

## OS DESAFIOS NA SUCESSÃO FAMILIAR: A TRANSCRIÇÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL ÀS NOVAS GERAÇÕES

Vanessa Balbinot Hunger<sup>1</sup>  
Sabrina Emmelly Pecini da Silva<sup>2</sup>  
Willian Luan Rodrigues Pires<sup>3</sup>  
Idineia Bressan<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem o objetivo de apresentar o empreendedorismo e o processo sucessório dentro de uma empresa familiar, os desafios enfrentados, o processo de empreendedorismo transgeracional e as relações entre membros da empresa e a própria família empreendedora. Para isto, foi feito um estudo em uma empresa familiar varejista de médio porte na cidade de Nova Mutum, interior de Mato Grosso, com a realização de um estudo de caso com delineamento misto exploratória sequencial com os possíveis sucessores com o propósito de identificar os aspectos relacionados à sucessão da empresa e o que os leva a não continuar nos negócios da família, assim como o resultado da pesquisa com apresentação das dificuldades no processo sucessório de empresa familiar. Concluímos que a geração para a sucessão familiar não adquiriu o espírito empreendedor demonstrando falta de interesse na organização.

**Palavras-chave:** Sucessão. Empresa familiar. Empreendedorismo transgeracional. Competências.

### INTRODUÇÃO

Nota-se que a construção de empresas ao longo do tempo e em todo e qualquer lugar tem como base primordial o fenômeno do empreendedorismo. Como define Barreto (1998), o empreendedorismo consiste em partir de um ponto o qual se tem muito pouco, concebendo e configurando algo baseado nesta habilidade.

Alguns aproveitam as oportunidades que o local e o público oferecem, quebram a rotina em que vivem e empreendem com verdadeiro êxito, geram e se inserem em um contexto de transformação social. Chiavenato (2004) define o empreendedor como aquele ser que gerencia ou origina um empreendimento sustentado em um projeto de vida pessoal, na qual ele assumirá riscos incertos e inovará constantemente.

Aquele que acredita em um negócio próprio, construindo um sonho de vida profissional. É uma habilidade inerente ao ser, desenvolvido ao longo das experiências

<sup>1</sup>Acadêmica de Administração. Universidade Federal de Mato Grosso. [vanebhunger@hotmail.com](mailto:vanebhunger@hotmail.com)

<sup>2</sup>Acadêmica de Administração. Universidade Federal de Mato Grosso. [sabrina\\_emmelly@hotmail.com](mailto:sabrina_emmelly@hotmail.com)

<sup>3</sup>Acadêmico de Administração e VIC na Universidade Federal de Mato Grosso. [willianluanrodriguespires@gmail.com](mailto:willianluanrodriguespires@gmail.com)

<sup>4</sup>Professora Colaboradora. Universidade Federal de Mato Grosso. [dina.bressan@gmail.com](mailto:dina.bressan@gmail.com)

vividas e refletidas no empreendimento, McClelland (1961), descreve que para alcançar sucesso empresarial não se trata apenas de possuir habilidades técnicas, como nas áreas de marketing, produção ou finanças, nem tão pouco de possuir capital financeiro, é preciso ter habilidades natas empreendedoras e atitudes intrínsecas a tal.

Dentro do aspecto do empreendedorismo, observam-se as mais diversas histórias de empresas familiares, firmando seu crescimento e sucesso ao longo do tempo. Sobre o assunto, Floriani e Rodrigues (2000) discorrem que as empresas familiares desenvolvem o Brasil e geram oportunidades de emprego e crescimento. De acordo com um estudo publicado pela PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014), houve um desempenho maior que o índice mundial das empresas familiares no Brasil. Segundo a publicação, 79% destas empresas apresentam resultados de crescimento, enquanto no mundo o índice resultou em 65%. A partir daquilo que se observa acerca da gestão familiar, é dentro desta ótica que se insere a sucessão familiar nestas empresas.

Um dos desafios habitualmente enfrentados pelas empresas familiares está no quesito do gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Com a conceituação de Leone (1991, p. 245) a sucessão nestas organizações caracteriza-se como a transmissão entre a geração que dirige a empresa e a que passará a dirigir de capital e poder, ocorrendo paulatinamente ou de forma imediata, com a morte ou doença do fundador.

A preocupação dos fundadores com o tempo de vida de uma empresa familiar engloba o receio da falta de comprometimento e de interesse em gerir das novas gerações com o empreendimento da família. Descrevendo sobre isso, Consoli e Martinelli (1998) afirmam que por consequência dessa falta de comprometimento das gerações posteriores, a continuidade da empresa pode ser prejudicada, por não terem o mesmo interesse no negócio que o fundador. Então o problema resulta em “Há dificuldades para a sucessão familiar na organização estudada?”

Portanto, partido deste aspecto, o presente artigo tem como base principal o empreendedorismo inserido nas gestões das empresas familiares e o processo de sucessão entre as gerações. Com um estudo aplicado em uma empresa familiar varejista da cidade de Nova Mutum, interior do estado de Mato Grosso, o objetivo é identificar os desafios enfrentados para transcrever o conhecimento dos pais para os filhos e o processo de inseri-los e mantê-los na gestão da empresa, principalmente em uma cidade localizada no interior.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Empresas familiares nascem a partir do sonho de apenas um membro da família ou de uma vontade em conjunto de empreender. Essas empresas caracterizam-se por possuir laços de convívio e valores em comum, que disseminam o sucesso ou o fracasso da organização. Lodi (1993) opina como sendo uma empresa familiar aquela em que um membro ou mais de uma mesma família administra a gestão. Adachi (2006, p.18) afirma que empresa familiar é aquela que uma ou poucas famílias fazem parte da gestão e detém o poder de decisão de uma empresa.

De acordo com Martins et al. (1999), a empresa familiar define-se como sendo o alicerce para que as sociedades cresçam e se desenvolvam. O desenvolvimento dessas empresas requer uma gestão empreendedora e inovadora, assim como em qualquer outra. Existe uma relativa descrença sobre o quão conseguirá se desenvolver e se manter uma empresa com gestão familiar, principalmente por, muitas vezes, contar com uma decisão centralizadora em poder do fundador. DONATTI (1999) aponta que a falta de um código no relacionamento familiar na gestão da empresa é o que possivelmente gera um fracasso, não sendo impossível a relação família/empresa.

O desejo daqueles que iniciam um negócio tendo como sócios membros da família é que a gestão prospere pelas próximas gerações, assim como classificado por Oliveira (1999), a empresa familiar é classificada como sendo aquela que cede o poder de decisão de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Assim sendo, a prosperidade de uma empresa familiar está interligada com o empreendedorismo transgeracional. (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010) definiu com base em seus estudos que a eficiência transgeracional é medida pela possibilidade de sucesso transgeracional da família que empreende.

Os autores definem da mesma forma que o empreendedorismo transgeracional são processos desempenhados pela família com o intuito de desenvolver o espírito empreendedor, inspirar capacidades e recursos para formar novos fluxos financeiros e sociais entre as gerações. Portanto, é a inserção das gerações futuras àquelas que participam da gestão da empresa familiar no processo contínuo de mantimento da mesma. É o repasse da habilidade de gerenciar uma empresa, o poder de transferir o espírito empreendedor para a escolha da segunda geração em manter a gestão familiar.

O processo sucessório dentro de qualquer organização é habitualmente ocorrido com grande expectativa, tanto por parte de quem fundou e criou a empresa, quanto por parte dos funcionários, líderes e gestores, os quais vislumbram uma oportunidade de ascensão. O encadeamento desse processo se deve pelo fato de influenciar o futuro da empresa, na qual o sucessor deve estar preparado para o desafio, em que resultará em sucesso ou fracasso.

Para Tondo (2008, p.75) o processo sucessório acontece de forma natural em todas as organizações, ocorrendo a qualquer tempo e está relacionado ao envelhecimento, doença ou morte dos atuantes na gestão, sendo estas lideranças carecidas de serem substituídas. No entanto, quando se trata de uma sucessão dentro de uma empresa familiar a complexidade do momento se eleva. Trata-se do momento de suma importância que determinará sua sobrevivência em longo prazo. Há também os laços afetivos que estão envolvidos pelo aspecto familiar e os conflitos que tendem a dificultar o processo na escolha do sucessor. (COSTA; LUZ, 2003) afirma que deve-ser ter cautela com o processo sucessório na gestão familiar, pois se trata da continuidade ou não da empresa.

Com base em seus estudos (OLIVERIA, 2006) assegura que um processo de sucessão em uma empresa de gestão familiar compreende o fundador, que representa a primeira geração; o herdeiro ou não herdeiro, como o indivíduo que representa a segunda geração, e assim gradativamente durante as outras gerações. Para o autor, no processo sucessório é importante considerar os valores da família gestora, a realidade em que ela se encontra e os valores presentes, bem como a expectativa de vida dos membros principais atuantes na gestão.

Para Silveira e Biehl (2003), a sucessão na gestão familiar é crucial no êxito da continuidade de uma organização, uma vez que o processo intervém diretamente nos negócios e pode ser capaz de definir a sua estabilidade, crescimento ou ruína da empresa. O esperado e árduo processo da sucessão trazem vantagens para a organização familiar. Com a entrada de uma nova geração na gestão da empresa, a inovação tende a ser próspera, o receio de correr riscos tende a diminuir, com uma liderança renovada, com o objetivo de alcançar as melhorias necessárias. Sobre este processo inovador que tem por base indicar o sucessor da empresa, (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005) afirma que a existência de um sucessor intraempreendedor pode ser capaz de suscitar a inovação organizacional dentro de empresas familiares.

Assim, completando a ideia de (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005; BORGES; LIMA, 2012), afirmam Tillmann e Grzybovski (2005) que há uma nova geração capaz de enfrentar os riscos, cogitando a prosperidade da empresa, diferentemente daqueles que estão há mais tempo na gestão, os quais não veem vantagem ou interesse em realizar qualquer investimento que não sejam seguros, desejando a sua estabilidade e pretendendo aproveitar o tempo que lhes sobra.

O desconhecimento e a preocupação quanto ao processo sucessório começa na falta de planejamento necessário para tal. Os gestores atuantes nas empresas têm desconsiderado a relevância do processo e não preparando de maneira adequada os herdeiros e sucessores para que se atinja um resultado favorável da sucessão. Concluem (CAMPOS; MAZILLI, 1998; ANTONIALLI, 1998; e OLIVEIRA, 2006) que o processo de sucessão dentro da empresa precisa ser feito com planejamento, visto que se trata de um processo inevitável. Complementando, (KIGNEL; WERNER, 2007) afirma que há a indispensabilidade em ocorrer entendimento e diálogo com todos os membros envolvidos da família empreendedora.

Para (LODI, 1993), um programa sucessório satisfatório está correlacionado com a maneira que o pai, sendo o presidente da empresa, realizou o ato de planejar a sua família para o poder e a riqueza. Os herdeiros precisam ser preparados para o processo sucessório, para que suas expectativas sejam atendidas, visto que a contínua motivação é fator chave para que a segunda geração tome frente dos negócios. Portanto, conclui-se que a geração que seguirá na gestão da empresa familiar, dando continuidade aos negócios e sonhos do fundador, precisa estar inteirado ao processo de gestão. Porém, nem sempre os sonhos do fundador se dissipam para as gerações futuras e o patriarca da família precisa compreender a escolha a ser feita pelos mesmos.

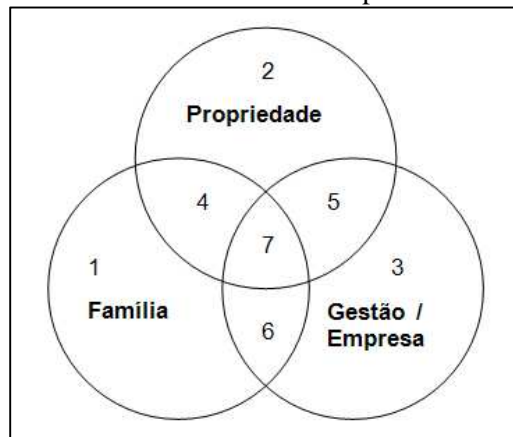
A complexidade das sociedades familiares engloba além da relação empresarial. Queiroz (2008) relatou o que de forma sintética trata-se da empresa familiar: duas instituições paradoxais atuando conjuntamente. Suas relações tornam-se mais intensas, complexas e complicadas por envolver laços afetivos na esfera profissional, dificultando, muitas vezes, as tomadas de decisões. Lodi (1993) já afirmava em seus estudos que quando comparada a uma multinacional, a empresa familiar caracteriza-se por possuir fraquezas claras, como o conflito de interesses que se dá entre a própria família e a empresa. A gestão de uma empresa familiar também sofre por existir, em muitos casos, os conflitos entre os gestores tradicionalistas e os sucessores inovadores. Elas são conhecidas como aquelas que não conseguem inovar, por serem antiquadas, fazendo-se questionar a respeito do seu poder em alcançar objetivos traçados (CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006).

Com a problemática enfrentada pelas empresas familiares, BUENO, FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ (2007), afirmam que dentre os problemas ocorridos nestas empresas, além da relação entre família e empresa, as dificuldades também se encontram na internacionalização, na crença intensa na cultura ante o planejamento da sucessão, a resistência da renovação organizacional além das adversidades na administração do patrimônio familiar e o não seguimento de uma governança corporativa. De acordo com o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008), a governança trata-se de uma forma de assegurar aos sócios e proprietários o governo estratégico da empresa. Segundo o Instituto, a boa governança oferece aos sócios transparência na gestão da empresa, equidade e responsabilidade pelos resultados.

Discorrendo sobre a governança corporativa dentro das empresas familiares, muitos membros que atuam diretamente na organização estão em desarmonia a este princípio ao confundir os bens patrimoniais da empresa com as despesas pessoais. Lodi (2000, p. 136) pontifica que governança é a maneira das relações entre todos os envolvidos na gestão da empresa, como acionistas, sócios majoritários ou minoritários, os auditores, diretores e o Conselho de Administração. Portanto, esta relação deve ser conveniente, benéfica e transparente para todos os envolvidos.

Kelin E. Gersick (1997) elaborou como forma de desenvolver um modelo em que as relações das empresas familiares fossem descritas, criou o “Modelo Três Círculos”.

**Figura 1** – Modelo Três Círculos nas empresas familiares



Fonte: Gersick et al (2006) adaptado pelos autores, 2015.

Por meio do modelo elaborado, foi possível compreender o sistema de uma empresa familiar com a sobreposição dos subsistemas da família, da propriedade e da gestão. Gersick *et al.* (1997), afirma que com ele é possível perceber os conflitos entre os membros, as prioridades, os impasses dos papéis desempenhados e os limites nessas empresas familiares. Por meio do modelo descrito, pode-se localizar qualquer membro em uma das sete áreas envolvidas. Quem, por exemplo, está localizado no setor 1, entende-se que faz parte da família, mas não detém da propriedade nem faz parte da gestão da empresa. Dentro da área numerada como 2 está o indivíduo que não pertence à família controladora e não faz parte da gestão da empresa, mas detém participação acionária. No número 3, é a pessoa de fora da

família, que participa da gestão da empresa, mas não detém parte na propriedade. No setor 4 está um membro da família, atuando na gestão, sem parte acionária. Quem se localiza no setor 5 é membro da família, tem direito na propriedade mas não atua na gestão da empresa. Na área de número 6 o indivíduo não é membro da família, mas detém parte acionária e participa da gestão. Quem se localiza no setor 7 é membro da família, atuando na gestão com parte na propriedade. Portanto, devido a complexidade envolvida em uma empresa familiar, o modelo elaborado por Gersicket al. (1997), auxilia na resolução de possíveis conflitos e interesses no âmbito das intersecções familiares, visto que permite enxergar de forma mais clara as áreas de interesse no envolvimento da empresa familiar.

## METODOLOGIA

A pesquisa mista apresentada, caracterizada forma de exploratória, trata de um assunto por vezes velado, até para o meio científico, com poucas referências. Objetivando apresentar a história e os dados coletados em uma organização familiar que atua no interior do Mato Grosso. A pesquisa é um estudo de caso, segundo Yin (2001) o estudo de caso é “uma pesquisa empírica seguindo-se um conjunto de procedimentos pré especificados”. Para Gil (2007), a pesquisa exploratória conhece a realidade estudada buscando maior conhecimento. O autor também define que ela permite ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema.

Como contribuições bibliográficas e documentais foram desenvolvidas e utilizadas técnicas de coletas de dados e entrevista com os onze possíveis sucessores da empresa. Dentre eles membros da segunda e terceira geração, também com os atuais participantes na empresa, bem como com os gestores e proprietários da empresa familiar, com um roteiro previamente elaborado para constatar o processo de sucessão da mesma.

Um questionário foi aplicado com os onze indicados para serem os sucessores, com o objetivo de averiguar dados, estudando e analisando informações acerca da realidade social que foi estudada, com ênfase no processo de sucessão, pois de acordo com (SELLTIZ et al., 1972; GIL, 2007; RICHARDSON et al., 2007), com a aplicação de um questionário há a consequente liberdade do respondente ficar a vontade para expor sua opinião. Creswell (2007) trata-se de uma pesquisa é mista com delineamento exploratório sequencial, que se caracteriza pela “coleta e análise de dados qualitativos, seguida pela coleta por uma fase de coleta e análise de dados quantitativos”.

As entrevistas foram realizadas na própria organização, em uma das redes, a qual se localiza em Nova Mutum, atualmente a maior da família, com os membros da empresa de forma geral, de maneira objetiva para obter os resultados pretendidos. De forma subjetiva e com aspectos passionais, foi descrita a história da empresa, desde quando o sonho de uma família tornou-se realidade, até as estruturas atuais. Abordando fases de quando o que era apenas uma utopia até o momento que se transformou em uma empresa de sucesso, dentro de uma das cidades que mais apresentam taxas de crescimento no interior de Mato Grosso.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Contextualização da empresa

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



A empresa estudada optou por não ter o seu nome divulgado, portanto será relatado como empresa XX. Está localizada na cidade de Nova Mutum, interior de Mato Grosso.

A loja é formada por seis sócios, três majoritários, sendo estes irmãos e a gestão caracterizada como familiar. Fazendo parte do mercado de confecções, calçados e todo artigo de cama, mesa e banho, além de atender todos os tipos de clientes em suas diversas idades. Para melhor atender e satisfazer necessidades de seus clientes a loja conta com 24 colaboradores, dentre eles estão os responsáveis pela gerência e financeiro, setor de caixa, faturamento, limpeza e área de vendas.

Tem como missão “oferecer soluções em produtos de vestuários para satisfazer as necessidades de seus clientes e alcançar os objetivos mercadológicos que o meio de atuação cobra de seus investidores”. Visa ser a empresa de destaque no local, trabalhando com qualidade, eficiência e atendendo as necessidades daqueles que são seu motivo de sucesso, os clientes assíduos.

Para que ocorra um melhor entendimento sobre a aplicação do empreendedorismo nesta empresa e o motivo da escolha da mesma para o estudo, segue a seguir a história de formação e crescimento da empresa XX.

A história da antiga empresa XX iniciou-se em Descanso – SC, mais especificamente em um povoado chamado de Itajubá, nos anos 70. Neste município o chefe da família, o Sr. Silvestro, trabalhava na lavoura com sua esposa e os oitos filhos. No início dos anos 80, a filha Madalena, iniciou suas atividades comerciais trabalhando em uma pequena loja e sapataria já de propriedade de seu pai e de seu tio Albino. Em 1985, Albino conheceu a grande promessa do futuro e como tantos outros sulistas entraram na marcha para o Oeste, grande movimento, apoiado pelo governo federal que visava ocupar o cerrado brasileiro. Fixou-se uma pequena localidade que hoje é o município de Nova Mutum – MT.

De volta a Santa Catarina, resolveram investir na localidade e Madalena, pela experiência adquirida na loja e sapataria, foi convidada a desenvolver uma loja nesta localidade que até então nem era considerado município, junto com o irmão Paulo. Era necessária muita visão da Família XX, que sem medir esforços e temer coisa alguma em busca de um futuro melhor, assim como outros pioneiros que estavam se instalando na localidade, se arriscaram e tiveram que enfrentar a falta de infraestrutura da época.

Em 06 de Setembro de 1985, os irmãos Paulo e Madalena, chegaram de ônibus, a Agrovila de Mutum, já com as mercadorias trazidas na bagagem, montaram suas instalações da pequena, porém prospera loja de 40m<sup>2</sup>, onde dias depois, venderam a primeira peça de roupa, lembrada com muito orgulho até hoje. O início foi marcado por vitórias diárias, superando junto com os demais habitantes da localidade desafios como a saudade da família, da terra natal e dos amigos. Em 1987, os irmãos, com auxílio de um pedreiro, ergueram com suas próprias forças a primeira sede própria da Loja XX, com espaço amplo e acolhedor para época, localizada na Rua das Margaridas, ainda atual endereço da loja da família.

Em 1990, já com a sede ampliada, a família também ampliou os negócios, proporcionando, além do tradicional cama, mesa e banho, confecções e calçados em geral, móveis e eletrodomésticos, atividade esta que se encerrou de forma estratégica em 2002. Já em 1999, um grande sonho era conquistado, uma loja de 800m<sup>2</sup>, estrutura moderna e inovadora, digna de grandes capitais estava em construção e a antiga Loja Y, passa a se chamar “Empresa XX, O centro da moda” que com planejamento se reinventa a cada dia e

oferece no interior do estado de Mato Grosso, produtos com qualidade, marcas nacionais e grifes importantes no cenário da moda e o mais importante, se preocupando cada vez mais em atender as necessidades de seus clientes.

Nesses 27 anos de trabalho, a empresa XX passou a fazer parte da vida da população local, sendo referência nos produtos e serviços que oferece, além de proporcionar um ambiente familiar entre amigos e clientes. Em 2011, a empresa ampliou seus negócios e abriu uma nova loja em Nova Mutum, seguindo seus padrões de qualidade e bom atendimento, pensando no melhor para seus clientes.

### Perfil dos sucessores

Com objetivo de verificar o perfil dos possíveis sucessores da empresa XX, pretendendo-se conhecer mais adequadamente o processo de sucessão na empresa. Foi realizada uma pesquisa com os membros da família que poderão ser os gestores e proprietários na próxima geração, a pesquisa baseou-se em conhecer as principais informações dos entrevistados.

Dentre os onze possíveis membros da família, os quais poderão escolher serem os sucessores da empresa, mais da metade são mulheres e meninas. O predomínio da escolaridade entre os entrevistados é ensino médio. Dentre o resultado obtido, destaca-se que a maior parte não pretende ser o sucessor e não atua diretamente na empresa (Tabela 01).

**Tabela 01 – Perfil dos Possíveis Sucessores**

Sexo	27,28% Masc. 72,72% Fem.
Idade	Entre 10 e 20 anos 54,5% Entre 20 e 30 anos 27,3% Mais de 30 anos 18,2%
Escolaridade	18,2% Ensino fundamental 72,7% Ensino médio 9,1% Ensino superior
Trabalha na empresa	36,4% Sim 63,6% Não
Pretende ser sucessor	36,4% Sim 63,6% Não

Fonte: autores 2015.

### Motivos para a não atuação dos possíveis sucessores na gestão da empresa

Com o resultado auferido na pesquisa anterior, uma nova foi realizada com o objetivo de verificar os motivos pelos quais esses sucessores, pertencentes à segunda e terceira geração, optaram por não participar da gestão ou da propriedade da empresa.

Como método para a nova pesquisa, utilizou-se de um questionário simples, com seis alternativas possíveis para corresponder a não continuação nos negócios da família. Novamente os onze possíveis sucessores participaram da pesquisa e poderiam assinalar mais de uma alternativa, caso se identificasse com as mesmas.



Dentre os onze, a maioria optou por não seguir carreira na empresa familiar. Os motivos variaram entre: por considerar não ter vocação para a área, por não se enxergar como um empreendedor e também por ter feito, ou estarem fazendo, outra opção de curso na faculdade, dentre as quais não pretendem atuar no ramo empresarial da família (Tabela 02).

**Tabela 02 – Motivos para não optarem pela carreira dentro da empresa**

Questão	%
Ter feito outro curso na faculdade	27,30%
Não ter vocação na área	45,40%
Ter experiência em outra(s) atividade(s)	9%
Não possuir um bom relacionamento com a família	0%
Ter vontade de seguir outra carreira	36,40%
Não possuir perfil empreendedor	54,50%
Ter ido morar foda da cidade para estudar	36,40%

Fonte: autores 2015.

### Dificuldades encontradas no processo sucessório

Além das pesquisas aplicadas aos membros possíveis na sucessão, uma entrevista foi realizada com o fundador da empresa, com intenção de verificar quais as dificuldades sentidas e constadas no processo de sucessão que irá ocorrer. Apenas dois, dos seis sócios e proprietários se dispuseram a relatar os maiores empecilhos encontrados na sucessão.

Com base na entrevista concedida realizada, a intenção foi equivaler uma nota para cada um dos problemas que existiriam no processo de sucessão (Tabela 03). Com as notas elencadas de zero a dez, a maior dificuldade vivenciada pelos atuais sócios e proprietários da empresa XX está em não existir sucessores que se interessam nos negócios da família (nota 9,0), visto que a maior parte deles, como constatado pela primeira pesquisa não tem envolvimento com a empresa (nota 8,9).

**Tabela 03 – Dificuldades encontradas pelo fundador no processo sucessório**

Questões	Nota
Não ter o(s) sucessor(es) envolvimento com a empresa	8,9
Não existir planejamento na sucessão	5,0
O(s) sucessor(es) não se interessam pela empresa	9,0
Não há sucessor(es) competentes para assumir	6,0
Não há confiabilidade no(s) sucessor(es) possível(is)	4,0
Existência de conflitos entre os familiares	2,0

Fonte: autores 2015.

A falta de planejamento está completamente interligada com a falta de interesse dos sucessores pela empresa, sendo que os detentores da propriedade da empresa pretendem que os sucessores que atuam diretamente continuem os negócios da família.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os resultados coletados por meio das entrevistas realizadas e do questionário aplicado, que a empresa XX, apesar de significativa para o desenvolvimento da cidade de Nova Mutum, enfrenta empecilhos no processo sucessório. Os resultados indicaram que a maior parte dos filhos da segunda geração dos fundadores da empresa não desenvolveu o espírito empreendedor que a primeira geração apresentou para tornar o empreendimento bem-sucedido na cidade.

Dentre os onze possíveis sucessores vale ressaltar que quatro optaram por morar em outra cidade para estudar. Apesar de existir dificuldades com o procedimento da sucessão da empresa XX, a família gestora opta por não realizar um planejamento adequado para que não tenha que instituir outros sócios ou proprietários que não aqueles pertencentes à segunda ou terceira geração.

No entanto, vale admitir que a família gestora da empresa analisada sustentou não haver conflitos relevantes que impossibilitem um agradável convívio familiar, mesmo que no ambiente empresarial. A escolha dos membros sucessores por não seguirem carreira dentro da empresa, não prejudica um convívio harmonioso.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares**. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BIEHL, K. A.; SILVEIRA, K. **Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003.
- BUENO, José Carlos Casilas, FERNÁNDEZ, Carmen Diaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Claudio. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso**. EnANPAD. Rio de Janeiro: setembro, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1999. 278p

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



- CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Administração de empresas familiares**. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.
- COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar**. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.
- CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. **Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. Porto Alegre. Resumo dos Trabalhos... Porto Alegre: Anpad, 2006.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos quantitativo e misto**. – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº 10, 3º. TRIM./99
- FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C., **Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Universidade Regional de Blumenau- FURB, Anais do EGEPE, p. 299-312, out./2000.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- Habbershon, T.; Nordqvist, M.; Zellweger, T.M. Transgenerational entrepreneurship, In M. NORDQVIST & T. ZELLWEGER (Eds.), **Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations**, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2010, 2-37
- KIGNEL, LUIZ; WERNER, RENÉ A. e **Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare Editora, 2007
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm)
- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVISKI, D. **Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras**. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs). Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005
- LODI, João B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4ª Ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARTINS, Ives et al. (1999) **"Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas"**. São Paulo: Negócio Editora.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva et al (Coordenadores.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar. Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

- PWC. **Empresa familiar o desafio da governança.** São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>
- QUEIROZ, V. de S. **The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu.** Cadernos EBAPE-FGV, v.6, n.1, p.1-17, mar 2008
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45- 61, 2005.
- TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária.** Editora Sulina, 2008
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2Ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Organizadores:

ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

