

Larissa de Amorim Repinaldo

EMPRESAS FAMILIARES – PERFIL DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NA SUCESSÃO

Trabalho de Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Márcia Gonçalves

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, julho de 2019

Declaração de Honra

Eu, Larissa de Amorim Repinaldo abaixo assinada, aluna do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 171260006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 05/07/2019

Larissa de Amorim Repinaldo

“Não se deve ir atrás de objetivos fáceis, é preciso buscar o que só pode ser alcançado por meio dos maiores esforços.”¹

¹ Einstein, Albert.

Resumo

As Empresas Familiares (EFs) são muito importantes para o tecido empresarial brasileiro e mundial. Todas elas existem devido à capacidade empreendedora e de liderança dos seus fundadores. Mas é na passagem de comando dos fundadores para os seus sucessores que pode haver algum tipo de impedimento e dificuldade. Esta investigação empírica caracteriza as EFs, o seu processo de sucessão e como as características dos seus fundadores podem afetar neste processo e continuidade da empresa. O estudo exploratório é apoiado por dados recolhidos através de entrevistas para a análise e observação de seis empresas familiares brasileiras. Os resultados obtidos demonstram que o perfil dos fundadores tem relação direta com uma sucessão organizada e com o sucesso dos negócios. Muitas EFs não sobrevivem por causa da falta de planeamento da sucessão e também por aspetos da personalidade dos líderes. Com esta dissertação pode-se concluir que a maioria dos líderes sabem que um Plano de Sucessão é necessário, mas na realidade o que acontece é uma sucessão sem planeamento. Este trabalho revela-se de particular valor para gestores de empresas familiares, para as próprias entidades e para profissionais da área jurídica que possam estar envolvidos em processos de sucessão, pois reforça a importância do planeamento da sucessão que está relacionada com o perfil de seus líderes.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Fundadores, Empreendedores, Líderes.

Abstract

Family Business (FB) are very important to the Brazilian and global business scenario. They all exist because of the entrepreneurship and leadership capacity of its founders. But mainly it is in the passage of command from the founders to their successors that there may be some kind of hindrance and difficulty. This empirical investigation characterizes FB, its succession process, and how the characteristics of its founders can affect this process and the continuity of the company. The exploratory study is supported by data collected through interviews for the analysis and observation of six Brazilian family companies. The results show that the profile of the founders has direct relation with an organized succession and success of the business. Many of them don't survive without a plan and because of the profile of the leaders. With this Dissertation, it can be concluded that the majority of leaders know that a Succession Plan is necessary, but in the real world what happens is an unplanned succession. This paper is particularly valuable for managers of Family Businesses, for the entities themselves and for legal professionals who may be involved in succession processes, as it reinforces the importance of succession planning and how it is related to the profile of their leaders.

Keywords: Family Business, Succession, Founders, Entrepreneurs, Leaders.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a elaboração desta dissertação:

Agradeço primeiramente a Deus pela força e bênçãos que Ele tem-me proporcionado.

Agradeço em especial aos meus pais, por todo o apoio e oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida. À minha irmã pela amizade e companheirismo.

Aos meus amigos do Brasil, que apesar da distância estiveram sempre ao meu lado me dando forças a seguir em frente.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Márcia Gonçalves, minha orientadora, a quem agradeço o tempo, a disponibilidade, paciência e o apoio que foi essencial para o sucesso desta investigação.

Agradeço também a comissão científica do ISAG por entender as minhas dificuldades e limitações.

Por fim, agradeço às empresas e aos fundadores/sucessores envolvidos no estudo, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração.

ÍNDICE

Abreviaturas / Siglas	iii
Índice de Figuras	iii
Índice de Quadros	iii
Índice de Anexos	iii
1. Introdução e Identificação do Problema de Investigação	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Empresas Familiares	3
2.2 Tomada de decisão em empresas familiares	9
2.3 Sucessão em empresas familiares	11
2.3.1 Tipos de sucessões familiares	13
2.4 Referências para uma boa sucessão	16
2.5 Perfil do Fundador	17
2.5.1 Empreendedor	17
2.5.2 Líder	19
2.6 Estilos de Liderança e os fundadores	20
3. Metodologia	24
4. Questões de Investigação	26
5. Análise e Discussão dos Resultados	27
5.1 Breve apresentação dos entrevistados	27
5.2 Breve apresentação das empresas	28
5.3 Perfil do Fundador	30
5.4 Tomada de Decisões	31
5.5 Gestão Familiar e Gestão Empresarial	31
5.6 Controlo da Empresa e Sucessão	32
5.7 Discussão dos Resultados	33
6. Conclusão	36
7. Limitações e Recomendações	38
Referências Bibliográficas	39
Anexo 1: Guião de Entrevista	45
Anexo 2: Análise das Entrevistas	48

ABREVIATURAS / SIGLAS

EF – Empresa Familiar
EFs – Empresas Familiares
PME – Pequena e média Empresa

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de interseção dos três círculos de uma EF.....	17
Figura 2: Estrutura e Controlo do Capital nas EFs.....	18
Figura 3: Controlo da Gestão.....	19
Figura 4: Tipos e Características das Sucessões Familiares.....	23
Figura 5: Cinco fases da Sucessão nas EFs.....	24

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Competências necessárias a um empreendedor.....	28
Quadro 2: Síntese de Resultado.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista.....	52
Anexo 2: Análise das Entrevistas	55

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Empresas familiares são uma realidade no tecido económico mundial. Uma empresa familiar caracteriza-se como um negócio único, pois tem como princípio a interação da família na propriedade e na gestão.

Em Portugal, 70%-80% das empresas são de natureza familiar; no Brasil o cenário é semelhante, cerca de 80% das empresas têm controlo ou gerência com um ou mais grupos familiares. No cenário mundial, as EFs estão presentes praticamente em todos os setores de atividade e ocupam também um papel extremamente importante, representando entre 65% a 80% das empresas. É, portanto, inegável que continuam a ser essenciais nas economias de todo o mundo (PWC, 2016; Coimbra, 2008; Ferreira, Martins, Oliveira, Quinta, Coutinho, Carneiro, 2011; Laimer et al., 2014; APEF, 2016).

A relação estreita entre família e empresa acaba por ser também um grande problema na atividade empresarial destas empresas. Divergências entre a divisão, um grande número de familiares detentores de capital, pouco envolvimento, dificuldades em chegar a um acordo, falta de recursos e existência de rivalidades e conflitos são alguns dos exemplos decorrentes dessa ligação próxima (Chami, 2001; Sitthipongpanich, Polsiri, 2015; Strike, Berrone, Sapp, Congiu, 2015).

São poucas as EFs que conseguem manter-se sustentáveis a longo prazo. Apenas 30% delas sobrevive à passagem da primeira para a segunda geração e só 15% sobrevivem à passagem para a terceira geração. Se os perfis de todas essas empresas forem analisados, conclui-se que apenas 15% do total de todas consideram a sua sucessão e desenvolvem um plano para tal (PWC, 2016; Hnátek, 2015).

Nestas organizações as regras e os valores identificam-se com os da família e/ou fundador. Este tipo de empresa é criado a partir da iniciativa de um empreendedor com a intenção de seguir um projeto, um sonho ou desafio de vida. Algumas são criadas por fundadores com a finalidade de criar um negócio a pensar no futuro dos seus filhos (Cline e Yore, 2016; Freire, Soares, Nakayama, Spanhol, 2010; Freitas, Barth, 2012; Silva, Fossá, 2014).

Os fundadores são líderes e será focando neste tema que encontrar-se-á a chave do êxito para a sucessão dessas empresas. Destaca-se que é de extrema importância compreender se há alguma relação entre os perfis, motivações e o funcionamento da

empresa no processo de sucessão. Quando se tem a noção da forma como as dificuldades poderão ser cuidadas ou até mesmo resolvidas, poder-se-á reunir conclusões para que estas empresas possam melhorar e perpetuar nas gerações seguintes (Vale, Correa, Reis, 2014; IAPMEI, 2016; Lardon, Deloof, Jorissen, 2017).

Esta dissertação tem como objetivo principal levantar e analisar algumas questões centrais sobre as empresas familiares, especificamente ao nível de liderança e processo sucessório. As observações explicitadas neste trabalho são extremamente relevantes, pois, conforme Padula (2004), as empresas familiares são numerosas e estão carentes de orientações consistentes para a resolução das dificuldades e para enfrentar os desafios que surgem a todo momento.

Outro dos objetivos é também contribuir para o conhecimento científico na área da gestão de empresas familiares e, com base na amostra focada em PME familiares, realizar uma pesquisa exploratória no sentido de poder chegar a conclusões que possam ser úteis para a própria gestão dessas empresas.

A abordagem empregada será qualitativa uma vez que, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam os fenómenos em seus cenários naturais, tentando entendê-los em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenómenos e dos elementos que o envolvem.

Esta dissertação terá sete capítulos, onde no primeiro será feita uma breve introdução sobre o tema; no capítulo a seguir será apresentada a revisão de literatura, na qual aprofundar-se-á o conhecimento sobre Empresas Familiares, o perfil dos líderes e sucessão; no capítulo três será discutida a metodologia; no capítulo quatro serão trazidas as questões de investigação; no capítulo cinco será apresentada a análise e discussão de resultados obtidos através das seis entrevistas; no capítulo seis encontrar-se-á a conclusão da dissertação; no capítulo sete observar-se-á as limitações e ideias para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empresas Familiares

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade, sendo a mais comum, a propriedade rural. Com o passar dos anos, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (Donatti, 1999). A opinião de Oliveira (2001) é que a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, criada pela figura de um empreendedor, ou no mínimo um ser corajoso que inicia o seu negócio com a ajuda da família.

Gersick (1997) coloca em destaque que as empresas familiares apresentam como característica central a forte ligação a uma família, o que as torna um tipo especial de empresa. Bernhoeft (1996) afirma que a empresa e a família continuam sendo instituições antagônicas, envolvidas num jogo de soma nula. Segundo o mesmo autor, a incompatibilidade é mais expressiva quando as mesmas se confundem entre o chefe e o pai. Por isso, o autor destaca que a família se caracteriza por três aspetos relacionados entre si: entrelaçamento das histórias pessoais dos indivíduos; a intensa afetividade entre as relações; e, a indizibilidade dos vínculos existentes. Nos primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando-se a unidade da propriedade. Depois as famílias adotariam o sistema mais afetivo, dividindo a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte (Bernhoeft, 1989).

A definição de Empresa Familiar é incerta e discutida por diversos autores, havendo uma grande amplitude de estudos e propostas de definição para essas organizações. Segundo Wortmann (1995, cit in Romano, 2000), existem cerca de vinte definições de Empresas Familiares, enquanto Chrisman, Chua e Sharma (1999) encontraram trinta e quatro definições. Correia (2003), em seu estudo, optou por agrupar as diversas definições de Empresa Familiar de acordo com os critérios utilizados pelos autores. Portanto, separa as diversas definições encontradas com base nos fatores relatados a seguir:

- Grau de propriedade ou gestão por parte dos membros da família - Dyer (1994), citado por Chrisman et al. (1996, p. 5), estabelece Empresa Familiar como a “empresa na qual as decisões respeitantes à propriedade ou à gestão são influenciadas pela relação com a família (ou famílias) ”.

- Intenção de continuidade na propriedade - Ward (1987), referido por Chrisman et al. (1996, p. 6), diz que Empresa Familiar é “aquela onde a próxima geração da família irá gerir e controlar”.

- Vários critérios não mutuamente exclusivos - Romano et al. (2000, p. 286) julga Empresa Familiar aquela que obedece a um dos parâmetros a seguir: “a) 50% ou mais da propriedade é detida por uma única família ou por membros de várias famílias, b) uma única família controla o negócio e c) uma parte significativa dos gestores pertence à mesma família”.

- Vários critérios em simultâneo – Litz (1995, p. 78) apresentou uma definição de Empresa Familiar que coloca em vista três pontos: a dimensão da propriedade e/ou da gestão, o grau de envolvimento da família e a disponibilidade dos membros familiares para a transferência de geração. Assim, “uma empresa pode ser considerada Empresa Familiar quando a sua propriedade e gestão estão concentradas numa família e quando os seus membros se esforçam para alcançar, manter, e/ou aumentar as relações familiares dentro da estrutura organizacional da empresa”.

Costa (2005), assim como Correia (2003), discriminam alguns fatores, utilizados por diferentes autores, para a definição de Empresas Familiares. Esses critérios situam-se em aspetos como a origem e história da empresa, controlo ou presença dos membros da família na administração da empresa, detenção do capital da empresa ou intenção futura de permanência da família no controlo da empresa. Gallo (1996) propõe que uma delimitação autêntica de Empresa Familiar deve ser fundada na coincidência de valores de uma empresa e de uma família, sendo esta organização dita como familiar apenas a partir do instante que exista união entre a família e a empresa. Este autor declara que esta designação é difícil de aparelhar, pois não é simples distinguir a cultura de uma empresa, assim como de uma família. Para transpor essa barreira, Gallo (1996) considera Empresa Familiar aquela onde convivem três dimensões: propriedade, poder e incorporação da 2ª geração. Se houver sucesso nesses três itens, é muito provável que também exista a coincidência cultural e que se possa afirmar que a empresa é uma

Empresa Familiar. Paulo (2009) constata a mesma dificuldade em encontrar uma única definição, sugerindo que tanto as Empresas Familiares como as empresas não familiares têm como primeiro e mais importante objetivo o lucro e que, para atingir esse fim, têm que salientar um conjunto de outros propósitos, relacionados com o aumento da quota de mercado, qualidade, satisfação de *stakeholders*, entre outros. Além destes aspetos, as Empresas Familiares estão envolvidas num conjunto de outras questões diretamente comprometidas à família, como as relacionadas com a sobrevivência ou a continuidade da propriedade da empresa nas mãos da família, ao longo das gerações. Ussman (2004, p. 63), no seu livro *Empresas Familiares*, sugere uma definição baseada na propriedade e controlo da empresa, referindo que estas se definem “como aquelas em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo também tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo). (...). Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa. Quando a propriedade se alia ao controle/direção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família que se repete por várias gerações, existe a possibilidade de influenciar os valores da empresa e de aí institucionalizar uma certa forma de estar dessa família. É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar”.

Percebe-se, portanto, um excesso de definições, de acordo com critérios discordantes como a propriedade da empresa, o controlo, a intenção de continuidade ou a partilha de valores e crenças. Esta falta de concordância em relação à definição chamou a atenção de instituições, como a União Europeia. Esta verificou a presença de critérios escolhidos pelos autores para as definições e a dificuldade que esta questão trazia ao estudo das Empresas Familiares, particularmente ao nível da obtenção e comparabilidade de dados estatísticos. Assim, face ao reconhecimento e documentação da grande dificuldade em obter uma definição unânime para Empresa Familiar, a Comissão procurou estabelecer uma definição simples, clara e facilmente aplicável, que permitisse a obtenção de estatísticas do setor e a comparabilidade entre países. Para isso, fundamentou a definição proposta na formulada pelo *Finnish Working Group on Family Entrepreneurship*, definição essa, maioritariamente aceite e com a vantagem de ser compreensiva e operacional. A definição proposta foi a seguinte: “Uma firma, de qualquer dimensão, é uma Empresa Familiar se:

- A maioria dos poderes de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) que criou/criaram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que

adquiriu/adquiriram o capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.

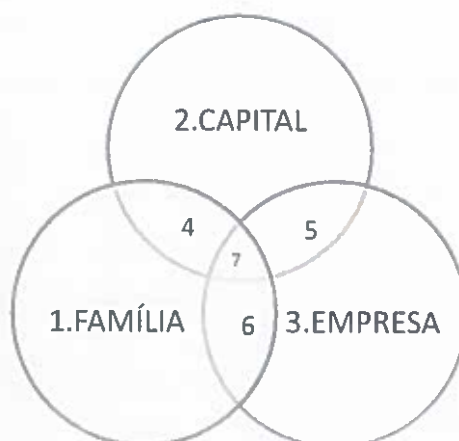
- A maioria dos poderes de tomada de decisão é direta ou indireta.
- Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na administração da empresa.
- As empresas cotadas satisfazem a definição de Empresa Familiar se a pessoa que criou ou adquiriu a firma (capital social) ou as suas famílias ou descendentes possuírem 25% do poder de tomada de decisão mandatado pelo seu capital social."

De acordo com a definição, são Empresas Familiares aquelas em que a família tem o poder de decisão no capital da firma e pelo menos um dos seus membros é gestor. Em relação às empresas cotadas em bolsa é necessária uma participação de pelo menos 25%. Esta delimitação retrata a opinião dos membros do grupo de peritos que recomenda a sua aplicação nos Estados Membros, para assim se poder gerar informação quantitativa comparável no setor das Empresas Familiares.

Com esta vasta bibliografia sobre o presente tema, constata-se que a definição de Empresa Familiar é variável e necessita do ponto de referência ou conjunto de critérios utilizado para o efeito. Tendo a empresa um conjunto de aspetos diversos e características próprias torna-se complexa a inserção da mesma dentro de uma definição, particularmente, em empresas ainda numa fase inicial do seu ciclo de vida. Assim, encontra-se nos diversos autores revistos, a tendência para uma escolha particular que estes julgam ser importante para a definição de Empresa Familiar. Como dito previamente, as empresas podem passar anos sem tratarem questões como sucessão ou transferência de propriedade, pelo que se compreende que uma definição que não delimite essas áreas será mais apropriada. Os conteúdos apresentados por Gallo (1996) ou Ussman (2004), por exemplo, fazem menção à compatibilidade de valores entre a família e a empresa durante vastos períodos de tempo. Para o estudo em questão, não será adotada uma definição que acarreta, não só uma pesquisa sobre um período alargado de vida das empresas, como também uma análise de valores e ideais, por esta se poder tornar bastante subjetiva. Conclui-se que o órgão que concebeu e sugeriu esta definição possui reconhecida competência e valia, partilhando a opinião dos mesmos de que para uma maior eficácia e facilitação de comparabilidade entre estudos, é do interesse dos Estados Membros a adoção de uma definição única.

Entretanto de maneira geral, os autores classificam três elementos como comuns às EF - a família, a empresa e o capital, Figura 1 (Gersick, 1997):

Figura 1: Modelo de interseção dos três círculos de uma EF



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

Onde:

1. Membros da família que não detêm capital e não trabalham na empresa;
2. Detentores de participações sociais que não são membros da família e não trabalham na empresa;
3. Colaboradores que não são membros da família;
4. Membros da família que têm participações no capital, mas que não trabalham na empresa;
5. Detentores de participações sociais que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participações no capital;
7. Membros da família que têm participações no capital e trabalham na empresa.

A análise desta figura permite identificar quais as fontes de conflito na esfera do negócio. Inadequações entre as posições de capital, dissensões de interesses entre os membros, questões relacionadas com poder e as capacidades pessoais são alguns exemplos (Chami, 2001).

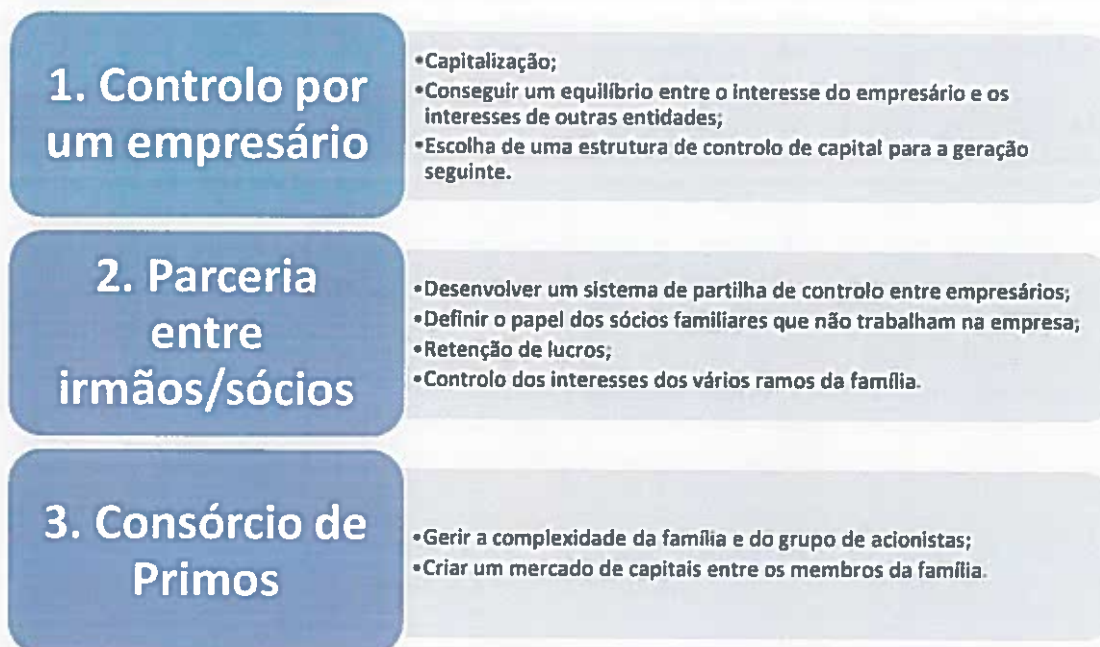
O maior repto das EFs é aumentar a performance do desempenho empresarial enquanto a família se compromete a manter a titularidade. Para que a família, empresa e o capital possam conviver, torna-se importante a existência de relações harmoniosas entre os elementos envolvidos no negócio. Um relacionamento de qualidade é principal para o sucesso (Chami, 2001; Elstrodt, 2003; Caspar, Dias, Elstrodt, 2010).

A gestão dessas empresas pode ainda ser dividida em três subcategorias, onde existem (Ussman, 2004):

1. Tradicional: onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa ou financeira e a família domina completamente todos os negócios da empresa.
2. Híbrida: onde o capital é aberto, existe alguma transparência em assuntos administrativos, há um maior profissionalismo e a família detém a maior parte dos negócios da empresa.
3. Influência Familiar: a maior parte das ações estão disponíveis no mercado, família afastada da administração, mas com grande influência nas decisões finais e na participação significativa do capital.

A estrutura de gestão precisa levar em consideração os interesses dos *stakeholders* famílias a médio e longo prazo. Em relação à distribuição de poder e autoridade dos negócios, podem ser identificadas certas formas no controle da gestão, como mostra a figura 2: controle por um empresário, parceria entre irmãos/sócios e consórcio de primos.

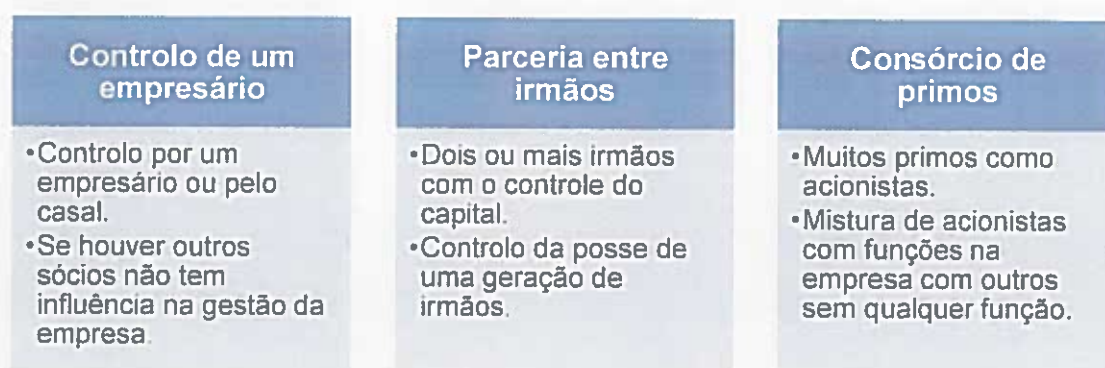
Figura 2: Estrutura e Controlo do Capital nas EFs



Fonte: Adaptado de Neves (2001).

Dentro de cada tipo existem variados desafios que limitam o crescimento e o desenvolvimento das empresas familiares, como pode ser observado na Figura 3 (Neves, 2001).

Figura 3: Controlo da Gestão



Fonte: Adaptado de Neves (2001).

2.2 Tomada de decisão em empresas familiares

Segundo Oliveira (2001), a estruturação da empresa familiar representa uma otimizada organização e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), com a intenção de alcançar objetivos, desafios e metas, bem como

operacionalizar as estratégias estabelecidas. A sua operacionalização sofre influência de alguns fatores como a qualidade dos recursos humanos e o parentesco. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Para esse autor, o que pode auxiliar a organização do empreendimento familiar são os objetivos em comum e os meios utilizados para alcançá-los com qualidade. A autoridade pode ser formal ou informal, sendo estabelecida pela estrutura hierárquica que pode ser necessária, mas não suficiente ou adequada na administração familiar. Existem dificuldades de se estabelecer o equilíbrio da autoridade, o que muitos gestores gostariam que acontecesse, mas nem sempre conseguem, pois pode acarretar problemas indesejados no convívio entre familiares. Em muitos casos, busca-se uma autoridade funcional, pois caminha junto com a responsabilidade, onde se percebe uma melhor distribuição de tarefas ou poder (Oliveira, 2001). Segundo esse mesmo autor, uma sugestão para otimização deste processo é o de se consolidar uma estrutura de divisão de tarefas e poder, onde se vislumbre as perspectivas da empresa e o que se realizará para alcançá-las e onde os membros da família se sintam envolvidos. A criação de um conselho de sócios ou conselho de família, a adoção de mecanismos para facilitar as alterações no quadro societário, desenvolver critérios para admissão e promoção de gestores parentes, ter o controlo sobre as regalias que os mesmos possuem, tentar desenvolver a separação entre a família e a empresa, bem como ter uma empresa do tamanho adequado, são alternativas que podem ser utilizadas. Entretanto, não se pode deixar de relatar as relações familiares dentro de uma empresa, pois as mesmas exercem uma função de sobreposição das duas instituições, a família e a empresa. Este facto torna as empresas familiares difíceis de serem dirigidas, pois esta sobreposição de papéis contribui para a sua complexidade (Longenecker, 1998).

Outra entidade que investe na gestão das empresas familiares é o cônjuge empreendedor, onde o homem ou mulher desenvolve um papel de apoio, procurando saber sobre o que está a acontecer na empresa. Este deseja receber essas informações, pois a falta delas pode ocasionar problemas familiares, ou comprometer o papel de mediação entre os filhos e o gestor do negócio (Longenecker, 1998).

2.3 Sucessão em empresas familiares

No que respeita aos aspetos relacionados com a sucessão administrativa no empreendimento familiar, Leite (2000) destaca que o poder de comando deverá ser transferido pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra, de forma calma e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Com isso, os fundadores demonstram a toda a família que as decisões do novo líder estão a ser respeitadas, mesmo estando a monitorizar as ações de comando do novo gestor temporariamente.

Conforme Lodi (1987), os conflitos na fase de sucessão são os piores que atingem as empresas familiares. Esse autor descreve que um fundador cria uma empresa e tem dificuldades de partilhar valores com a segunda geração, tais como trabalho, comprometimento, disposição e confiança. É trabalho do fundador desenvolver uma ideologia estável para que haja a navegação da primeira para a segunda geração. Caso esta condição não esteja presente na segunda geração, os sucessores tendem a desenvolver uma cultura fraca com objetivos escuros, lealdades individuais e motivação baseada em dinheiro e não no negócio.

O envolvimento e passagem de conhecimento para as gerações futuras não é exatamente simples. Devido à complexidade do processo são várias as pessoas que possuem o poder de influência no processo de sucessão de uma EF (Silva et al., 2014):

1. O Fundador: a saída da 1ª geração é mais difícil e complicada. O fundador sente uma profunda tristeza ao compreender que a saída para ele representa o fim. Existe um sentimento muito forte de posse relativamente à empresa o que aumenta a dificuldade para a sucessão. Por estarem no poder há bastante tempo e se considerarem conhecedores do mercado, é comum a tendência de desvalorização das competências dos filhos ou sucessor, o que gera conflitos. Muitas vezes, o fundador, que sempre lutou pela sobrevivência da empresa, acaba a por em risco a empresa ao decidir não abrir mão daquilo que é, na sua visão, unicamente seu.
2. O Sucessor: o desejo de ver os filhos à frente da empresa é sempre primordial, mas não há a garantia que estes possuam a capacidade de liderar e a orientação necessária para o negócio.

3. Sucessor Mulher: normalmente as empresas familiares são lideradas por homens, então quando há a sucessão as mulheres são desconsideradas. Existe ainda a tradição de que quando não há filhos homens passa-se para outra geração (genros, sobrinhos, etc.).
4. A família: a família assume extrema importância no que diz respeito à regulamentação, através dos Conselhos de Família e Protocolo de Família, sendo qualquer decisão tomada mediante ao acontecimento de reuniões.
5. Os colaboradores: os mais antigos ficam receosos, pois mantinham uma relação informal e de amizade com o líder. Com a entrada do sucessor, muitas vezes, a relação é diferente. Surge ainda a questão adicional da entrada de novos funcionários com modos de trabalho diferentes.
6. A organização/empresa: a sucessão provoca momentos tensos, pois implica diretamente a organização da empresa, o que pode impactar em todos os que estão a operar nela e dela dependem. Quando este processo se aproxima, a situação económico-financeira da empresa tem tendência a deteriorar-se. A sucessão pode trazer renascimento com um filho sucessor competente ou pode colocar a empresa no fim de vida.

A sucessão não acontece apenas quando há o falecimento do empresário, a sua idade é avançada, ou com impossibilidades derivadas de motivos de saúde. Acontece também quando a fase de desenvolvimento da empresa exige uma estrutura diferente (Cline e Yore, 2016; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014).

Um dos aspetos mais críticos do processo de sucessão é o fato de os empresários não prepararem antecipadamente a sua saída. Os fundadores apresentam medo e resistência em aceitar a sua substituição. Em consequência, a empresa pode sair muito prejudicada desta situação, uma vez que não há nenhum sucessor preparado para ocupar o cargo. Devido a esta resistência por parte dos fundadores há uma grande percentagem de EFs que não ultrapassam este processo sucessório, e assim acabam por fechar.

Neste sentido, alerta-se para a necessidade de disponibilização de tempo por parte dos empresários para resolver previamente este ponto de interesse. Assim, eles estarão contribuindo não só para o sucesso e continuidade da empresa, como também para o bem-estar familiar. Devido a isso, a sucessão torna-se muito mais tranquila e a transição

mais suave (Ferreira et al., 2011; Oliveira et al., 2012; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Jaskiewicz et al., 2017).

Há algumas causas de falta de sucesso no processo de sucessão que podem ser identificadas. Falta de herdeiros ou erros estratégicos (falta de coragem para a mudança, diversificação ou tomada de decisões difíceis), grande necessidade de controlo de toda a empresa ou insuficiência de capital acumulado são algumas destas causas. O ponto que mais contribui para a falência destas empresas é a falta de preparação da sucessão aliada à falta de competência dos sucessores para liderar (Lairner et al., 2014; Cannella et al., 2015; Vries, 2017).

2.3.1 Tipos de sucessões familiares

Existem dois tipos de sucessões, a Sucessão Natural e a Preparada como pode ser apresentada na figura 4. A primeira é a que mais acontece em empresas familiares e caracteriza-se pelo crescimento do filho como sucessor que nunca possuiu outra ocupação, pois a ideia de que o filho seria o sucessor foi se tornando evidente para toda a família. Mesmo sem o devido processo formal, a escolha intuitiva a fazer seria colocá-lo como sucessor no momento da morte ou doença do pai. A sucessão deve ser feita internamente e este seria escolhido devido à idade. Neste modelo há alguns perigos, pois os jovens, de maneira geral, identificam-se com a empresa e nunca se envolveram em qualquer outro ambiente, por isso eles herdam as qualidades e defeitos da organização.

Figura 4: Tipos e Características das Sucessões Familiares

Tradicional/Natural	Atual/Planeada
	
☐ Transição inesperada;	☐ Processo Planeado;
☐ Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa;	☐ Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa;
☐ A sucessão é realizada de forma interna e confidencial;	☐ A sucessão é realizada de forma transparente em conjunto com um especialista e vários stakeholders;
☐ A sucessão é deixada de lado ou para outro momento que pareça oportuno;	☐ O fundador toma a iniciativa pela condução do processo;
☐ Insatisfação e desavenças resolvidas pelo Direito da Família;	☐ Insatisfação e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, atencipada pelo planeamento;
☐ Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais;	☐ Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro;
☐ O filho primogénito geralmente é a melhor opção para a empresa;	☐ A escolha é pelo membro da família mais bem preparado;
☐ As mulheres estão em desvantagens;	☐ As mulheres da família competem em condição de igualdade com os homens;
☐ Família e gestão não profissional;	☐ Família e gestão profissionais;
☐ Preferência pelos interesses da família;	☐ Preferência pelos interesses empresariais e valores da família.

Fonte: Adaptado Ferreira et al. (2011)

O facto de saberem que um dia vão ocupar o cargo, pode acabar por os desmotivar de evoluírem profissionalmente e desta maneira podem perder o espírito competitivo (Ussman, 2004).

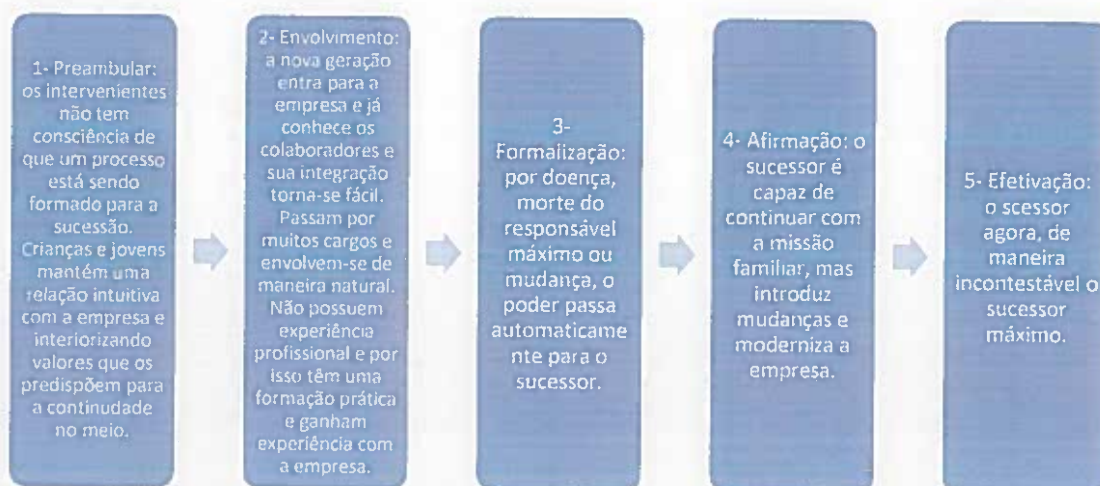
A Sucessão Preparada apareceu devido a uma visão mais tradicional e natural. Este tipo de sucessão requer o diálogo e o reconhecimento do mérito entre os vários agentes sendo que neste caso, a formalização torna-se conhecida mais cedo e todos sabem

quem será o sucessor. Este assume o lugar de topo enquanto o responsável máximo ainda está com o controle da empresa. Esta sucessão também gera alguns riscos, pois não há garantias de que o filho escolhido é o mais indicado (o que também acontece de forma natural), é obrigatória a colaboração da família e pode acontecer uma saída inesperada do fundador (Neves, 2001).

É inevitável que todas as empresas passem por um processo de sucessão. O que acontece é que por não haver a preparação adequada e gradual para esta grande mudança, as empresas podem ser levadas ao fracasso e em casos mais extremos à falência. A melhor forma de conseguir que o processo de sucessão garanta a sustentabilidade da EF é encarar a preparação da sucessão com naturalidade. Integrar os conhecimentos da rotina dos envolvidos na atividade económica e deixá-los cientes da relação binomial família-empresa é uma das maneiras mais eficientes para o sucesso (Jaskiewicz et al., 2017).

Entretanto, em ambas as sucessões podem identificar-se cinco fases, conforme se verifica na Figura 5.

Figura 5: Cinco fases da Sucessão nas EFs



Fonte: Adaptado de Ussman (2004).

2.4 Referências para uma boa sucessão

Para a ocorrência de uma sucessão sem problemas, a área administrativa de uma organização é de suma importância, pois “é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa” (Lodi, 1987, p. 9). Este mesmo autor faz a afirmação que a sucessão deve ser feita ao longo dos anos, ainda quando os herdeiros estão na infância. É importante lembrar que não devem confundir herdeiros com sucessores, pois nem todos os herdeiros podem assumir o papel de sucessor. Portanto, o fundador deve ter atenção para identificar o melhor sucessor para a empresa.

Lodi (1987) cita algumas sugestões para auxiliar esse processo e ainda alertar e orientar empresários na condução da sucessão. Pode-se destacar algumas:

- a) Formação de base dos sucessores, isto envolve a formação por meio da educação familiar, fortalecendo a ética, a moral, a cultura, costumes e valores, além do aprendizado acadêmico para administrar o negócio;
- b) O plano de desenvolvimento do sucessor, destacando o conhecimento do negócio. Isto pode ser feito através do início em atividades em escalões inferiores para conhecer as particularidades operacionais da empresa; uma educação continuada com reciclagem, cursos para atualização e informação e por fim, convívio social e político;
- c) Há também as medidas de cunho organizacional e jurídico, que significam providências legais para o sucessor assumir o cargo de comando de forma efetiva e sem contestações por parte de outros herdeiros.

Vale afirmar que a família em si não é o problema que atrapalha a empresa, mas o facto de se ignorar os problemas desses relacionamentos. A profissionalização da organização melhoraria a vida empresarial e a vida familiar em consequência, pois se considera que problemas familiares possuem uma influência negativa no funcionamento da empresa.

O sucesso dos procedimentos sucessórios depende, em grande parte, da elaboração de um processo preventivo de sucessão que, necessariamente, estipulará quem deve integrar o pacto, incluirá o desenvolvimento de liderança de sucessores, definirá a participação e planeamento estratégico da família na empresa, disporá sobre direitos e obrigações acordando desde logo sobre o ingresso de terceiros, sobre a forma de

eleição da diretoria, a proporção de participação de cada membro e demais estipulações necessárias ao bom termo do pacto.

Para Padula (2004), para ser bem-sucedida, a sucessão deve ser feita seguindo as seguintes etapas:

1. Elaboração do planeamento e do plano para o desenvolvimento dos sucessores;
2. Criação de estruturas organizacionais e societárias para facilitar a sucessão;
3. Processo de profissionalização de empresa familiar;
4. Treinamento e desenvolvimento de herdeiros.

Outro item de extrema importância no processo é o desenvolvimento de uma equipa administrativa, pois aperfeiçoar um grupo é mais rápido e mais fácil, uma vez que esse plano oferece maior desafio aos candidatos, não desencoraja os não escolhidos e conduz à formação de uma equipa eficiente, tanto antes como depois da mudança do dirigente.

2.5 Perfil do Fundador

2.5.1 Empreendedor

Os fundadores, num primeiro momento, são empreendedores: pessoas que possuem a aspiração e o impulso de realizar, aliados à disposição para o risco (Freitas et al., 2012).

A bibliografia demonstra que não existe uma definição simples e incontestável de empreendedorismo, existindo várias abordagens. O primeiro a utilizar a expressão foi Richard Cantillon (1755), no séc. XVIII e depois Jean-Baptiste Say (1800). Ambos definiam os empreendedores como “pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos”. Adam Smith (1776) distinguiu o empreendedor como “um proprietário capitalista, fornecedor de capital e administrador”. Mais tarde, em 1978, Schumpeter associou o empreendedorismo à inovação. Recentemente, Drucker ratifica que “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança e o risco como oportunidade para o negócio ou serviço diferenciado” (Paulino, Rossi, 2003; Schmidt, Dreher, 2008; Vale et al., 2014).

Outra definição diz que ser empreendedor é uma atitude que preza a independência e a realização pessoal. Aproveitar uma oportunidade e possuir o conhecimento,

criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, encarar a incerteza e decompor essa oportunidade em criação de valor (Souza et al., 2016).

Num outro estudo, o empreendedorismo é definido como "qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos". O *GEM - Global Entrepreneurship Monitor* é o maior estudo mundial, sobre empreendedorismo, que visa avaliar a atividade empreendedora nos diferentes países (GEM, 2014).

A relação de sucesso de um projeto está diretamente ligada aos atributos e comportamentos dos seus empreendedores. Nas EFs qualidades do fundador têm uma relação muito forte e próxima com a empresa. A individualidade do fundador ditará a imagem da empresa, os seus valores e comportamento social. Os empreendedores diferenciam-se pois possuem uma atitude que os conduz a vislumbrar oportunidades criadas pela mudança (Paulino et al., 2003; Schmidt et al., 2008; Lardon et al., 2017).

No GEM (2014) considera-se que as pessoas podem ser conduzidas ao empreendedorismo por duas razões: necessidade ou oportunidade. Entende-se por empreendedorismo levado pela oportunidade aquele que resulta do desejo de aplicar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio que já existe, por meio da conceção de uma empresa. O empreendedorismo pode aparecer por causa da necessidade e pode ser pela falta de outras oportunidades para obter rendimentos, portanto leva o indivíduo a criar o próprio negócio (GEM, 2014).

As diferenças de motivação podem ser refletidas em termos de perfil ou de desempenho individual (Schmidt et al., 2008). Não há relatos ou estudos que definam num indivíduo as características necessárias para tornar-se um empreendedor. Entretanto, verifica-se uma grande percentagem de empreendedores com características e competências definidas. As competências transversais dos empreendedores focam-se em quatro grupos: pessoais; relacionais; conhecimentos e técnicas, conforme se verifica no Quadro 1. As competências pessoais têm relação com a formação pessoal, da personalidade, das atitudes, etc., compreendendo o empreendedor enquanto pessoa. As competências relacionais conciliam a capacidade de empatia com a projeção. As competências de conhecimentos estão relacionadas com o *know-how* e são resultantes da formação académica ou de um esforço autónomo de pesquisa, estudo e experiência profissional. Nas competências técnicas é fundamental perceber se o empreendedor

detêm as competências necessárias para determinado projeto e sua gestão (IAPMEI, 2016).

Quadro 1: Competências necessárias a um empreendedor

Pessoais	- Honestidade; - Sentido de Conquista: Ambição, espírito de iniciativa, criatividade; - Autoconfiança: Persistência, Perseverança, Resiliência; - Capacidade de enfrentar o risco; - Autodisciplina: Pontualidade, autocontrole, organização; - Capacidade de Análise/síntese; - Espírito de Observação; - Poder de Comunicação; - Apresentação Pessoal; - Empatia; - Projeção; - Capacidade de Interação (mercado, empresas, colegas...).
Relacionais	- Espírito de equipa; - Conhecimento de Gestão empresarial; - Conhecimentos de Gestão de Marketing; - Conhecimentos de Gestão de comunicação.
Conhecimento	- Aplicação dos conhecimentos de marketing; - Gestão por objetivos; - Planeamento, organização e métodos.
Técnicas	- Gestão do tempo; - Gestão da Informação; - Competências técnicas para realizar o produto ou serviço; - Fluência em línguas estrangeiras; - Utilização de meios informáticos.

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2016).

Algumas das características individuais mais frequentemente relacionadas com os empreendedores são liderança, autoconfiança, flexibilidade, otimismo, orientação a resultados e maior disposição ao risco (IAPMEI, 2016).

2.5.2 Lider

Em relação à liderança, não há um conceito que possa ser considerado completo ou determinante. Definir liderança é um complexo exercício de reflexão sobre diversas teorias humanas (Silva et al., 2014). Independentemente do ramo da organização ou da forma como é formada, a maneira como a liderança é cumprida e os papéis assumidos

pelo líder podem influenciar na materialização dos objetivos corporativos. A liderança é tanto uma ação quanto um atributo. Como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para definir os objetivos do grupo ou da empresa, motivando o comportamento para a realização desses desígnios e ajudando a definir a cultura do grupo. Como atributo, a liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são líderes. Estes conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar força. A liderança é vista como uma forma de influência em que os membros do grupo são subordinados ao líder e este é responsável pelos mesmos (Mussolino et al., 2014; Cater, Kidweel, 2014; Parker, 2016; Venter, Farrington, 2016).

O problema metodológico está em definir liderança como aquilo que o líder é ou faz; por outro lado, está em definir líder como aquele que exerce liderança. A presença de um líder direcionado à junção do grupo é importante para que os objetivos organizacionais sejam obtidos. A seriedade da liderança nas organizações explica-se pela influência que o líder possui junto do grupo, levando o grupo a atingir os objetivos (Mussolino e Calabro, 2014).

2.6 Estilos de Liderança e os fundadores

Um dos maiores desafios e mais importantes que as Empresas Familiares encaram é a transferência geracional de liderança e a capacidade de assegurar uma liderança competente entre gerações. O estilo que o fundador usará para liderar é extremamente necessário para criar um ambiente que incentive os sucessores na gestão e continuidade da empresa (Venter e Farrington, 2016).

Uma das maneiras de caracterizar a liderança é definindo os estilos, sendo eles: Autocrático, Democrático e Liberal. Os dois primeiros mostram, respetivamente, o líder que centraliza ou descentraliza o poder, o terceiro é um estilo *laissez-faire*, que se define pela não participação nas tarefas e atividades efetuadas (Venter e Farrington, 2016).

Para que uma sucessão seja harmoniosa é exigida a colaboração entre fundador e sucessor. Precisa de haver um relacionamento de confiança mútua, respeito, compreensão e suporte entre todos os envolvidos, e isso ajudará na formação e desenvolvimento do sucessor (Lardon, et al., 2017).

Quando o fundador é democrático, existe a criação de níveis elevados de confiança, apoio mútuo, comunicação aberta e séria e por fim o reconhecimento de conquistas. Este tipo de relacionamento afeta positivamente a criação de capacidades dinâmicas

que levará a uma sucessão tranquila. Durante esse processo, o papel mais eficaz que o antecessor pode desempenhar é o de preparar e apoiar o sucessor através da passagem das orientações necessárias que encorajem o desenvolvimento e autonomia da futura geração. O líder democrático é coerente e empenhado, promove a identificação do empregado com a organização e encoraja os funcionários. Com este perfil existe maior perceção de aceitação e apoio ao sucessor escolhido. (Venter et al., 2016).

Um estilo de liderança autoritária refere-se a um líder que afirma autoridade absoluta e controlo sobre os seus subordinados e exige obediência inquestionável. Ele é o único que sabe as melhores ações a serem tomadas pela empresa. Neste sistema, o fundador não tem a vontade de renunciar ao cargo. Um atraso pode ser interpretado pelo sucessor como uma dúvida sobre a capacidade, a vontade e o desejo do sucessor de assumir o controlo. A sucessão é um processo demorado no qual sucessor e fundador precisam juntar esforços progressivamente até o antecessor reduzir o seu envolvimento na empresa. Essa delegação de autoridade é essencial para uma sucessão bem-sucedida, o que geralmente não ocorre quando se têm um líder autoritário, pois este não consegue facilitar a integração, transferência de conhecimentos, aptidões e competências necessárias ao sucessor, colocando assim a empresa numa situação difícil, no qual o seu sucessor pode não ser credível (Venter et al., 2016). Neste tipo de liderança, a centralização do poder de decisão pode inibir a delegação subsequente, frustrar a aprendizagem e reduzir a credibilidade do sucessor perante os outros colaboradores. O envolvimento excessivo e dominador do fundador pode sufocar a capacidade do sucessor de contribuir para a criação de valor na empresa. Um fundador autoritário é uma figura decidida e majestosa, portanto a nova geração é forçada a competir com um ego poderoso e tem dificuldades em estabelecer uma identidade independente. O efeito pode ser um sucessor dependente e conservador que não tem coragem de perseguir o seu próprio caminho, especialmente em questões de negócios e família. Um antecessor autoritário influencia negativamente o controlo comportamental percebido do sucessor, contribuindo para um processo de sucessão disfuncional. (Mussolino e Calabro, 2014).

Um estilo de liderança liberal está associado ao conceito de *Mentoring*. O *Mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. Quando este processo é feito através dos pais pode ser altamente encorajador, pois é o único meio para que o conhecimento do fundador seja

passado para o sucessor. Leva algum tempo, mas é um processo de aprendizagem muito importante, onde o líder serve como um modelo dentro da organização. A intervenção do líder liberal é mínima, ele consegue dar espaço para a atuação da sua equipa, para a tomada de decisões e com esse processo e posição de responsabilidade, o sucessor consegue adquirir a experiência necessária para gerir a empresa. Os líderes liberais são considerados responsáveis por inspirar valores morais, padrões éticos, confiança e apoio mútuo dentro da empresa. Com este tipo de liderança o sucessor consegue transformar-se num líder eficaz que continuará a cumprir os valores e práticas morais do antecessor. Este fundador fornece *feedback* objetivo sobre o avanço do sucessor e o desenvolvimento do seu processo de tomada de decisão. Com este comportamento de respeito mútuo, compreensão e admiração, o processo de formação do sucessor, o compromisso com o negócio e a confiança na sua capacidade de gerir o negócio familiar ficam facilitados (Silva et al., 2014).

A questão chave de como o estilo de liderança utilizado pelo fundador pode influenciar as atitudes, as normas e o controle comportamental do sucessor na EF, entusiasmo as percepções do sucessor no sucesso do processo de sucessão, ou seja, o estilo de liderança influencia positiva ou negativamente. O que a literatura nos diz é que os sucessores percebem a liderança liberal e democrática como um sinal de apoio e incentivo. Estes dois estilos de liderança são os mais eficazes nas sucessões de EF. Existe interação entre as duas gerações levando a uma otimização da transferência de informação, conhecimento e *know-how*. A qualidade do processo de sucessão é essencial para a sobrevivência de uma empresa familiar. Estes tipos de lideranças estão associados, portanto, à sucessão preparada (Mussolino e Calabro, 2014).

Quando o fundador não permite que a geração futura participe dos processos de decisões, a mudança é evitada e a inércia e insatisfação dos sucessores são incitadas. Este tipo de liderança está associado a um bloqueio entre a relação do fundador e sucessor. Leva, portanto, a um processo de sucessão natural muitas vezes originado pela morte do fundador (Noro et al., 2015).

Outro problema dos processos de sucessão é que alguns fundadores passam a vida toda relutando em planear a sucessão. Esta resistência normalmente é resultado de um desejo de posição de maior importância dentro da família, por exemplo. Alguns proprietários veem a reforma como uma perda de poder e *status*. Outros valorizam o controlo do negócio acima de tudo porque eles investiram toda a sua vida para atingir esse mesmo *status*. (Strike et al., 2015).

Portanto, conclui-se que a EF possui alguns problemas que outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. Neste âmbito, as questões são muito mais sensíveis e difíceis de resolver. Elas tornam-se mais pessoais, mais complexas, e os riscos de um erro são potencialmente fatais pela esfera adicional que envolvem, a família (Ferreira et al., 2011; Quivy, Campenhoud, 1992; Guerra, 2006; Bogdan, Biklen, 2010; Yin, 2011).

3. METODOLOGIA

A proposta metodológica compreende a pesquisa exploratória que, segundo Hair Jr. (2005, p.40), "é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações". Em outras palavras, esses planos exploratórios são necessários para o pesquisador que está buscando informação e aumentando o seu conhecimento sobre o assunto. São planeamentos que não possuem o intuito de testar hipóteses específicas de pesquisa. Deste modo, a pesquisa exploratória pode fazer o papel de várias formas, sendo uma delas o estudo exploratório já desenvolvido.

A abordagem empregada será predominantemente qualitativa uma vez que, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam os fenómenos nos seus cenários naturais, tentando entendê-los em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenómenos e dos elementos que o envolvem.

A entrevista é adequada para a análise de uma questão em profundidade. As vantagens da entrevista prendem-se com a flexibilidade e liberdade do entrevistado, a profundidade da informação e das respostas. Nelas, quanto menor for a intervenção do entrevistador, maior será a riqueza do material recolhido. Pedir a alguém que fale sobre a sua vida e a sua empresa é complexo por isso optou-se por utilizar a entrevista estruturada por *e-mail*. O guião foi estruturado em quatro grandes capítulos (empresa; fundador e a liderança; família na empresa e sucessão) com perguntas predeterminadas.

A pesquisa foi desenvolvida junto de empresas familiares comerciais, industriais e prestadoras de serviços. Foram consideradas como população objeto de estudo os estabelecimentos de cunho familiar e preferencialmente empresas de pequeno e médio porte (PME). Foram feitas entrevistas com fundadores dessas empresas, com o objetivo de obter perceções acerca da maneira como a sucessão e os vários perfis de liderança se relacionam. Com isso, a presente dissertação irá explorar as ligações entre o perfil dos gestores, a sua liderança, a forma como é feita a sucessão dessas empresas.

Após a decisão do método a utilizar para recolha de informação primária, foram estabelecidas características a que a organização deveria obedecer: ser EF, gerida ou não pelo fundador e/ou estar a ultrapassar um processo de sucessão (2ª ou 3ª Geração). Sendo o foco o perfil do fundador e o tipo de sucessão, faz sentido entrevistar elementos de gerações diferentes. As entrevistas servirão de suporte para identificar e confirmar os elementos contributivos para os perfis de sucessão nas EF que foram apresentados durante a revisão de literatura.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Sobre a questão da liderança, será importante procurar obter uma explicação sobre as relações entre a liderança existente numa organização e a forma como esta afeta a estrutura, objetivos e rumo da empresa. Entende-se como principal objetivo perceber a postura e comportamentos associados a um líder, para assim compreender-se o contexto desta organização. Assim, este estudo pretende focar na questão dos tipos de liderança e no perfil de seus fundadores, pois é essencial perceber as diversas posturas de liderança e as suas consequências em todos os colaboradores de uma empresa. Portanto, a questão de investigação que será analisada é: haverá relação entre o(s) perfil(is) do fundador e o(s) tipo(s) de sucessão adotada em empresas familiares?

A razão da EF ser um tipo de negócio singular é a interação da família com a propriedade e a gestão. Uma das principais motivações das EF é conservar o controlo empresarial por várias gerações. Nas empresas de cunho familiar, a sucessão é a principal deliberação estratégica tomada pela empresa, sendo a escolha do novo líder um fator determinante da expansão ou decadência da atividade empresarial. A primeira sucessão, a passagem do testemunho do fundador para a geração seguinte é sempre a mais difícil, o sentimento de posse é mais forte em relação à empresa o que dificulta a transferência de poderes. O fundador tem uma relação mais profunda com a empresa, pois esta é uma extensão de si próprio, incorporando os seus valores pessoais, as suas características de gestão e a sua perspetiva.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Breve apresentação dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas através de *e-mails* ou ligações telefónicas devido à distância entre a autora do trabalho (que atualmente reside em Portugal, na cidade de Braga) e as empresas (todas localizadas no Brasil). Os dados destas entrevistas foram tratados de forma anónima e confidencial depois de recebidos os *e-mails*. Na maioria das entrevistas foram entrevistados os responsáveis máximos por cada empresa ou fundadores. Abaixo, uma apresentação de cada indivíduo:

Entrevistado 1

Desempenha o cargo máximo na empresa, é o líder, mas não foi o fundador, sendo ele o avô deste. Tem aproximadamente 60 anos, sexo masculino e nível de escolaridade superior completo. As tomadas de decisões têm a influência dele (peso de 60%) e dos responsáveis por cada setor da empresa (40%). Possui 3 filhos, sendo que dois já atuam na empresa. A empresa opera na área de contabilidade.

Entrevistado 2

Desempenha o cargo máximo na empresa, é o líder, mas não foi o fundador, sendo ele o sogro deste. Tem aproximadamente 60 anos, sexo masculino e nível de escolaridade superior completo. Decisões são tomadas por ele e pela sócia, sua esposa. Possui dois filhos, sendo que um deles já atuou na área administrativa da empresa, sendo que atualmente não tem mais vínculo com a empresa. A empresa opera no setor alimentício.

Entrevistado 3

Desempenha o cargo máximo na empresa, é a líder e fundadora da empresa junto com o marido. Tem aproximadamente 40 anos, sexo feminino e nível de escolaridade superior completo. Decisões são tomadas pelos sócios e eventualmente alguns colaboradores são chamados. Possui atualmente 5 membros da família atuando na empresa (sendo 4 deles sócios e todos ocupam cargo de direção). A empresa atua no setor de engenharia.

Entrevistado 4

Desempenha o cargo máximo na empresa, é líder e fundadora. Tem aproximadamente 60 anos, sexo feminino e nível de escolaridade superior completo. As decisões são

tomadas por ela, a filha e por um colaborador. Possui uma filha que atualmente atua na empresa. Atua no setor jurídico.

Entrevistado 5

Desempenha cargo de diretor comercial e realização de negócios, porém não é o fundador da empresa. Tem aproximadamente 50 anos, sexo masculino e o nível de escolaridade é superior completo. Quem toma as decisões da empresa é a Assembleia de Acionistas e os colaboradores em reuniões integradas e na constante avaliação dos processos em andamento. Atualmente existem três membros da família, dois com cargos de diretores executivos e o genro do fundador como o presidente da empresa. Atua no setor da Indústria Química e de transformação.

Entrevistado 6

Desempenha o cargo máximo da empresa, é líder e fundador. Tem aproximadamente 55 anos, sexo masculino e nível de escolaridade superior completo. Quem toma as decisões da empresa são os diretores, mas os colaboradores são chamados para opinar. Possui duas filhas, sendo as duas atuantes na empresa com cargos de direção. Atua na área de Prestação de Serviços de Consultoria, Desenvolvimento de Projetos e Representação Comercial na área de Defesa.

5.2 Breve apresentação das empresas

A **primeira** empresa a ser estudada foi fundada pelo avô do atual líder e atua no ramo contabilístico desde que começou a existir. Portanto a empresa já se encontra na terceira geração e possui apenas um proprietário. A forma jurídica desta empresa se apresenta através da EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada). Dois dos três filhos já trabalham na empresa, sendo o Filho 1 responsável pela área financeira/administrativa e o Filho 2 responsável pela área Contábil, fiscal e RH. A empresa não se encontra na fase de sucessão e não possui um plano para a mesma, pois nenhum dos filhos pretende seguir carreira contabilística. A empresa hoje conta com 12 colaboradores.

A **segunda** empresa a ser estudada foi fundada pelo sogro do atual líder e começou a atuar no ramo de embalagens. Desde o ano 2000, a empresa passou a atuar no mercado alimentício. Sobre a forma jurídica ela é cadastrada no Simples Nacional (sistema tributário de arrecadação única com a coordenação da União, estados e municípios). Atualmente a empresa possui apenas um membro da família, a esposa do

atual líder e filha do fundador. Os dois filhos não atuam no negócio, sendo que um deles trabalhou por alguns anos na parte financeira e administrativa. Esta empresa já se encontra na segunda geração, mas, tal como a primeira, não se encontra na fase de sucessão e não possui um plano para tal processo pelo mesmo motivo (filhos não pretendem seguir carreira neste setor). Atualmente a empresa conta com 10 colaboradores.

A **terceira** empresa a ser estudada atua na área de engenharia desde 1992, quando foi fundada pela mesma pessoa que respondeu à entrevista e seu cônjuge. Recentemente ingressou no ramo de concessão de serviços públicos. Além dos diversos serviços na área da construção civil, a mesma possui equipa técnica e equipamentos especializados que possibilitam a prestação de serviços na área de tratamento de taludes e fundações. Em relação à forma jurídica é uma empresa limitada. Possui três membros da família atuantes: 1 sócio investidor, 2 engenheiros (2 diretores), 1 sócio Arquiteto (diretor) e 1 sócio economista (diretor). A empresa encontra-se na primeira geração e tampouco possui um plano de sucessão. Atualmente conta com 15 colaboradores, e mais alguns funcionários temporários (por demanda de projetos).

A **quarta** empresa a ser estudada foi fundada no ano de 2000 pela mesma pessoa que foi entrevistada e atua no ramo jurídico brasileiro. A forma jurídica que se encontra no presente momento é sob o cadastro no Simples Nacional (sistema tributário de arrecadação única com a coordenação da União, estados e municípios). O negócio, portanto, encontra-se na primeira geração. Atualmente existem dois membros familiares, a filha e o genro. No começo, a mãe da proprietária também participava. A filha atua na parte de advocacia tributária e o genro atua na parte de advocacia penal e na parte administrativa. Em relação à sucessão, desde o início do ano passaram a fazer um planeamento para tal e possivelmente a filha ficará no lugar da fundadora, pois a entrevistada deixou claro que pretende manter a empresa no domínio familiar. Atualmente a empresa possui 11 colaboradores.

A **quinta** empresa a ser estudada teve início em 1985 no ramo caseiro de fabricação de placas de baterias. Após dificuldades iniciais, o fundador teve um professor, que era diretor da Escola de Química onde estudou, e esse professor conseguiu-lhe um estágio numa fábrica em São Paulo. Lá conheceu uma fábrica de baterias falida, nesta oportunidade recrutou um operário e comprou alguns poucos equipamentos usados, que serviram de base para uma pequena fábrica. No início eram produzidas, em média, 50 baterias por mês e o custo para se fazer as baterias era elevadíssimo além da

péssima qualidade. Foi quando a empresa decidiu apresentar um projeto ao Banco do Nordeste e a Sudene, com o intuito de melhorar a fábrica e com recursos governamentais surgiu a empresa como se conhece hoje. A empresa atualmente tem uma Assembleia de Acionistas, composta por 5 holdings familiares, uma para cada filho, a holding da esposa e a dos netos do fundador. Esta Assembleia determina as decisões e metas estratégicas da empresa que são seguidas pela Direção Corporativa da qual o entrevistador faz parte. Por decisão desta Assembleia apenas a primeira geração depois do fundador pode participar da Direção Corporativa, a partir da segunda geração toda a gestão da empresa é profissional. Atualmente há 3 membros da família atuantes, com cargos de Diretores Executivos e o genro do fundador como o Presidente da empresa. A empresa conta com 213 colaboradores.

A sexta empresa a ser estudada foi fundada em 2008 com o propósito de desenvolver projetos e soluções logísticas para a Marinha do Brasil e outras Marinhas da América do Sul. Atua no mercado de Defesa e OFFSHORE. É uma empresa 100% brasileira, mas atuante no América do Sul e Europa. A sua forma jurídica é Sociedade Limitada, onde existem três sócios (o fundador mais duas filhas). As duas filhas atuam na empresa, uma na área administrativa e a outra na área comercial. A empresa, portanto, encontra-se na primeira geração. No momento a empresa não possui um planeamento para sucessão, mas segundo o fundador "a próxima gestão da empresa seria profissional e os membros da família trabalhariam na Diretoria sem ser a diretoria executiva (CEO)." A empresa no momento atual conta com 10 colaboradores fixos e, devido à demanda de projetos, conta com mais alguns temporários.

5.3 Perfil do Fundador

Como foi dito anteriormente, as EF são a reunião da família, empresa e o capital. Na amostra desta dissertação têm-se uma empresa fundada por dois sócios, herdada por duas famílias e empresas criadas por um ou mais sócios que ainda pertencem à família. Todas elas são PME e todas se enquadram na tipologia da empresa familiar tradicional caracterizada pelo capital fechado e a família com o domínio completo dos negócios. Apenas uma após a geração em que se encontra passará a ter Influência Familiar, onde a maioria das ações está no Mercado e a família é afastada da administração, mas há influência nas estratégias, decisões finais e capital (Gersick et al., 1997; Ana G. Silva Lethbridge, 1997; Ussman, 2004; Ferreira et al., 2011; Cesari et al., 2016; Lardon et al., 2017).

5.4 Tomada de Decisões

Em termos de distribuição de poder e autoridade na gestão dos negócios apenas no caso da empresa 5 é um controlo por acionistas. Contudo, apesar dos membros da família não terem o controlo administrativo da empresa, eles possuem influência na estratégia, decisões finais e têm direito a grande parte do capital. Na empresa 1 e 4 não há parcerias, são caracterizadas por empresas familiares pois já se encontram na segunda geração. Nas Empresas 2 e 3, a parceria é entre os cônjuges (marido e mulher). Na empresa 6, existe uma sociedade entre pai e filhos.

Depois de ter estudado os dados recolhidos nota-se que a tomada de decisão é sempre discutida com outros colaboradores da empresa, mas a decisão sempre pertence aos membros da família. Todos os Fundadores/Sucessores são passíveis de tomar a decisão final. O Sucessor 1 é responsável por 60% das decisões finais, Sucessor 2 e Fundador 3 dividem as decisões com os sócios, Fundador 4 toma as decisões em conjunto com a filha e mais um colaborador, Sucessor 5 não faz parte de nenhuma decisão, pelo facto da empresa ser controlada por acionistas e o Fundador 6 tem as suas decisões tomadas em conjunto com os diretores de cada setor.

5.5 Gestão Familiar e Gestão Empresarial

De acordo com os autores estudados nesta dissertação, é unânime que o princípio básico para a existência de uma empresa familiar é a existência de relações saudáveis no ambiente entre todas as pessoas relacionadas com o negócio, sendo elas membros da família ou não. Todos os entrevistados alegam que este é um dos principais desafios e temas mais sensíveis dentro da empresa, apesar de todos terem dito que família e negócios precisam ser separados (Chami, 2001; Elstrodt, 2003; Caspar et al., 2010; Sitthipongpanich et al., 2015; Hnátek, 2015).

O Entrevistado 1 diz que é preciso possuir “um pouco de frieza para conseguir separar o que é trabalho e o que é família”. Já o Entrevistado 2 afirma “é muito difícil separar, mas com muito esforço e dedicação temos conseguido ao longo dos anos”. O entrevistado 3 reclama que “a relação com a família mudou um pouco no começo, mas foi ajustando-se ao longo dos anos”. O entrevistado 4 foi firme quando afirmou que “a gestão familiar é diferente da gestão da empresa e tudo é completamente separado”. O entrevistado 5 diz que “a melhor coisa a se fazer é tentar não discutir assuntos da empresa em casa, mas apenas em ambiente de trabalho”. Por fim, o entrevistado 6 diz

que “é difícil a separação e às vezes exagera nas cobranças, mas que têm dado certo em mais de 10 anos de empresa”.

5.6 Controlo da Empresa e Sucessão

Depois da revisão de literatura, sabe-se que o fundador deseja transferir o controlo da empresa aos seus filhos/sucessores. O desejo é sempre passar a algum membro da família. Os entrevistados não apresentam resistência em abdicar do controlo, apesar da saída da 1ª geração ser mais difícil, pois representa o fim e há um sentimento forte em relação à empresa, o que torna esta passagem ainda mais difícil.

De acordo com a amostra, três das seis empresas já estão na 2ª ou 3ª geração. São empresas que foram fundadas por pais e avós e conforme a morte dos mesmos, a empresa foi passada para os seus sucessores. No caso do entrevistado 1 (que já tem a empresa na 3ª geração) e do entrevistado 2 (que já tem a empresa na 2ª geração) é possível que, após a saída dos líderes atuais, as empresas cheguem ao fim, pois ambos comentaram durante a entrevista que os filhos não pretendem seguir o ramo e os mesmos deixaram claro que não é desejo deles passar o controlo para uma pessoa fora do círculo familiar. A empresa 5 já se encontra na 2ª geração e como foi falado anteriormente, a partir da próxima geração os membros da família não farão parte da área administrativa dos negócios, eles continuarão como acionistas e terão direito aos lucros da mesma.

As outras três empresas ainda se encontram na 1ª geração, mas apesar de nenhuma delas ainda possuir um plano de sucessão, os líderes têm convicção de que as próximas gerações assumirão os negócios, pois todos têm membros da família interessados em seguir o trabalho do fundador. E segundo eles, não será uma situação complicada, visto que já tem na cabeça que já estão com idade avançada e precisam pensar nesse assunto. Todos eles concordam que preferem abdicar da empresa que construíram ao longo dos anos, do que ver o negócio chegar ao fim ou falir.

Um dos aspetos que possui maior relevância e contribui para a falência ou até mesmo fim destas empresas é a falta de um planeamento de sucessão e a falta de competência e interesse dos seus sucessores. Nenhuma das empresas estudadas possui um Plano de sucessão, apenas a quarta empresa passou a estudar essa questão no começo deste presente ano e a empresa 5 que já tem definido que a próxima geração terá apenas o papel de “holding” nos negócios. Embora nenhuma das empresas possua um plano, todos os entrevistados consideram-no importante (Elstrodt, 2003; Ussman, 2004;

Freire et al., 2010; Cardona et al., 2014; Laimer et al., 2014; Cannella et al., 2015; Strike et al., 2015; Vries, 2017).

5.7 Discussão dos Resultados

Nesta amostra, o controlo de metade das EFs já está na segunda ou terceira geração, enquanto que nas outras 3 a parceria é feita por pais e filhos ou cônjuges. As decisões finais das empresas são tomadas em exclusividade por elementos familiares, como pode ser observado no resumo no Quadro 2 que está a seguir.

Quadro 2: Síntese de Resultados

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Tomada de Decisões	Em conjunto	Em conjunto	Em conjunto	Em conjunto	Em conjunto	Em conjunto
Distribuição de Poderes	Controlo pelo empresário	Parceria entre sócios	Parceria entre sócios	Controlo pelo empresário	Acionistas e Sócios	Parceria entre sócios
Gestão Familiar vs Gestão Empresarial	Separado	Separado	Separado	Separado	Separado	Separado
Abdicar do Controlo	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Existência Plano Sucessão	Não	Não	Não	Em andamento	Sim	Não
Transmissão da Empresa – Futuro Sucessor	Não possui sucessor	Não possui sucessor	Filho	Filho	Serão acionistas	Filhos
Características Empreendedoras	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Motivos Empreendedores	Oportunidade	Oportunidade	Necessidade	Necessidade	Necessidade	Oportunidade
Tipo de Liderança	Autoritário	Autoritário	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático
Tipo de Sucessão	Natural	Natural	Planeada	Planeada	Planeada	Planeada

Fonte: Elaboração Própria.

Nenhuma das empresas apresentadas se encontra no processo de sucessão e nem há sequer, no momento atual, o pensamento para tal processo. Como três delas já estão em outras gerações, todos os sucessores são os responsáveis máximos. Em duas delas, não se tratou de uma sucessão planeada, foi natural devido ao falecimento do fundador. No caso da Empresa 5, a sucessão foi planeada, transparente e com o consenso de todos. O foco sempre foram os interesses empresariais e os valores da família.

No caso das empresas 3, 4 e 6, todos os líderes e também fundadores possuem o desejo de continuação dos negócios e acreditam que a sucessão será feita para membros da família, pois existe o interesse de familiares próximos nas empresas. Apesar deste desejo entre os entrevistados, apenas a fundadora da empresa número 4 diz que o plano de sucessão está em fase de desenvolvimento desde o começo deste ano, pois ela acredita que, com tal documento, o processo será mais rápido e pacífico. De acordo com a perceção da autora desta dissertação e com as repostas das entrevistas, os 3 líderes dessas empresas parecem possuir o perfil de líder democrático, pois como foi estudado anteriormente e de acordo com autor Venter, este tipo de líder tem como características apoiar (preparar a passagem através de orientações que encorajem os futuros sucessores) e aceitar o sucessor escolhido e através das entrevistas foi percebido estas características dos fundadores.

É provável que tanto na empresa 1 como na empresa 2 não aconteça nenhum tipo de sucessão. No caso 1 existem três filhos, onde dois já trabalham na empresa, mas nenhum apresenta o interesse em continuar os negócios da família. Com a empresa 2 acontece algo parecido, dado que o entrevistado possui dois filhos, sendo que um já trabalhou na empresa, mas seguiu um caminho totalmente diferente e não apresenta vontade de continuar com a empresa no ramo alimentício. Os dois líderes informaram na entrevista que não apresentam a vontade de passar a responsabilidade para outras pessoas, até mesmo para colaboradores da empresa. Com isso poderá depreender-se que os dois possuem um perfil de liderança mais próximo do autoritário, pois como estudado anteriormente neste perfil o líder não apresenta a vontade e a necessidade de passar o controlo da empresa a um sucessor.

No caso da empresa número 5 que neste universo é o caso mais complexo percebe-se que apesar da família querer se manter afastada da parte administrativa da empresa, há o desejo de manter os negócios com o nome do fundador. Devido a esta razão, todos os membros chegaram a um consenso de que na próxima geração a família será apenas

acionista com 5 “*holdings*” (uma para cada filho, uma da esposa do fundador e outra para os netos). Neste caso específico a entrevista não foi feita com o fundador, mas de acordo com as respostas do entrevistado, este também poderia encaixar-se no perfil democrático, pois de acordo com as respostas, o fundador sempre manteve-se próximo aos sucessores e a passar todos os conhecimentos necessários para o bom controlo dos negócios depois de sua partida.

6. CONCLUSÃO

Para ser considerada uma empresa familiar, a empresa precisa ser controlada por uma família e também ter membros da família a participar da sua gestão. Essas empresas são essenciais para o cenário económico mundial pois representam 65% a 80% das empresas no mundo (PWC, 2016). A sucessão é um dos temas mais sensíveis e essenciais para a duração desta entidade, pois é através deste processo que a empresa pode avançar com o tempo e manter as características familiares. Infelizmente, uma pequena parte dessas empresas é capaz de planejar e lidar com o processo de sucessão, portanto muitas delas acabam chegando ao fim. O planeamento da sucessão é essencial para evitar o risco de falência, pois este é um processo complexo e exigente, responsável pela sobrevivência do negócio. O ponto-chave da longa existência dessas empresas está basicamente relacionado com a realização de um plano de sucessão e boas relações familiares. Com este processo, há a preservação da riqueza e emprego, o que contribui para o desenvolvimento sustentado da economia nacional e mundial (Chami, 2001).

Os fundadores possuem uma grande correlação com o sucesso do negócio, porém, em alguns casos, são os mesmos que causam grandes crises na própria empresa. A razão do insucesso muitas vezes é a mesma razão do sucesso: o Fundador. O instituidor é a chave de todo o negócio quando cria e lidera a sua empresa. O problema surge quando este possui dificuldades em aceitar e até mesmo preparar a sua saída. De acordo com Neves (2001), as oposições são devido ao problema por parte do empresário em aceitar o momento certo para a sucessão, dificuldade em encontrar o sucessor na família, falta de preparação em enfrentar potenciais conflitos no ambiente familiar para a realização da sucessão, e falta de elaboração dos empresários para gerir a sucessão.

A colaboração entre o fundador e o sucessor é imprescindível para a transmissão de conhecimento, passagem de responsabilidades, mostrar as experiências anteriores, etc. Quando a relação entre as partes é harmoniosa, a sucessão torna-se próspera.

Quando a relação entre o empresário e seu sucessor é pacífica e apresentam as mesmas características empreendedoras, o foco de ambas as partes geralmente é a continuação da EF. Uma sucessão preparada está associada ao estilo democrático e liberal. A sucessão natural está inserida no estilo autocrático, em que a resistência do fundador termina com a morte e pode levar a uma estagnação ou falência da EF.

Todos os entrevistados têm em mente que o plano de sucessão é importante, mas o facto é que apenas a Empresa 5 possui um plano bem estruturado. A verdade é que na maioria dessas empresas, a sucessão ocorre em cima da hora e no momento em que a questão se levanta (Ussman, 2004).

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Para futuros trabalhos sobre esse tema da dissertação, existem algumas hipóteses de investigação que poderão ser mais detalhadas. Este estudo foi realizado com 6 empresas, sendo que uma das possibilidades a ser considerada é aumentar a amostra de entrevistas, abrangendo mais e diferentes empresas. Pode ser considerada também uma pesquisa mais quantitativa através de inquéritos para aumentar a abrangência de empresas e consequentemente fundadores e/ou líderes. Pode ser feito também um estudo de apenas uma região ou área de atuação das empresas. Esta dissertação foi feita em relação a EFs brasileiras, no futuro poderia ser considerado uma comparação entre EFs brasileiras e EFs portuguesas, por exemplo.

Em relação às limitações, a maior dela foi a questão da distância. Essa dissertação foi escrita em Portugal, enquanto as empresas entrevistadas são brasileiras. A grande maioria das entrevistas foi feita através de *e-mail*, por isso foi mais difícil conseguir que as mesmas fossem mais completas, ricas e imparciais. A questão da falta de informações sobre dados estatísticos de EFs brasileiras foi outro fator limitante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adachi, P. P. (2006) *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Adizes, I. (1998) *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito* 3ª ed. São Paulo: Pioneira.
- Barach, J. A. e Ganitsky, J. B. (1995) "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8 (2), pp. 131-155.
- Bernhoeft, R. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: SENAC.
- Bernhoeft, R. (1989) *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida* 2ª ed. São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R. e Gallo, M. (2003) *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Bookman.
- Bertrand, M. e Schoar, A. (2006) "The role of family in family firms". *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), pp. 73-96.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (2010) *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bornholdt, W. (2005) *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Cannella, A. A., Jones, C. D., e Withers, M. C. (2015) "Family – Versus LoneFounder – Controlled public corporations: Social identity theory and boards of directors". *Academy of Management Journal*, 58 (2), pp. 436–459.
- Cardona, H. A. A., e Balvín, D. R. (2014) "La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar". *Estudios Gerenciales*, 30 (132), pp. 252–258.
- Casillas, J. C., Vásquez A. e Díaz, C. (2005) *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.
- Caspar, C., Dias, A. K., e Elstrodt, H. P. (2010) "The five attributes of enduring family business". *Mckinsey Quarterly*, 1, pp. 15-23.

- Cater, J. J., e Kidweel, R. E. (2014) "Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms". *Journal of Family Business Strategy*, 5, pp. 217-228.
- Cesari, A. D., Gonenc, H., e Ozkan, N. (2016) "The effects of corporate acquisitions on CEO compensation and CEO turnover of family firms". *Journal of Corporate Finance*, 38, pp. 294-317.
- Chami, R. (2001) *What is different about family businesses? International Monetary Fund (IMF)*. Working Paper: IMF Institute.
- Chizzotti, Antonio (2001) *Pesquisas em ciências humanas e sociais* 5ª ed. São Paulo: Cortez.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2005) "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), pp. 555-576.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999) "Defining the family business by behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Steier, L. P. (2003) "Extending the theoretical horizons of family business research". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), pp. 331-338.
- Cline, B. N., e Yore, A. S. (2016) "Silverback CEOs: Age, experience, and firm value". *Journal of Empirical Finance*, 35, pp. 169-188.
- Coimbra, A. (2008) *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*. KMU Forschung Austria: European Commission.
- Colin, L. e Colin L. (2008) *Family, Inc, The Career Press (Família, S.A.: como gerenciar seus parentes na empresa, tradução brasileira de Nascentes M. (2009) Rio de Janeiro: Elsevier)*.
- Davis, J. (2001) *Governing the Family-Run Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, J. (2001) *The Three Components of Family Governance, Organizing the Family Run Business, Governing the Family-Run Business*. HBS: Working Knowledge.
- Denzin, N. K. e LINCOLN, Y. S. (2006) *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.

- Donatti, L. (1999) *Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global*. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração.
- Donnelley, R. G. (1976) *A empresa familiar*. São Paulo: abril-Tec.
- Dyer, W.; Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Elstrodt, H. P. (2003) "Keeping the family in business". *Mckinsey Quarterly*, 4, pp. 95-103.
- Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A. G., Quinta, M., Coutinho, R., e Carneiro, S. (2011) "O desafio da sucessão empresarial em Portugal". *Câmara do Comércio e da Indústria*, 1, pp. 1-128.
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., e Spanhol, F. J. (2010) "Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências as mudanças organizacionais". *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7 (3), pp. 713-736.
- Freitas, E. C., e Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista ADM. UFSM*, 5 (3), 549-568.
- Floriani, O. P. (2012) *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?* 2ª edição, 1ª reimpressão, Curitiba: Juruá Editora.
- Fockink, H. G. (1998) *Liderança - o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Sulina.
- Gallo, M. A., e Ribeiro, V. (1996) *A gestão nas Empresas Familiares*. Coimbra: Almedina.
- Gersick, K. E. (1997) *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* 3ª ed. São Paulo: Negócio Editora.
- Global Entrepreneurship Research Association (2014) *GEM Portugal 2013 – 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*. Lisboa: SPI.
- Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo* 1ª ed. Lisboa: Princípia.
- Hnátek, M. (2015) "Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, pp. 342 – 348.

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (2016) “Manual do Empreendedor, abril de 2016”. Lisboa, pp. 1-101.

Jaskiewicz, P., Block, J. H., Combs, J. G., e Miller, D. (2017) “The effects of founder and family ownership on hired CEO’s incentives and firm performance”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10, pp. 73-103.

Laimer, C. G., e Tonia, R. B. (2014) “Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar”. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4 (1), pp. 123-140.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Cambridge: Harvard Business School.

Lardon, A., Deloof, M., e Jorissen, A. (2017) “Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms”. *Journal of Family Business Strategy*, 8, pp. 29–41.

Leite, R. C. (2000) *As técnicas modernas de gestão de empresas familiares*. Passo Fundo: UPF.

Lethbridge, E. (1997) “Tendências da empresa familiar no mundo”. *Revista do BNDES*, 4 (7), pp. 3-36.

Lima, A. P. de (2003) *Relações familiares na elite empresarial de Lisboa*. Lisboa; Celta Editora.

Lima, M. A. P. de (1999) *Grandes famílias grandes empresas: Ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. ISCTE, Lisboa.

Lodi, J. B. (1987) *A empresa familiar* 3ª ed. São Paulo: Pioneira.

Logenecker, J. G. (1998) *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books.

Mussolino, D., e Calabro, A. (2014) “Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession”. *Journal of Family Business Strategy*, 5, pp. 197-210.

Neves, J. C. das (2001) *A Sucessão da Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo de Capital*. Açores: Conferência de Finanças da Universidade dos Açores.

- Noro, G. B., Stuker, C., e Oliveira, J. H. R. (2015) "A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching". *Revista Capital Científico-Eletônica*, 13 (1), pp. 59-76.
- Oliveira, D. de P. R. De (2001) *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M., G., L., e Silva, G. A. V. (2012) "Family Business Succession: values, rationality, dilemmas". *Revista Administração FACES Journal Belo Horizonte*, 11 (2), pp. 28-42.
- Padula, A. D. (1998) *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Parker, S. C. (2016) "Family Firms and the "Willing Successor" Problem". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10, pp. 1241-1259.
- Paulino, A. D, e Rossi, S. M. M (2003) "Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor Características e traços de personalidade empreendedora". *EGEPE – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3, pp. 205-220.
- Paulo, D. N. A. (2009) *Empresas Familiares em Portugal: Sucessão Competente*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Pereira, M. I. (2001) *SANTOS, S.A. dos Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira.
- Pinto, A., Henriques, C., e Gonçalves, R. (2015) "O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: um estudo regional". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14 (2).
- PWC (2016) *Inquérito Global sobre Empresas familiares 2016*. Lisboa: PWC.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais* 3ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Ricca, D. (2004) *Quem são as empresas familiares?*. São Paulo: CL-A Cultural.
- Schmidt, C. M. e Dreher, M. T. (2008) "Cultura Empreendedora: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor". *Revista de Gestão USP*, 15 (1), pp. 1-14.

- Silva, A. H., Fossá, M. I. T. (2014) "Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares". *Organizações em Contexto*, 10 (20), p.p 117-144.
- Souza, G. H. S., Santos, P. C. F., Lima, N. C., Cruz, N. J. T., Lezama, A. G. R. (2016) "Entrepreneurial potential and success in business: a study on elements of convergence and explanation". *Mackenzie Management Review*, 17 (5), pp. 188-215.
- Steinberg, H. e Blumenthal J. (2011) *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa* 3ª ed. São Paulo: Gente Editora.
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., e Congiu, L. (2015) "A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms". *Journal of Management Studies*, 52 (4), pp. 555-583.
- Tondo, C. (2008) *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre: Sulina.
- Ussman, A. (2004) *Empresas Familiares* 1.ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., e Reis, R. F. (2014) "Motivations for Entrepreneurship: Necessity Versus Opportunity?". *RAC*, 18 (3), pp. 311-327.
- Venter, E., e Farrington S. M. (2016) "Investigating value-laden leadership styles among family business owners". *Department of Business Management, South Africa*, 47 (4), pp. 35-46.
- Vieira, M. M. F. e Zouain, D. M. (2004) *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vries, M. F. R. K. (2017) "Saving a Family Business from emotional dysfunction". *Harvard Business Review*, pp. 1-5.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004) *Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

ANEXO 1: GUIÃO DE ENTREVISTA

O meu nome é Larissa de Amorim Repinaldo e sou aluna no Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) situado na cidade do Porto. Estou na fase de conclusão do mestrado em Gestão de Empresas e estou a desenvolver um projeto de investigação que tem como objetivo identificar a influência da liderança no processo de sucessão nas Empresas Familiares. A entrevista deverá ser respondida pelos atuais dirigentes das Empresas Familiares e para que a investigação seja possível será necessário um número significativo de respostas. A sua contribuição é essencial para este estudo e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa, permanecendo os dados confidenciais. Ao responder a entrevista tenha, por favor, em conta o seguinte:

1. Não existem respostas corretas nem incorretas pois apenas pretendo saber a sua opinião.
2. É importante que responda a todas as questões.
3. Sendo este trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação é puramente voluntária e as suas respostas inteiramente confidenciais.

Começo da entrevista:

Primeira Parte (A empresa):

1. Qual a data em que o senhor/a iniciou suas atividades na empresa?
2. Quem foi o fundador da empresa?
3. Qual era a estrutura da empresa na época?
4. E atualmente mantém-se a mesma estrutura?
5. E em relação a propriedade da empresa, continua a mesma?
6. Qual a forma jurídica da empresa?
7. Qual o setor de atividade da empresa?
8. Qual a função exercida pelo senhor na empresa?
9. Quantos colaboradores existem na empresa?
10. A contratação destes colaboradores foi efetuada por qual motivo?

Segunda Parte (O Fundador e a Liderança):

11. Enquanto líder da organização, de que forma passa aos colaboradores os valores e exemplos que pretende que sejam seguidos?
12. Quais foram as motivações para o senhor/senhora fundar esta empresa?

13. Quais características e motivações pensa que são importantes para ser um líder de uma empresa? E dos colaboradores?
14. Quais os métodos que utiliza para o controlo e avaliação do trabalho dos colaboradores?
15. Existe reconhecimento formal e informal dos resultados alcançados pelos colaboradores? Se sim, de que forma é feito?
16. Se tivesse de classificar o nível de confiança que tem nos colaboradores da organização, de 0 a 100, quanto daria e porquê?
17. Quais os meios privilegiados para a comunicação interna dentro da organização?
18. Quais são os elementos que participam na definição de objetivos e tomada de decisões na empresa? São chamados os colaboradores a reunir?
19. Nesse tipo de decisão os colaboradores participam em todas as áreas de decisão ou existem algumas que passam exclusivamente por si?
20. A definição da estratégia da empresa é um processo partilhado entre o líder e mais alguém, ou esse tipo de decisões ficam exclusivamente a cargo do líder?
21. Se tivesse de classificar o grau de tomada de decisão dos colaboradores, de 0 a 100, quanto daria e porquê?
22. Existem algumas áreas de decisão que estejam delegadas definitivamente noutros elementos da estrutura da empresa?
23. Esses colaboradores eram elementos que já estavam na empresa ou foram contratados para essa função?
24. Os trabalhadores recebem acompanhamento e formação?
25. Na sua ausência quem é que assume a responsabilidade das tomadas de decisão?
26. Quem são essas pessoas que exercem funções de controlo do trabalho na sua ausência?
27. Qual o reflexo das ausências dos gestores no desenvolvimento normal do trabalho?
28. Foram tomadas medidas no sentido de reduzir o impacto dessas ausências?
29. Se sim, quais?

Terceira Parte (Família na empresa):

30. Quantos elementos da família existem na empresa?

- 31. Qual a função que eles exercem dentro da empresa?
- 32. Procurou transmitir a seus sucessores os aspetos fundamentais da cultura da organização? De que forma?

Quarta Parte (Sucessão):

- 33. A empresa dispõe de alguma forma de planeamento de sucessão?
- 34. Ao nível do modelo atual de gestão ou da hierarquia da empresa, existe alguma alteração planeada ou considerada para o futuro?
- 35. Nunca equacionou a contratação de elementos externos para uma posição de gestão de topo?
- 36. Em relação à sua posição na empresa existe alguma alteração planeada às suas funções atuais?

Muito Obrigada!

ANEXO 2: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

1. Entrevistado 1:

1.1 Tomada de Decisões: As tomadas de decisões passam sempre por ele e a influência do mesmo é de 60%, mas chama os responsáveis por cada setor para opinar, mas a influência dos colaboradores tem apenas 40% de peso na decisão final.

1.2 Distribuição de poder: Controlo pelo Empresário.

1.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: O entrevistado afirma que “precisa-se de um pouco de frieza para conseguir separar o que é trabalho e o que é família”.

1.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação: Não possui sucessor na família após a sua saída e o mesmo deixa claro que passar para alguém fora do círculo familiar mesmo que seja algum colaborador da empresa é inviável.

1.5 Importância dos Planos de Sucessão: Afirma que um Plano de Sucessão tem extrema importância, mas não possui nenhum.

1.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: Como já foi dito anteriormente, este entrevistado não possui um sucessor, ele possui dois filhos a trabalhar na empresa consigo, mas nenhum deles apresenta o desejo em continuar os negócios da família.

1.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Sem continuação da empresa.

1.8 Conclusão: Foca-se mais no “eu”.

2. Entrevistado 2:

2.1 Tomada de Decisões: A decisão é tomada sempre pelo entrevistado e por sua sócia que neste caso é sua esposa. Os colaboradores não são chamados para estas reuniões.

2.2 Distribuição de poder: Parceria entre sócios, neste caso cônjuge.

2.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: O entrevistado afirma que “é muito difícil separar, mas com muito esforço e dedicação têm conseguido ao longo dos anos”.

2.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação: Como o caso do fundador da empresa 1 não possui sucessor na família após a sua saída e o mesmo deixa claro que passar para alguém fora do círculo familiar mesmo que seja algum colaborador da empresa é inviável.

2.5 Importância dos Planos de Sucessão: Afirma que um Plano de Sucessão tem extrema importância, mas não possui nenhum.

2.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: Como já foi dito na questão de abdicar, este entrevistado não possui um sucessor, ele possui dois filhos. Um que já trabalhou na empresa consigo e o outro nunca se interessou pelos negócios da família. Ambos não possuem o interesse de gerir a empresa.

2.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Sem continuação da empresa.

2.8 Conclusão: Foca-se mais no “eu”.

3. Entrevistado 3:

3.1 Tomada de Decisões: Nesta empresa as decisões são tomadas pelos sócios e eventualmente alguns colaboradores são chamados para as reuniões.

3.2 Distribuição de poder: Parceria entre sócios, no caso cônjuge.

3.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: O fundador da empresa 3 reclama que “a relação com a família mudou um pouco no começo, mas foi ajeitando-se ao longo dos anos”.

3.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação: Apesar desta empresa ainda não está na fase de sucessão, a fundadora não apresenta nenhum problema em passar o controlo da empresa para um sucessor (que ainda não foi escolhido).

3.5 Importância dos Planos de Sucessão: Sabe da importância de um Plano de sucessão, mas como a empresa ainda não se encontra nesta fase, não pensa muito sobre um documento.

3.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: Pelo que foi percebido na entrevista, essa relação ainda não existe, pois o sucessor ainda não é claro.

3.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Como já foi falado anteriormente, esta fundadora não apresenta receios em passar o controlo da empresa, mas ela espera que seja para alguém da família.

3.8 Conclusão: Foca-se mais no “nós”.

4. Entrevistado 4:

4.1 Tomada de Decisões: A decisão é sempre tomada por ela e pela filha que trabalha na empresa atualmente e para alguns assuntos, chama um colaborador que é o mais antigo na empresa.

4.2 Distribuição de poder: Controlo pelo empresário.

4.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: Foi firme quando afirmou que “a gestão familiar é diferente da gestão da empresa e tudo é completamente separado”.

4.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação: Esta fundadora está muito tranquila em relação a sucessão, pois sua filha ficará com o controlo da empresa, pois seguiu a mesma carreira que a mãe.

4.5 Importância dos Planos de Sucessão: A empresa ainda não possui um Plano de Sucessão, mas a fundadora sabe de sua importância e disse que está a trabalhar em um.

4.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: Ela diz que “deu seu voto de confiança para que a filha comesse a tomar decisões importantes dentro da empresa e desta forma, pode explicar o quão era necessário ter ética, profissionalismo e companheirismo no local de trabalho.”

4.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Provavelmente a sucessão será tranquila e o controlo da empresa deverá ser passado para a filha da fundadora.

4.8 Conclusão: Foca-se mais no “nós”.

5. Entrevistado 5:

5.1 Tomada de Decisões: A empresa atualmente tem uma Assembleia de Acionistas, composto por 05 holdings familiares, uma para cada filho, a holding da esposa e a dos netos. Esta Assembleia determina as decisões e metas estratégicas da empresa que é

seguida pela Diretoria Corporativa. Por decisão desta Assembleia apenas a primeira geração depois do fundador pode participar da Diretoria Corporativa, a partir da segunda geração toda a gestão da empresa é profissional.

5.2 Distribuição de poder: Controlo por acionistas.

5.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: O entrevistado diz que “a melhor coisa a se fazer é tentar não discutir assuntos da empresa em casa, mas apenas em ambiente de trabalho”.

5.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação:

5.5 Importância dos Planos de Sucessão: Esta é a única empresa dentro do universo em questão que possui um Plano de Sucessão claro e definido.

5.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: Desde o processo de seleção, na empresa identificam-se as pessoas que absorvem os valores e diuturnamente exercita-se o seu aprendizado na nossa rotina.

5.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Como já foi dito acima, a família a partir da segunda geração só terá o controlo da empresa por meio de ações, assim ficarão afastados da parte administrativa dos negócios.

5.8 Conclusão: Foca-se mais no “nós”.

6. Entrevistado 6:

6.1 Tomada de Decisões: A decisão final é do fundador, mas chama sempre os Diretores de cada setor para discutir os assuntos.

6.2 Distribuição de poder: Parceria entre sócios.

6.3 Gestão da Família/Gestão da Empresa: O fundador diz que “é difícil a separação por trabalhar com membros próximos da família (filhos) e por isso exagera nas cobranças, mas que têm dado certo em mais de 10 anos da empresa”.

6.4 Abdicar do controlo da empresa e sua aceitação: Apesar desta empresa não possuir um Plano de Sucessão, o fundador não tem problemas em relação a passagem do controlo, pois possui os filhos como alternativa a passar os negócios “depois de uma certa idade”.

6.5 Importância dos Planos de Sucessão: Admite a importância de um Plano de Sucessão e pensa que para o futuro será uma boa opção.

6.6 Relação Fundador-Sucessor e a Transmissão da empresa: O fundador diz que sempre procurou passar seus conhecimentos e experiências nos negócios aos mais novos. Como a sociedade neste caso é formada por filhos do fundador que são mais novos, ele assume que ambos irão assumir o poder total da empresa daqui há alguns anos por causa da idade.

6.7 Continuação da Geração – o futuro sucessor: Neste caso, a sucessão não vai acontecer depois da saída do fundador, pois ele colocou os filhos na sociedade. Portanto, após uma certa idade (o mesmo não informa na entrevista), ele espera que os filhos e também sócios assumam o controlo total da empresa. A sucessão neste caso só vai acontecer após a saída dos filhos, o que neste momento não encontra-se em discussão.

6.8 Conclusão: Foca-se mais no "nós".