificuldade conseguiu fundar e levar ao sucesso. Muitas vezes, ele confunde a existência do negócio (e a existência dele dentro da organização) com a sua própria existência, fazendo com que relute até o fim em acabar sua participação na empresa. É justamente isso que ocorre com o Sr. Monteiro.

Em consequência do que foi exposto anteriormente, a personalidade centralizadora do Sr. Monteiro entre em consenso com o que foi dito por Levinson (1977 *apud* NETO, CAVEDON, 2003), quando ele elabora quais os 3 significados do negócio para o fundador e diz que uma delas é o fato de que muitas vezes o negócio de um tipo empreendedor é ao mesmo tempo seu *filhinho querido* e sua *amante*. É característico o fato de que aqueles que trabalham para ele sejam instrumentos na modelagem da organização. Se entre eles qualquer um aspirar a ser outra coisa que não seja um instrumento para o fundador, isto é, se quiser poder, é provável que logo esteja na rua como mero espectador. A relutância do Sr. Monteiro em delegar tarefas e dividir responsabilidades é uma boa representação do que foi defendido pelo autor.

Outro fator importante é que o Sr. Monteiro não apenas será relutante em deixar o comando da empresa, mas também encontrará muita dificuldade em encontrar novos hobbies para ocupar seu tempo ocioso. Ricca (2007), ao falar sobre o tema, diz que uma das razões que levam as pessoas (fundadores) a tentarem se perpetuar é o medo de ficar sem nada pra fazer. Lodi (1998) completa dizendo que o empreendedor especializou-se no papel de homem de negócios, a ponto de não ter outros papéis na vida.

A preocupação da Sra. Aparecida em tentar conciliar possíveis conflitos familiares na sucessão da empresa é outro fator importante a ser destacado. É notável a preocupação dela acerca dos aspectos de relacionamento entre o sucedido e os sucessores, e como isso poderá afetar o ambiente familiar. Essa ideia pode ser embasada teoricamente por Bernhoeft (1989), que destaca que o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Por fim, o outro grande conflito encontrado na empresa acerca do processo sucessório é o da falta de interesses por parte de alguns dos herdeiros. Apesar de Raissa Monteiro estar interessada em continuar no negócio da família, a herdeira Marina Pessoa não compartilha do mesmo desejo, e planeja seguir seus próprios caminhos em outras organizações.

A falta de interesse já é bem fundamentada teoricamente por alguns dos autores pesquisados para o presente trabalho. Lodi (1998), por exemplo, fala que, se houve um comprometimento do fundador ao criar o negócio, a mesma coisa não foi pedida à segunda geração. Muitos estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Algumas pessoas trabalham porque têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Bernhoeft (1989) completa e diz que, em relação ao sucessor, devem ser considerados aspectos importantes, tais como seu interesse pessoal (precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar e da organização; e sua área de atuação (por onde entrará na empresa).

Feita a análise das entrevistas, buscando-se contextualizar as respostas acerca da temática da sucessão na empresa familiar, resta apresentar as conclusões deste trabalho, o que será feito no próximo capítulo.

5. CONCLUSÃO

Analisando tudo o que foi estudado com o levantamento teórico dos principais autores que versam sobre os temas de empresa familiar e sucessão empresarial, e com a pesquisa feita na empresa Plastfor Embalagens, é possível tecer conclusões acerca da empresa e de seu processo de sucessão.

A realidade da empresa familiar, tão exposta nas páginas dos livros dos autores estudados, pôde ser comprovada ao se analisar a realidade da Plastfor Embalagens. Os aspectos referentes à dificuldade de empresas familiares alcançarem sucesso no tão concorrido mercado brasileiro, mostrou o esforço necessário, por parte da família controladora da empresa, em fazer o negócio prosperar. Mas mais importante do que crescer é se manter no mercado, e um dos principais desafios para a continuidade de empresas é o processo de sucessão de suas atividades.

A sucessão das empresas familiares, quando não planejada e mal executada, pode provocar traumas irreparáveis tanto para a empresa quanto para a família. Desta forma, procurar entender todas as minúcias deste processo se torna de primordial importância para um bom administrador.

A peculiaridade do relacionamento de familiares dentro do âmbito empresarial também merece destaque. Neste trabalho, buscou-se compreender como a interação de familiares dentro da empresa pode ajudar ou atrapalhar o andamento das atividades da organização. Na Plastfor, embora tenha sido encontrada maior facilidade de acesso e de comunicação entre participantes (familiares), os problemas no âmbito familiar acabam interferindo o relacionamento dentro da empresa.

De forma satisfatória, foi interessante notar que praticamente todos os problemas encontrados dentro da empresa, acerca do processo sucessório, já haviam sido destacados pelos autores no capítulo referente ao referencial teórico deste trabalho.

Acerca da empresa, notou-se que a Plastfor ainda não realizou nenhuma ação efetiva com relação ao planejamento do seu processo de sucessão. Isso em si já é um motivo de preocupação, mas fica pior quando percebe-se que, já com quase 60 anos, o Sr. Monteiro relata que não espera que a sucessão ocorra dentro de um futuro próximo. Em consequência disso, não há uma preparação adequada dos potenciais sucessores, nem há uma preocupação

por parte do fundador em começar a delegar tarefas e dividir poderes dentro da administração da empresa.

Também foi possível perceber que o apego do fundador para com o negócio que fundou é uma das maiores fontes de conflito no planejamento da sucessão. Outro ponto de destaque é a relativa falta de interesse dos possíveis sucessores para com o negócio da família. Mesmo havendo interesse em continuar no negócio da família, não há interesse manifesto em assumir o controle da empresa no advento da sucessão.

Respondendo à problemática que norteou esse trabalho, os maiores entraves conflitantes encontrados no planejamento do processo de sucessão da empresa Plastfor Embalagens foram: personalidade centralizadora do Sr. Monteiro; falta de interesse por parte dos herdeiros; e o grande apego do fundador para com o negócio que criou. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é alcançado.

Com relação aos objetivos específicos, a empresa não planeja de forma adequada o seu processo sucessório. Existe a noção da importância da sucessão para a continuidade do negócio, mas não existem ações objetivas para preparar a empresa para tão importante etapa. Com o estudo da empresa familiar, pode-se constatar que as relações encontradas na junção dos ambientes familiar e empresarial interferem na gestão do negócio e na relação dos membros da família. A empresa encontra dificuldades em separar os ambientes e não permitir que problemas pessoais interfiram na administração e a família encontra dificuldades em não permitir que os problemas da administração interfiram no convívio familiar.

Antes de finalizar, torna-se importante ressaltar que este trabalho, por ser um estudo de caso, não reflete a realidade dos processos sucessórios de todas as outras empresas familiares do estado do Ceará. Desta forma, qualquer generalização feita seria errônea. Entretanto, o presente trabalho pode ser útil, a partir dos problemas observados no processo sucessório deste estudo de caso, como auxílio para empresas familiares que não queiram passar pelas mesmas dificuldades relatadas aqui.

Por fim, espera-se que este trabalho possa vir a auxiliar todos aqueles que estão inseridos no processo de sucessão de uma empresa familiar que o advento da sucessão, quando bem planejada e discutida no âmbito familiar e empresarial, pode tornar-se uma grande oportunidade para a empresa evoluir suas técnicas de gestão e alcançar a longevidade dentro da realidade econômica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares**. In: Seminários em Administração, 3., Porto Alegre, 1998.

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

COSTA, Armando D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976 (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

GARCIA, W.P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kevin E; DAVIS John; HAMPTON, Marion McCollol; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

MACEDO, José F. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Rio de Janeiro. Editora, 1999.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

NETO, Félix João R., CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios**. Cadernos EBAPE, Porto Alegre, v. 03, dez. 2004.

NETO, Adelino de Bortoli, MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, out. 2001.

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

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

SANTANA et. al. **Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, Porto Alegre: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldade e ações preventivas**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista realizada com o fundador da Plastfor Embalagens

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O FUNDADOR E DIRETOR CHEFE DA PLASTFOR EMBALAGENS, SR. LUIZMAR MONTEIRO DA SILVA

1. Quais as motivações para fundar a empresa?

- Trabalhava como representante de outra empresa de embalagens de Pernambuco e era o representante para todo o Ceará. Com o acesso que tinha nas empresas que compravam embalagens, tive noção do tamanho do mercado, e percebi que o Ceará não tinha uma empresa que focasse no fornecimento de embalagens para empresas de confecção de moda praia e moda íntima. Desta forma, surgiu a oportunidade para que eu montasse o meu próprio negócio. Tive o apoio total da minha esposa, arregaçamos as mangas e começamos a produzir e vender embalagens com o selo Plastfor. Foi muito difícil no começo, mas Deus nos abençoou e deu tudo certo.

2. A que deve o crescimento da empresa?

- Principalmente a Deus e depois a muito trabalho, suor e sacrifício. Os primeiros dois anos foram complicados, pois não é fácil montar um negócio sem nenhum capital próprio. Mas consegui estabelecer boas relações comerciais, tanto com clientes como fornecedores, e fui ganhando mercado pouco a pouco. É bom ressaltar que o produto que oferecemos tem a melhor qualidade da região.

3. Como funciona o processo de tomada de decisão da sua empresa?

- Eu tomo as decisões. Numa empresa, se o dono não estiver a par de tudo, a empresa não prosperará. Tomo as decisões porque tenho muitos anos de experiência e “acho” que sei o que estou fazendo. Mas, obviamente, sempre peço para que Deus me ilumine nas minhas decisões.

4. Você se vê afastando da empresa? Como se prepara para isso?

- Obviamente que um dia eu vou ter que parar, mas ainda acho que está longe. Me preparo tentando deixar a empresa nas melhores condições possíveis.

5. O que a empresa significa para você?

- Significa 15 anos de muito trabalho e esforço. É daqui que eu tiro meu pão de cada dia, que pago o colégio dos meus filhos e tento dar uma vida melhor do que a que eu tive para a minha família. É uma benção de Deus. Mais de quarenta famílias dependem dessa empresa. Me vejo indiretamente responsável por cada um deles.

6. Como você vê a possibilidade do processo sucessório no futuro próximo? A empresa possui um plano de sucessão planejado?

- Não sei se vai ser num futuro próximo. Mas, como já falei, obviamente chegará a hora de entregar o comando para outra pessoa. Para mim, o mais importante é que a empresa esteja em boa situação para quando esse dia chegar. Mas, ainda assim, procuro fazer com que os meus enteados e minha sobrinha estejam casa vez mais participantes na empresa, para aprender a trabalhar dia e noite, como eu faço. Não temos um plano de sucessão propriamente dito, mas como já falei, procuro fazer com que a empresa esteja em uma boa situação e que o meu sucessor esteja bem preparado para assumir o meu lugar. Esse é o nosso planejamento.

7. O senhor procura preparar um sucessor dentro da família?

- Sem dúvida. Só deixo essa empresa para um dos meus filhos, ou até para a minha sobrinha. Se não tiver ninguém eu vendo tudo. Não vou deixar a empresa que eu fundei nas mãos de outra pessoa que não é herdeiro meu.

8. Olhando para o futuro, e antecipando o processo sucessório, quais os maiores conflitos e entraves que você supõe que a empresa terá?

- Acho que quem me suceder vai ter que trabalhar muito, arregaçar as mangas, viajar, vender, visitar clientes, resolver problemas com os bancos, enfim, vai ter que ser parecido comigo. Acho que o problema com essa geração é que eles preferem ficar sentados numa mesa passando e-mails. Eu me preocupo em saber se eles terão condições de dirigir essa empresa sem que eu esteja por perto. Capacidade, inteligência e conhecimento eu sei que eles tem, mas acho que ainda falta a “garra”, amor e compromisso pro negócio.

9. O Sr. acha que os seus possíveis sucessores estão aptos para lhe suceder?

- Ainda não. Longe disso. Mas sei que eles são capazes. Eles ainda são muito novos e ainda tem que aprender muito sobre o negócio e sobre a vida.

10. Aonde você espera estar daqui a dez anos?

- Em uma Plastfor mais estruturada, organizada e maior. Espero tirar férias com mais frequência (minha primeira viagem internacional eu vou fazer agora) e que os meus filhos estejam trabalhando comigo.

APÊNDICE B – Entrevista realizada com a cofundadora da Plastfor Embalagens

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A CO-FUNDADORA E DIRETORA FINANCERIRA DA PLASTFOR EMBALAGENS, SRA. EDMEA APARECIDA PESSOA MONTEIRO

1. Como a senhora vê a importância da sucessão na empresa e como se prepara para isso? A empresa possui um planejamento do seu processo sucessório?

- Acho extremamente importante e me preocupo com isso quase que diariamente, pois quero me aposentar também, quero descansar. Me preparo tentando fazer com que meus filhos se interessem cada vez mais pelo negócio, e tentando fazer com que meu marido seja um pouco mais aberto a dividir responsabilidades, como forma de fazer com que ele delegue o poder para os herdeiros. Infelizmente, não temos um plano de ação feito para planejar objetivamente nosso processo sucessório.

2. Como você se vê no papel de mulher do fundador e mãe dos possíveis sucessores? Como se comporta nessa situação e quais as principais preocupações?

- É complicado. É difícil lidar com esses conflitos de interesses. Como não há separação de convivência entre empresa e família, os problemas da empresa entram no ambiente familiar e os problemas familiares invadem o ambiente empresarial. Tento de toda forma fazer com que as discussões ocorridas na empresa não adentrem no convívio familiar. Mas conheço o meu marido e creio que criei bem os meus filhos, e sei que eles têm o discernimento do quanto essa empresa é importante para toda a nossa família.

3. Como descreveria a personalidade do seu marido como diretor geral da empresa?

- Meu marido é a pessoa mais trabalhadora e disposta que eu já conheci. Para ele não existe sábado, domingo, nem feriado. Ele faz todo o possível para desenvolver esta empresa e proporcionar para nós tudo do bom e do melhor. Mas ele é muito centralizador, quer mandar

em tudo. Talvez pelo fato de que ele criou essa empresa do zero, ele possa ter criado a sensação de que tudo que ele faz está certo, e não é bem assim. Acho que ele deveria ouvir mais as pessoas.

4. Como vê o interesse dos filhos pelo negócio da família?

- Existe o interesse, mas não sei se é o suficiente para estarem aptos a comandar a empresa. Minhas preocupações são em relação ao interesse deles pelo negócio. Eu sei que não foi o sonho de nenhum deles ter uma indústria de embalagens, e lidar com isso é complicado. Tento passar pra eles a oportunidade que é ter um negócio tão bom na família. Mas quero apenas que eles sejam felizes não importa onde. Não me entenda mal, eles são ótimos funcionários e são cobrados até mais do que os outros, mas não sei se é o desejo deles continuar na Plastfor. Mas eles são muito jovens ainda e vão amadurecer bastante. Espero que possamos oferecer as condições para eles se desenvolverem profissionalmente, mas isso depende muito do meu marido, dele conseguir delegar as tarefas e dividir as responsabilidades.

Se eu pudesse mudar alguma coisa, mudaria a forma como eu e meu marido sempre falamos da empresa dentro do ambiente familiar. Confesso que sempre frisamos os aspectos ruins do trabalho, e não tivemos o cuidado em gerar o amor pelo negócio da família para nossos filhos falando dos aspectos positivos da empresa.

5. Quais os principais problemas que espera encontrar no processo sucessório?

- Eu destacaria a personalidade centralizadora do meu marido (Sr. Monteiro), a relutância dele em deixar o comando da empresa e destacaria também a falta de interesse, pelo menos no momento, dos nossos filhos em darem continuidade ao negócio que fundamos.

6. Como se vê daqui a dez anos?

- Aposentada.

APÊNDICE C – Entrevista realizada com as herdeiras da Plastfor Embalagens

**TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM AS HERDEIRAS DA
PLASTFOR EMBALAGENS, SRTA. MARINA PESSOA BEZERRA E SRTA. RAIISA
QUEIROZ MONTEIRO**

- **Srta. Marina Pessoa Bezerra**

1. O que a empresa representa para a Srta.?

- Um ótimo negócio e uma ótima oportunidade para me desenvolver profissionalmente. Não sei se compartilho do mesmo amor do meu padrasto e da minha mãe, mas tento fazer a minha parte para o crescimento da empresa.

2. Como vê a necessidade do processo sucessório para continuidade do negócio da família?

- Extrema importância. Tanto para a continuidade do negócio no tempo, como para renovar o modelo de gestão atualmente implantado pelo Sr. Monteiro.

3. Por que diz isso?

- Pelo motivo que o modelo de gestão dele ser baseado apenas no conhecimento próprio. Ele já teve outras empresas no passado, alcançou relativo sucesso na maioria delas, mas nunca conseguiu manter o negócio. Ele é um tremendo empreendedor, mas peca muito na administração dos negócios, principalmente por quase não aceitar ouvir opinião de terceiros. Para se ter uma idéia, é quase impossível fazer uma simples compra com um fornecedor ou fazer uma negociação com algum cliente sem que ele não esteja no meio. Temos que pedir a autorização dele antes de comprar qualquer coisa que chegue, para contratar um funcionário, para desenvolver um orçamento, ou seja, eu acho que ele faz de tudo para que a empresa dependa da presença dele para funcionar.

4. A Srta. se prepara para o processo de sucessão?

- Me preparo para ser uma vida boa profissional, mas ainda não sei se o negócio que a Plastfor está inserida é aonde eu quero trabalhar pro resto da vida. Não descarto a ideia, mas no momento penso em outras coisas. E penso assim porque, querendo ou não, quando se tem uma empresa na família, todos esperam que você trabalhe nela, e eu quero fazer minhas próprias escolhas e não deixar que os outros escolham por mim. Talvez se eu me sentisse menos forçada a trabalhar na empresa, eu tivesse mais amor pelo negócio.

- **Srta. Raissa Queiroz Monteiro**

1. O que a empresa representa para Srta.?

- Representa uma grande oportunidade de trabalho. Sou muito grata pela oportunidade de trabalhar e de ter crescido profissionalmente aqui. Sou muito grata ao meu tio, Sr. Monteiro. Quando comecei a trabalhar aqui não possuía experiência passada nenhuma, e fui aprendendo tudo com o tempo. Hoje sou gerente de produção e me arrisco a dizer que, depois do Sr. Monteiro, sou a pessoa que mais sabe acerca da operacionalização da empresa.

2. Como vê a necessidade do processo sucessório para continuidade do negócio da família?

- Vejo de forma natural. Vai chegar uma hora em que a idade vai fazer efeito e o Sr. Monteiro terá que se aposentar. Acho que falta muito tempo e não faço a menor ideia de quem ele escolherá para sucedê-lo. Não acho que ele vai deixar só um no comando.

3. A Srta. possui interesse pela sucessão?

- Tenho. Mas não acho que eu seria a melhor escolha, pelo menos no momento. Conheço tudo da operacionalização da empresa, mas não tenho conhecimento a cerca do setor financeiro. Mas eu tenho a intenção de ficar aqui até me deixarem ficar.

4. Qual acha que seria o maior entrave para o processo sucessório?

- Eu acho que o Sr. Monteiro vive para esse negócio. Acho que vai ser muito difícil para ele deixar tudo isso para trás. Ele não tem outros hobbies, o que ele mais gosta de fazer é comandar a Plastfor. Ele é sempre o primeiro que chega e o último que vai embora. Acho que vai ser muito difícil ele perder esse costume enquanto a idade realmente não começar a pesar.