

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DIVERGÊNCIAS NAS PERCEPÇÕES DE EXECUTIVOS
PROPRIETÁRIOS E PROFISSIONAIS
CONTRATADOS NOS FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO EM UM PROCESSO DE SUCESSÃO
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
REAL AUTO-ÔNIBUS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

RENAN MITSUHIRO FUNATSU
Rio de Janeiro, 26 de Setembro de 2008

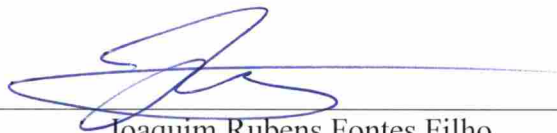
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**DIVERGÊNCIAS NAS PERCEPÇÕES DE EXECUTIVOS PROPRIETÁRIOS E
PROFISSIONAIS CONTRATADOS NOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM UM
PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA REAL
AUTO-ÔNIBUS**

APRESENTADA POR: RENAN MITSUHIRO FUNATSU

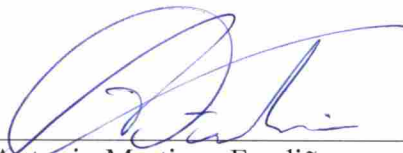
E
APROVADO EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



Joaquim Rubens Fontes Filho
Doutor em Administração



Luis Cesar Gonçalves de Araujo
Doutor em Administração



Antonio Martinez Fandiño
Doutor em Engenharia de Produção

Dedico este trabalho aos meus pais por
seus esforços e dedicação por mim e a
minha esposa por seu apoio e paciência
em todos os momentos de nossa
caminhada.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Rubens e Zenaide Funatsu por me apoiarem e investirem em minha educação.

Agradeço a minha esposa Priscila e seus pais Adilson e Dulce Fonseca por todo o auxílio e apoio que deram durante essa jornada.

Agradeço a Patita, por estar sempre ao meu lado ao longo das madrugadas.

Agradeço a todos os amigos desse curso pelo ótimos momentos que passamos durante o processo.

Agradeço aos professores dessa instituição por seus esforços em prol de nosso desenvolvimento

Agradeço aos colaboradores da empresa Real Auto Ônibus por sua disponibilidade e incentivo a realização desse estudo

Ao amigo André Oliveira por seu incentivo e apoio para a finalização desse estudo.

Ao professor Joaquim Rubens Fontes Filho, por sua contribuição, paciência e incentivo, sem o qual essa dissertação não chegaria ao seu fim.

“Pensar na sucessão é importante tanto para quando as empresas já estão estabelecidas quanto para quando ainda são iniciantes. Se quiser que seu empreendimento dure, o empreendedor deve ter, desde o início, uma perspectiva de longo prazo”.

John Davis

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar as divergências na percepção de profissionais contratados e executivos com vínculo familiar quanto aos fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão em empresas familiares. Para tanto, contextualiza-se a empresa familiar quanto suas características, tipologia e participantes, bem como suas tendências no mundo globalizado. Em seguida, caracterizaram-se as empresas familiares quanto as práticas de governança corporativa, apresentando o seu conceito e principalmente a teoria do agente e o principal. O foco principal do trabalho foi abordado em seguida, nas características do processo de sucessão em empresas familiares, onde se verificou necessário abordar a caracterização do ciclo de vida em empresas familiares. Também foram apresentados os fatores críticos de sucesso mais encontrados nos fundamentos teóricos. Para reforçar referencial teórico foi realizado um estudo de caso, sendo realizadas entrevistas com executivos com vínculo familiar e profissionais contratados. Após análise dos resultados, apontaram-se as principais divergências encontradas entre os dois grupos entrevistados.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Empresa familiar; Sucessão

Abstract

This paper deals with differences between employees came from the market and employees with family link about key factor of success in succession process of the family enterprise. To this, it contextualizes the family business about its characteristics, typology and players, as well its tendency in times of globalization. Follow, it contextualizes the family enterprise about its practices in corporative governance, showing its concepts and mainly the agent theory. The main focus in this paper is showed in advance, showing the characteristics of the succession process in family enterprises, when was necessary to understand the characteristics of life cycle in family business. It also presented the key factor for success in the succession process of a family business founded in theory. To strength the theory base, it was made the case study through interview with employees with family link and executives came from market. Finally, it is explain the main differences founded between the two groups interviewed.

Keywords: Corporative Governance; Family business; Succession

Sumário

1. Introdução.....	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Caracterização do Problema	11
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Relevância do estudo	13
2. Referencial Teórico	15
2.1 Empresas Familiares.....	15
2.1.1 CONCEITO	15
2.1.2 EMPRESAS FAMILIARES NA GLOBALIZAÇÃO	19
2.1.3 TIPOLOGIA	21
2.1.4 FORÇAS E FRAQUEZAS.....	22
2.1.5 O MODELO SIMPLIFICADO	22
2.2 Governança Corporativa em Empresas Familiares	23
2.3 Problemas da Sucessão.....	27
2.3.1 SUCESSÃO COMO PROCESSO	27
2.3.2 CICLO DE VIDA EM EMPRESAS FAMILIARES	29
2.3.3 Quando começar um planejamento?.....	31
2.4 Fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão	32
3. METODOLOGIA.....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
3.2 PROCEDIMENTOS.....	40
3.3 PERGUNTAS DA PESQUISA.....	42
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 Resultados das entrevistas	44
4.1.1 Planejamento da sucessão familiar	44
4.1.2 Conscientização do sucedido quanto a necessidade do processo	45
4.1.3 Bom relacionamento que o sucessor deve ter no âmbito familiar	47
4.1.4 Consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido	48
4.1.5 Perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência	49
4.1.6 Preservação dos valores e histórico da família e empresa.....	50
4.1.7 Criação de um conselho de família	50
4.1.8 GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	51
4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	53
4.2.1 Evidências encontradas no fator Planejamento da sucessão familiar.....	53
4.2.2 Evidências encontradas no fator conscientização do sucedido quanto ao seu desligamento da empresa.....	54
4.2.3 Evidências encontradas no fator “bom relacionamento do sucessor no âmbito familiar”.....	54
4.2.4 Evidências encontradas no fator consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido.....	55
4.2.5 Evidências encontradas no fator perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência externa.	55
4.2.6 Evidências encontradas no fator preservação dos valores e histórico da família e empresa.....	56
4.2.7 Evidências encontradas no fator criação de um conselho de família	56

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 58

6. Referências Bibliográficas..... 62

Lista de figuras

Figura 1 – Áreas Relacionadas	16
Figura 2 – Setor de Atividade.....	20
Figura 3 – Tamanho das Empresas	20
Figura 4 – País de procedência do fundador.....	21
Figura 5 – Matriz Propriedade - Gestão	23
Figura 6 – Estágios do ciclo de vida	29
Figura 7 – Desenvolvimento Organizacional ao longo das gerações.....	30

1. Introdução

1.1 Introdução

Nos últimos anos, assuntos sobre empresas familiares se tornaram comum no cenário mundial. Sabe-se que parte do controle das empresas está nas mãos de grupos familiares e em casos são até administradas pelos mesmos. Autores como SCHEFFER e BERNHOEFT têm voltado seus estudos para esses tipos de empresa, devido a sua importância e sua representatividade no mundo, bem como a posição que essas empresas pretendem estabelecer nas gerações futuras.

No Brasil, estudos como “A empresa familiar” de Donnelley (1964) e “Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas” de Scheffer (1991) ressaltam a importância do assunto, bem como as características do processo de sucessão e os obstáculos durante sua implementação. Observa-se pelos estudos que o processo de sucessão entre duas gerações de uma empresa familiar, se não for bem planejada, pode apresentar conflitos que levariam a empresa a cessar.

Assim, essa dissertação realizará um estudo sobre empresas familiares com foco principalmente no processo de sucessão. Esse processo é um dos fenômenos mais complexos no que se refere à perpetuidade dessas empresas. Para ser bem sucedido é necessário que ocorra um planejamento antecipado e muita competência na capacidade de executar a transferência da gestão. Além disso, é necessário compreender os valores e o histórico da empresa para que se possa preservá-los no período de transição entre as gerações o que ajudará a garantir a continuação da empresa.

Um processo de sucessão mal executado afeta a gestão empresarial, fazendo com que a empresa perca mercado e se não corrigido em tempo suficiente pode acarretar na falência da empresa, de acordo com dados apontados por Oliveira (1999) apenas trinta por cento das empresas familiares brasileiras passam para a segunda geração e destas, apenas cinco por cento chegam à terceira geração. Por isso a necessidade de que os fundadores ou sucedidos tenham a visão em tempo hábil da importância de passar o poder e controle da empresa para um sucessor.

Neste capítulo serão apresentados a caracterização do problema, os objetivos do estudo e a relevância desse tema nos dias atuais.

Do segundo ao quinto capítulo será apresentado o referencial teórico, onde primeiramente será explicado o conceito de empresa familiar, bem como suas características, e depois, como o tema se relaciona com as práticas de governança corporativa e qual sua importância para o desenvolvimento da empresa familiar. Posteriormente serão apresentados as características dos processos de sucessão e os fatores comuns que dificultam e facilitam esse período de transição entre as gerações.

No capítulo seis será apresentada a metodologia para o estudo de caso da empresa Real Auto Ônibus, realizado com vistas a compreender como executivos contratados e administradores com vínculo familiar percebem os fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão familiar e as divergências nas percepções desses dois grupos. Também será caracterizado o histórico da empresa e o setor em que ela atua. Além disso, será apresentado as perguntas realizadas nas entrevistas com familiares que atuam na empresa e executivos sem vínculo familiar.

Nos dois últimos capítulos serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, bem como a análise das entrevistas e a conclusão final do estudo realizado, bem como recomendações para desenvolvimentos futuros.

1.2 Caracterização do Problema

A importância das empresas familiares na economia brasileira pode ser observada na participação que essas empresas têm no PIB, bem como na geração de empregos diretos. Por isso, a perpetuidade dessas empresas é um tema que é pesquisado e analisado com veemência pelos autores que estudam essas empresas, visto a quantidade de empresas que deixam de existir após o primeiro processo de sucessão. Gersick et al (1997) trata o assunto da seguinte forma:

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. Os ciclos de vida individuais e os das empresas, inevitavelmente, divergem. Passar a empresa, lucrativa e em boas condições, a uma nova geração de líderes é uma meta que motiva os membros dos três círculos.(p.277)

As empresas familiares não consideram com a devida importância esse tema, e quando o fazem ignoram qualquer planejamento ou fatores críticos de sucesso para o processo. Renato Bernhoeft (1989) cita alguns motivos para o fracasso em um processo de sucessão. Primeiramente, o autor cita a possibilidade do fundador não estar mais apto, com um problema de saúde por exemplo, sem ter realizado um plano de sucessão para sua empresa. Como consequência, podem ocorrer diversas brigas judiciais entre familiares pelo comando da empresa, deixando a mesma sem comando.

O autor também cita a possibilidade do processo de sucessão não ter sido feito de forma eficaz. Isso pode acontecer por diversos motivos, como escolher de forma inadequada o sucessor, ou o fundador ser incapaz de delegar as funções e se desligar da empresa.

Outro motivo estaria na incapacidade do sucessor de impor seu estilo administrativo na empresa e na não resolução dos conflitos familiares que surgiram no processo de sucessão.

Um conflito típico em empresas familiares é o que acontece entre o gestor e os acionistas, conhecido pela teoria da agência como o problema entre agente e principal, em outras palavras, existe uma relação de agente sempre que houver uma relação na qual o bem estar de alguém depende daquilo que é feito por uma outra pessoa. A questão tem um dos seus fundamentos na assimetria de informação que existe entre os proprietários e os executivos e no elevado custo necessário por parte dos proprietários para a monitoração da produtividade dos agentes. Os executivos que estão à frente da empresa, incluindo entre esses membros da família, profissionais contratados e o próprio fundador, podem adotar um comportamento que os beneficiem ao invés de maximizar o retorno dos investimentos dos demais sócios. Em um processo de sucessão familiar, o executivo com maior tempo de casa pode se apresentar mais resistente a mudanças, atitude que pode ser vista como forma de proteger sua posição ao invés de maximizar o retorno para os proprietários.

Mas nem todos os processos de sucessão resultam em fracasso. Há empresas brasileiras que já se encontram na terceira geração e a gestão destas empresas continua nas mãos da família. O que muda é a profissionalização da empresa, com executivos e profissionais mais capacitados, e também da família, com sucessores que são preparados para o processo sucessório cada vez mais cedo. Com essa profissionalização o processo de

sucessão dessas empresas permite ter candidatos das famílias proprietárias e executivos sem vínculo familiar também. Contudo, quando a profissionalização da empresa ainda é incipiente, é comum haver resistência por parte dos profissionais mais antigos e divergências quanto às idéias de novos gestores da empresa. Esse trabalho realizará um estudo sobre como os fatores críticos de sucesso são considerados por executivos familiares e contratados, além de possíveis divergências que possam existir em suas percepções durante um processo de sucessão familiar.

Essa divergência pode ser explicada pelo fato de que os proprietários das empresas familiares podem diversificar seus investimentos financiados pelos lucros obtidos na empresa, enquanto que os gestores sem vínculo familiar têm seu rendimento inteiramente ligado a sua empregabilidade e a produtividade que o mesmo tem dentro da empresa, além disso, outros fatores como o horizonte de planejamento, preferência de risco dos sócios e dos executivos e a assimetria de informações entre essas partes também ajudam a explicar as divergências na percepção dos profissionais das empresas familiares, sejam executivos contratados ou com vínculo familiar.

1.3 Objetivos

O objetivo final desse trabalho consiste em identificar divergências nas percepções de executivos de família e contratados quanto aos fatores críticos de sucesso na condução de um processo de sucessão na empresa familiar.

Para atingir o objetivo final será necessário conceituar empresas familiares, identificando suas origens e compreender a visão dos dirigentes e proprietários quanto aos processos de transição. Além disso, será necessário também fazer uma revisão da literatura de governança corporativa, bem como a utilização dos sistemas e práticas de governança corporativa nas empresas familiares. Por fim, será necessário caracterizar os fatores comuns de sucesso nos processos de sucessão em empresas familiares.

1.4 Relevância do estudo

De acordo com Leenders e Waarts (2001), de 75% a 90% das empresas no mundo são consideradas familiares, o que demonstra sua importância na geração de empregos e no desenvolvimento dos países. Suas inúmeras características e relações que geram problemas e levam essas empresas ao fracasso, antes mesmo de passar para a segunda geração, tem sido motivo de preocupação para administradores em geral.

Assim, é necessário ressaltar a importância que o planejamento tem no processo de sucessão em empresas familiares, para que o mesmo ocorra com maior êxito e com o mínimo de conflitos familiares. Deve-se assim, identificar os fatores chaves de sucesso que possibilite as empresas familiares prosperarem ao longo de gerações.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresas Familiares

2.1.1 CONCEITO

O conceito de empresa familiar é muito controverso entre autores. No Brasil, João Bosco Lodi (1998), em “A empresa familiar”, caracteriza o tema como:

Uma empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.(p.6)

Adicionalmente a essa definição, o autor cita a importância da confiança mútua entre os membros da empresa. Com isso ele reforça o conceito de empresas familiares, visto que essa confiança independe de vínculo familiar.

Outra característica apontada pelo autor é o laço emotivo que pode influenciar o comportamento dos gestores, bem como as suas decisões na empresa. Além disso, a valorização do histórico e valores da empresa sendo mais importante que o conceito de eficácia e competência é uma característica observada por Lodi (1998). O autor também cita mais algumas características como exigência de dedicação, postura de austeridade e dificuldade em separar o que racional do que é emocional.

Robert G. Donnelley (apud Lodi) define a empresa familiar nos Estados Unidos da seguinte forma:

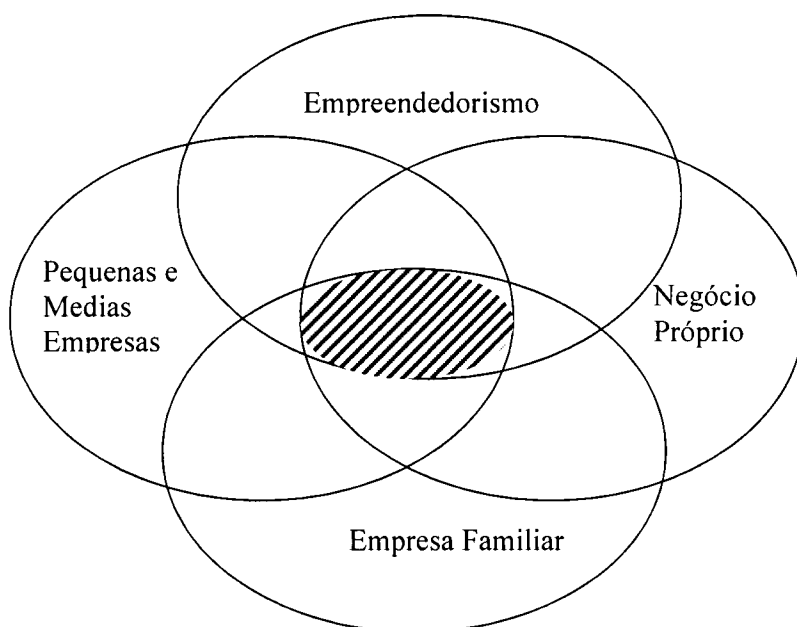
Uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Revelam-se a existência de tal relacionamento quando há uma ou mais das seguintes condições:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos.
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho Administrativo.(p. 6)

- Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia, seja em tradições informais da organização.
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independentemente da sua ligação formal com a administração.
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras especialmente quando há prejuízos.
- A posição do parente na firma influi em sua situação na família.
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Já segundo Neubauer (1998), o conceito de empresa familiar apresentar muita variação entre os autores devido ao fato de que o campo de estudo de empresas familiares em muito se mistura com outras áreas como empreendedorismo, pequenas e médias empresas e outras iniciativas de negócio próprio como o autor demonstra na figura 1.

Figura 1 – Áreas Relacionadas



Fonte: A Empresa Familiar (Neubauer, 1998, p.4)

Assim, verifica-se que partes dos campos de empreendedorismo, micro e pequenas empresas e negócios próprios se relacionam com características das empresas familiares. Neubauer (1998) faz uma revisão da literatura e define alguns elementos chaves para caracterizar uma empresa como familiar:

Na visão do autor uma empresa pode ser considerada familiar se a família possuir o controle na participação acionária da empresa. Assim, a família teria o poder de decisão no rumo que a empresa deve tomar. Outra característica é a existência de familiares em posições executivas e ao mesmo tempo a existência de não familiares como executivo ou empregados.

Outras características apontadas pelo autor é o número de gerações envolvidas com a história da empresa, visto que para ser uma empresa familiar a mesma deve estar no mínimo na segunda geração, além disso, a extensão ao qual se pretende manter o negócio familiar no futuro também deve ser considerada. O autor também cita o número de famílias envolvidas na administração da empresa e a aceitação por parte de empregados de que a empresa é familiar. Por fim, deve-se considerar também o tamanho da empresa e particularmente o número de empregados.

Para Lethbridge (1997), a nível mundial, pode-se observar uma heterogeneidade na análise da empresa familiar, seja no tamanho da empresa ou no grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua. O autor indica a variedade de empresas familiares, desde pequenas e médias, especializadas e altamente competitivas no mercado mundial até grandes conglomerados que se encontram acomodados em mercados protegidos e que precisam passar por uma reformulação em suas atividades para se tornarem mais competitivos.

Para este trabalho, o conceito de empresa familiar é baseado na definição de dois autores:

O primeiro conceito é do autor Moreira Junior (1999) conceitua empresas familiares da seguinte forma:

Empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.(p.3)

O outro conceito é o de Bernhoeft (1989) que aponta a forte valorização da confiança mútua, independente dos vínculos familiares, como por exemplo, os funcionários que mais antigos da empresa. Além disso, os laços emotivos intensivos que influenciam os comportamentos, relacionamentos e as decisões na organização.

O autor também cita como características a valorização da antiguidade como um atributo mais importante do que a exigência de eficácia ou competência, bem como a exigência de dedicação dos empregados e gestores, como exemplo, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho e não ter horário para sair. Além disso, existe a expectativa de alta fidelidade, caracterizada na dedicação apenas com a vida da empresa.

Em termos de comportamento da gestão o autor cita postura de austeridade, principalmente na administração de gastos, dificuldade na separação entre o que é emocional e racional e jogos de poder, onde a habilidade política muitas vezes é mais importante do que a capacidade administrativa.

Adicionalmente ao conceito de Bernhoeft, vale ressaltar o que cita Donelley (1964) quando conceitua empresa familiar como aquela que passou por pelo menos um processo de sucessão e já se encontra ao menos na segunda geração. Assim, uma empresa de fundador sem herdeiros não pode ser considerada como familiar.

Assim, nesse trabalho, a empresa familiar pode ser conceituada pelas seguintes características:

Primeiramente o controle acionário da empresa deve estar em sua maior parte nas mãos de uma ou mais famílias. Além disso, para ser considerada uma empresa familiar a empresa deve estar pelo menos na sua segunda geração e os valores da empresa devem estar correlacionadas com o seu fundador.

Quanto ao quadro de funcionários a empresa familiar deve ter membros das famílias proprietárias na gestão da empresa e não familiares exercendo funções operacionais ou gerenciais.

Quanto a gestão, a empresa familiar é caracterizada por laços emotivos que influenciam o comportamento e decisão dos gestores, além disso, há dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, geralmente tendendo para o emocional.

2.1.2 EMPRESAS FAMILIARES NA GLOBALIZAÇÃO

Muitas estatísticas podem demonstrar a importância das empresas familiares no mundo. Neto e Moreira Jr (1999) apontam uma estatística do Instituto de desenvolvimento administrativo (IMD), que aponta 99% das empresas italianas como familiares, e de importância no PIB e na geração de empregos.

Já a Gazeta Mercantil (1994, p 73), revela uma pesquisa onde 70% de participação das empresas familiares em Portugal, 75% na Inglaterra, 80% na Espanha, de 85% a 90% na Suíça e 90% da Suécia.

Já no Brasil, o mesmo trabalho de Neto e Moreira Jr. (2001) cita o estudo de outros autores que indicam 99% das empresas Brasileiras caracterizadas como familiares.

Para Lethbridge (1997), as empresas familiares brasileiras passam por profundas necessidades de reforma, visto ameaças externas provenientes da globalização que se manifestam nos padrões de concorrência e em outros fatores de mercado que cercam essas empresas. Não obstante, essas empresas se defrontam ainda com problemas institucionais conseqüentes de sua própria existência, como o problema da sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Como conseqüência, nos últimos anos muitas reformas nos sistemas de governança corporativa tem sido realizada no intuito de promover um maior monitoramento por parte dos acionistas.

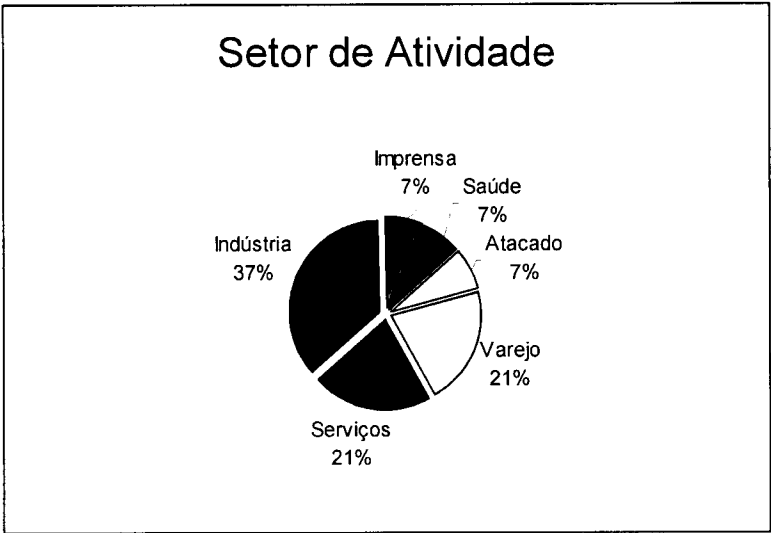
Outra tendência apontada pelo mesmo autor é que, diferente de países industrializados, no bloco dos países emergentes há predominância de empresas familiares sobre os outros tipos de empresa.

Lethbridge (1997) ainda cita que a terceirização tem sido responsável pelas novas oportunidades que surgem para pequenas e médias empresas. Segundo o autor, o movimento é facilitado pelo avanço da tecnologia de informação. Através da descentralização de atividades nas maiores indústrias, as pequenas e médias empresas podem desenvolver atividades a um menor custo de capital.

Já Vidigal (2000), realiza um estudo que aponta algumas estatísticas sobre as empresas familiares no Brasil. Pelo gráfico 1 verifica-se que as empresas familiares atuam

predominantemente no setor industrial, sendo o setor de serviços e o varejo os setores com maior participação em seguida.

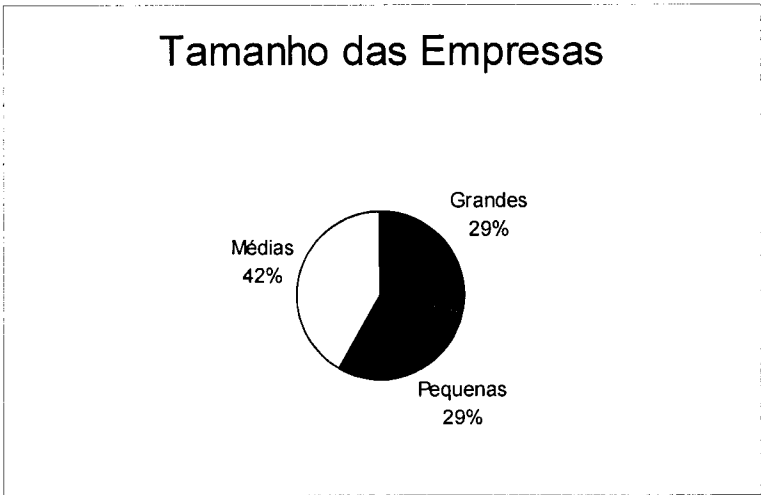
Figura 2 – Setor de Atividade



Fonte: Revista de Administração, São Paulo v.3, n.2, pg 66-71, abril/junho 2000

No gráfico 2 verifica-se o maior grupo de empresas familiares podem ser classificadas como grandes empresas, à frente das pequenas e médias empresas.

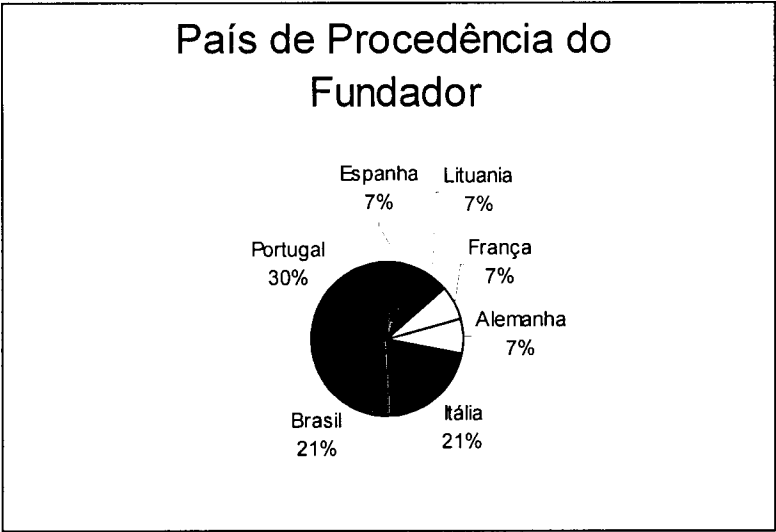
Figura 3 – Tamanho das Empresas



Fonte: Revista de Administração, São Paulo v.3, n.2, p 66-71, abril/junho 2000

No gráfico 3 verifica-se algo muito comum nas empresas familiares que é sua fundação realizada por imigrantes, verifica-se que o maior percentual desse tipo de empresas tem fundadores com procedência portuguesa, o que está relacionado com o histórico entre Portugal e Brasil.

Figura 4 – País de procedência do fundador



Fonte: Revista de Administração, São Paulo v.3, n.2, pg 66-71, abril/junho 2000

2.1.3 TIPOLOGIA

Segundo Lethbridge (1997) existem três tipos de empresas familiares: a tradicional, que representa melhor a característica desse tipo de empresa, onde o capital é fechado e o índice de transparência administrativa e financeira é baixo. Neste tipo de empresa o controle exercido pela família é total.

A empresa também pode ser do tipo híbrido, onde a família detém o controle, mas nesse caso o capital da empresa é aberto. Por consequência a transparência e a presença de profissionais não-familiares são maiores.

Por último, a autor cita a empresa de influência familiar, onde a maior parte do controle da empresa é aberta, mas mesmo que afastada da gestão da empresa, a família ainda teria uma influência estratégica através do controle acionário que a família ainda dispõe.

2.1.4 FORÇAS E FRAQUEZAS

Como natureza de que as empresas familiares são muito significativas no mundo contemporâneo, Neubauer e Lank (1998) citam os fatores chaves para o sucesso dessas empresas: introdução de excelentes sistemas de desenvolvimento empresarial, treinamento dos familiares em questões de governança corporativa, como direitos e responsabilidades dos acionistas. Um outro fator é ter senso de responsabilidade com a sociedade e ter perspectiva estratégica de longo prazo. Por fim, a empresa deve manter-se inovativa e empreendedora para ter sucesso no futuro.

Esses autores citam também alguns fatores que contribuem para o fracasso de algumas empresas familiares, como a oportunidade de vender a empresa a um preço atrativo, incapacidade de antecipar e se ajustar a mudanças no mercado. Além disso, muitas empresas revelam ausência no controle de custos, bem como carência no acesso a oferta de capital.

Os autores ainda citam algumas oportunidades para essas empresas no futuro que se aproxima: Primeiramente, os membros das novas gerações estão melhores preparados academicamente do que os da geração anterior. Segundo, os acessos à pesquisa e conhecimento são maiores hoje do que no tempo em que as primeiras empresas foram criadas.

2.1.5 O MODELO SIMPLIFICADO

Uma das características mais significantes nas empresas familiares é a idéia de controle familiar. O modelo simplificado descrito por Neubauer e Lank (1998) tenta combinar o controle da empresa com o critério de gestão em uma figura de duas dimensões.

Figura 5 –Matriz Propriedade - Gestão

		Gestão	
		Familiar	Não Familiar
P r o p r i e d a d e	Familiar	X Controle Total	Acionista Y
	Não Familiar	Z Herança Cultural	Saída O

Fonte: (Neubauer, 1998,p.7)

Por esse modelo, na posição X todos os donos e principais executivos são membros da família. Na posição Y, apenas o controle acionário está na mão da família. Na posição Z, a família se mantém na gestão da empresa, mas o controle acionário foi passado adiante, nesse caso o estilo de administração e os valores da família ainda estão presentes na empresa. Na posição O, o negócio já não pode mais ser caracterizado como familiar, visto que nem o controle e nem a gestão pertencem mais a família.

2.2 Governança Corporativa em Empresas Familiares

O tema desse trabalho é um assunto no campo de governança corporativa. Nesse capítulo pretende-se apresentar o conceito de governança corporativa, bem como sua aplicação às empresas familiares e quais práticas podem ser úteis na gestão desse tipo de empresas.

A definição de governança corporativa segundo o IBGC é (2004)

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A governança corporativa pode ser conceituada problema do Risco Moral (Moral Hazard) especificamente na relação agente e o principal. Segundo Lamb (s/d), a impossibilidade de condução das empresas por dirigentes-proprietários criou a firma gerencial, que se caracteriza pela separação entre a função de propriedade (acionistas) e a função de decisão (gestor). Para Jensen e Meckling (1976), uma relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra (o agente) para realizar algum tipo de serviço em seu favor, envolvendo alguma delegação de autoridade decisória ao agente. Contudo, a existência de informação assimétrica nessa relação gera um desvio de ineficiência que nesse caso é conhecido como risco moral, ou seja, como os proprietários não têm condições de acompanhar tudo o que seus agentes fazem, esses podem estar inclinados a atingir seus objetivos próprios, mesmo que incorra na obtenção de lucros menores para os proprietários.

De acordo com Andrade e Rosseti (2004), independente do modelo de governança corporativa a ser adotado, o tema gravita em torno de cinco questões centrais, a saber:

Primeiro, há o conflito de agência, onde é estabelecida a relação de agência entre outorgantes e outorgados, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o retorno dos investimentos feitos pelos acionistas;

Em segundo, há os custos de agência, que são aqueles decorridos da definição de contratos incompletos e comportamentos imperfeitos, gerando o conflito entre interesses de acionistas e gestores. Caracterizado por dois tipos de custos, o primeiro atribuído ao oportunismo dos gestores e o segundo aos custos incorridos pelos acionistas para controlar os gestores;

A terceira questão cita os direitos assimétricos que referem-se à assimetria de direitos entre acionistas, o que resulta na existência de mais de uma classe de votos. No

quarto está o alinhamento de interesses, que é caracterizado pelo tipo de interesse (restrito ou abrangente) para o qual a governança está voltada.

Por último, o autor cita as forças de controle que servem para o estabelecimento de práticas que objetivam harmonizar os interesses dos agentes envolvidos na questão;

Todos esses fatores e conceitos também estão presentes nas empresas familiares. Nas palavras de Werner Bornholdt (2005):

O processo de governança corporativa procura, dentro do atual cenário, estudar formas e caminhos de desenvolver critérios de convivência mais harmoniosa entre o capital, a gestão, a família e a sociedade nos quais está inserida.(p.23)

Ainda segundo o autor, o tema governança corporativa passou a ter maior significado para empresas familiares devido aos seguintes acontecimentos:

- Escândalos em empresas americanas, japonesas e italianas;
- Falência ou venda de muitas empresas após a transição de uma geração para outra;
- Desavenças e brigas entre familiares, de forma a afetar a empresa;
- O enriquecimento desproporcional daqueles que detêm o controle acionário quando os mesmos estão na gestão da empresa;
- Desconsideração aos acionistas minoritários.

O autor também aponta como deveria ser a implantação das boas práticas de governança corporativa em empresas familiares. Ele cita a importância de um bom planejamento, um consultor engajado na implantação e o desejo de mudança por parte dos administradores.

A prática da governança corporativa deve ter como princípios a equidade (atingindo todas as partes interessadas), transparência (na forma da prestação de contas) e responsabilidade corporativa e social. Para a realização de boas práticas de governança corporativa com base nos princípios citados, alguns elementos são considerados fundamentais no processo de implantação para as empresas familiares:

O primeiro elemento é o conselho de família, que tem a função de representar os interesses e expectativas das famílias no negócio, além de administrar conflitos de interesse entre familiares. É um conselho que deve atuar na manutenção da sociedade e do patrimônio dos sócios.

Outro elemento é o conselho de administração, que atua de forma mais controladora e estratégica. Tem a incumbência de monitorar a gestão com o objetivo de garantir a maximização do lucro para os acionistas. Sua missão varia de empresa para empresa, mas dependendo da mesma, o conselho pode ter um papel mais passivo ou atuante.

Também pode ser citado que o Conselho Superior geralmente é um conselho informal, de caráter permanente ou provisório que pode atuar no caso de uma transição de mudanças, na simplificação do processo de governança ou para distinguir membros do conselho de administração interno dos externos.

A Gestão Executiva, que é formada pelo presidente (CEO) e pelos diretores é mais um elemento que pode ser utilizado na implantação de boas práticas de governança corporativa. Nas empresas familiares é comum o presidente ser também sócio e fundador da empresa. Esse órgão é subordinado ao conselho administrativo e tem como principais responsabilidades a prestação de contas, a execução das diretrizes aprovadas pelo conselho administrativo, agir com lealdade à sociedade e a família e coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

O autor também cita o Conselho Consultivo que é comum em empresas que estejam passando por mudanças significativas como fusão, processo de sucessão, aquisição ou venda. Sua principal função é assessorar os outros conselhos com sugestões e conselhos, mas sem poder de decisão.

Pode ser considerado também o conselho fiscal, cuja função é fiscalizar os atos da administração. Não possui poder de decisão, na verdade, esse conselho pode ser visto como um controle adicional para os sócios.

Um elemento importante no processo é a auditoria independente que é uma das ferramentas chave para a execução de boas práticas de governança corporativa. Sua aplicação representa uma vantagem de proteção e resguardo para o presidente e os executivos. Tem caráter formal e sua função é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade (IBGC, 2004).

Outro elemento citado pelo autor é o Conselho de sócios (propriedades) e assembléia de acionistas que não é muito comum no Brasil, sendo utilizado para administrar a propriedade no âmbito familiar. Algumas vezes é utilizado para substituir um

conselho administrativo e um familiar. Nesse conselho também são definidas as regras para as transações de quotas ou de ações e a formação de acordo entre grupos familiares.

2.3 Problemas da Sucessão

A sucessão empresarial é uma das principais dificuldades encontradas nas empresas familiares. E, certamente é o momento onde muitas empresas, até promissoras, deixam de existir. O objetivo desse capítulo é estudar mais a fundo o processo de sucessão em si e as características que a cercam. De acordo Lodi (apud Neto e Moreira Junior, 2001) a sucessão, vista como um processo apresenta uma grande duração no tempo, porque não se restringe a fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor. Esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais quais, no futuro, terão implicações para a troca de poder.

Nas palavras de Davis (2005), o empreendedor precisa pensar desde cedo no processo de sucessão e os herdeiros devem ser educados para empreender. Ele também acredita que a maioria dos fundadores querem realizar o processo de sucessão, mas contudo, não há esforço suficiente para criar as condições necessárias para uma sucessão bem encaminhada.

2.3.1 SUCESSÃO COMO PROCESSO

Para Lodi (1998), a sucessão deve ser tratada como processo, onde uma programação deve ser seguida, envolvendo as partes envolvidas a saber: Fundador, Sucessor, Família, Empresa, Mercado e Comunidade.

É através do fundador que o processo de sucessão tem início. Uma característica importante para que a sucessão ocorra bem é o convencimento por parte do fundador de que o momento para esse processo chegou. Ele deve atingir a consciência de que a empresa por ele criada é algo que transcende sua existência, além de transmitir e preservar os princípios que fizeram sua empresa ser bem sucedida até esse momento.

Como exemplo disso, o autor cita Soichiro Honda (1979) em seu livro “Honda por Honda” afirmou:

No Japão gostamos de formular os princípios que regem uma companhia. Afinal de contas, se as pessoas vivem e trabalham juntas, é porque perseguem um objetivo comum. Então, preparamos nossas pequenas ‘tábuas da lei’, também conhecidas como a Doutrina da Companhia Honda. Desde então ela não mudou:

- 1 – Sempre agir com ambição e juventude.
- 2 – Respeitar as teorias sadias, buscar idéias novas e empregar nosso tempo para o melhor rendimento.
- 3 – Sentir prazer com nosso trabalho e tornar suas condições agradáveis.
- 4 – Constantemente procurar uma cadência harmoniosa de trabalho.
- 5 – Sempre ter em mente o valor da pesquisa e do esforço.

Quanto ao sucessor da empresa, esse pode ser um filho, genro, nora, esposa, entre outros membros da família. A primeira distinção que o autor faz a respeito do sucessor é que ele não é o fundador, o que tem sido identificado como um equívoco comum na busca pelo perfil ideal do sucessor. O fundador tem uma atitude e característica mais próxima de um empreendedor, enquanto que o sucessor deve ter características de gestão voltadas para modernizar e desenvolver a empresa em questão. Assim, para o autor o preparo do sucessor passa por três etapas: a primeira consiste na motivação para o negócio, a segunda consiste na conquista do seu espaço, tanto na família quanto na empresa, e, por último o seu desenvolvimento.

A família também tem aspecto considerável, visto que é muito comum nas empresas brasileiras a identificação de problemas no âmbito familiar que acabam por muitas vezes dificultando o processo de sucessão das empresas familiares. Nesse momento, o papel do fundador é muito importante, visto que ele pode exercer sua autoridade para moderar os conflitos familiares. Tal atitude seria impossível caso o fundador já tenha falecido. Nesse caso, é muito comum ver esses conflitos sendo resolvidos por meio judicial.

Considerando a empresa, o autor afirma que o processo de sucessão deve ocorrer em uma fase estável da organização. Além disso, o processo de sucessão deve atentar para o preparo da organização quanto às mudanças decorrentes do processo de sucessão. Além disso, deve-se ter conhecimento dos centros de poder existentes na empresa. Para o autor, é

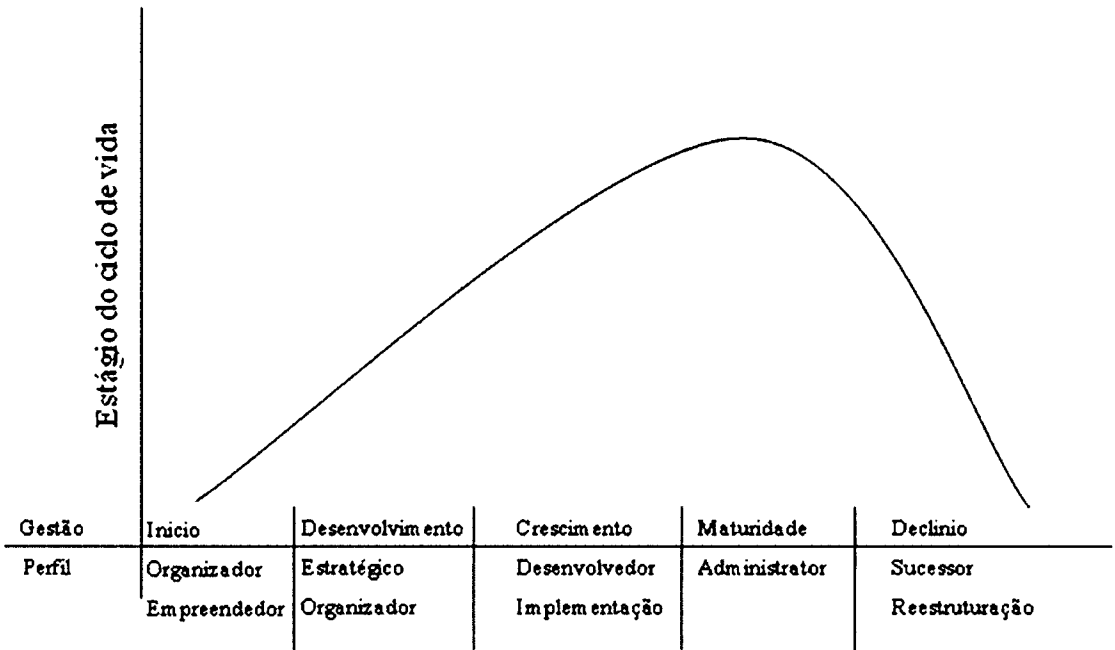
muito comum haver resistências internas e externas, que devem ser administradas. Por fim deve-se buscar a profissionalização da estrutura e mentalidade organizacional.

Também se deve levar em consideração o mercado onde a empresa atua, visto que o processo sucessório não tem conseqüências apenas dentro da empresa e da família em questão. Seus impactos atingem o mercado na relação entre a empresa e os clientes, fornecedores e concorrentes.

2.3.2 CICLO DE VIDA EM EMPRESAS FAMILIARES

O modelo adaptado por McGivern (apud Neubauer 1998) explica o ciclo de vida das empresas familiares adicionando a sucessão no final do processo. A figura abaixo representa a junção dos cinco estágios de vida da empresa e a caracterização gerencial necessária para o estágio.

Figura 6 – Estágios do ciclo de vida

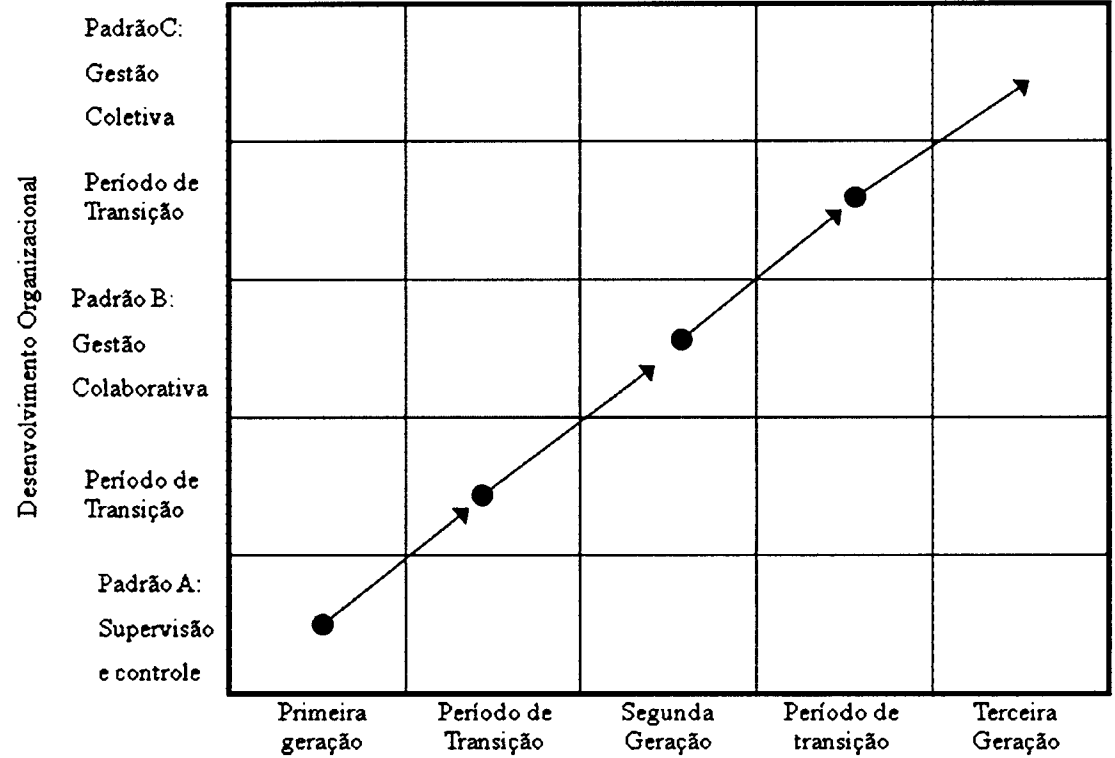


Fonte: A empresa familiar (Neubauer, 1998,p.35)

De acordo com esse modelo, a escolha do sucessor deve ser feita com base nas habilidades necessárias para administrar a empresa de acordo com o que requer o estágio no ciclo de vida em que a empresa se encontra.

Outro modelo que vale ser abordado é o do Hershon, que criou um gráfico bi-dimensional que relaciona o progresso da empresa familiar dentro de três gerações e associa características e padrões de gerenciamento em cada estágio da evolução.

Figura 7 – Desenvolvimento Organizacional ao longo das gerações



Fonte: A empresa familiar (Neubauer, 1998,p.36)

Bernhoeft e Castanheira(1995) reforçam a importância de se conhecer e analisar a relação societária em uma empresa. Apesar de haver pouca literatura sobre o tema, os autores indicam a importância de se analisar a sociedade a fim de avaliar a conjuntura atual pelo qual a parceria está passando.

Com a finalidade de entender o processo societário, os autores dividiram esse processo em quatro partes. No estado nascente, é onde as pessoas estão envolvidas com sentimentos

comuns de afetividade, identificação e estima, sem perder o sentido lógico que pode acontecer de forma consciente ou inconsciente. A fase começa com um interesse comum em torno de uma idéia que satisfaça a todos os envolvidos.

No estado Institucional segunda fase, a empresa começa a ganhar um status mais institucional, onde normas são estabelecidas e o conceito de responsabilidade é discutido entre os sócios. Nessa fase há muita concessão mutua, convergência dos interesses dos envolvidos.

A terceira fase é a rotina e o cotidiano, onde é comum surgir os primeiros conflitos, a empresa está em uma fase mais rotineira e os conflitos podem ser tanto em relação aos princípios quanto a questões operacionais, como consequência o nível de concessão mutua diminui. Uma ressalva importante que o autor faz nessa fase é relativa a confiança, pois se esta não for abalada os problemas se resolvem, contudo uma vez que a confiança entre as partes é rompida, esta não pode mais ser resgatada.

Na última fase pode haver o rompimento ou revisão do modelo, onde os conflitos e divergências são mais comuns na empresa. Essa é a fase onde a sociedade pode ser rompida ou revisada. A sociedade será mantida se os sócios tiverem capacidade de solucionar os conflitos e divergências antes que seja tarde. Se isso acontecer e a empresa sobreviver a essa fase, então o modelo deve ser revisto e alterações tanto nas questões societárias quanto em questões de gestão podem ser executadas.

2.3.3 Quando começar um planejamento?

De acordo com Lodi (1998), o melhor é começar a formulação da sucessão com dez ou vinte anos de antecedência. Para o autor, não existe uma data específica para sair, contanto que o sucedido não tenha que sair forçadamente ou por motivos de força maior como saúde, por exemplo, o melhor é o sucedido sair quando ainda detém pleno controle da empresa.

Já Oliveira (1999) aponta que alguns aspectos devem ser levados em consideração quando se está em processo de sucessão familiar, como por exemplo, os valores, crenças, atitudes dos membros da família, expectativa dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca.

2.4 Fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão

Mas quais as dificuldades mais comuns no processo de decisão? De acordo com Bernhoert, (1989) ,as principais dificuldades encontradas para realização da sucessão são: “divergências entre sócios, ; número excessivo de sucessores, falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e , portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.”

Vale mencionar a pesquisa realizada por Sheffer(1995) na qual são feitas avaliações dos obstáculos ao processo sucessório. Foram identificados fatores que dificultam a sucessão, dos quais os três principais são: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Outra pesquisa a ser mencionada é a realizada por Bernhoeft(1989) onde o autor coleta a opinião de 1450 empresários que participaram de processos sucessórios.

O autor observou que um dos pontos mais considerados na pesquisa é de que o processo de tem início na conscientização do fundador quanto a necessidade da sucessão. Além disso, o sucedido deve encontrar um novo tipo de desafio para sua vida para que possa desligar-se da empresa. Contudo, esse desligamento não deve ser radical, pelo contrário, deve haver um planejamento para um processo de afastamento gradativo. Na relação entre o sucedido e o sucessor o autor destaca a importância na facilidade de diálogo entre os dois. Além disso, deve haver um debate com a família sobre o processo de sucessão.

Também foram relacionadas às principais características que devem existir no sucessor, como o preparo intelectual e postura de humildade. Além disso, o sucessor deve ter habilidade para conquistar a confiança do sucedido, da família, da empresa e dos clientes quando for o caso. Por último foi observada a importância na motivação do sucessor.

Quanto à empresa, verificou-se que a criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se é importante para o processo. Os colaboradores mais antigos da empresa devem ser preparados para o processo de transição. Não obstante, os valores introduzidos pelo fundador devem ser respeitados por quem venha a sucedê-lo.

Além disso, foram apresentados ainda pontos importantes observados na visão do sucessor, como o mesmo passa a ter um comprometimento maior com o negócio. Também é importante que o sucedido se conscientize de que o processo não é iminente.

Também foi verificado que a busca pela prática, a fim de obter experiência, é fundamental para o sucessor, uma vez que já possui formação acadêmica. Além disso, o sucessor deve procurar destacar-se entre seus familiares e ter cautela na tomada de decisões.

Contudo, é importante que o sucedido tenha um plano de afastamento gradativo e os sócios devem ter a mesma visão do negócio e objetivos comuns.

Para Harris (2007) alguns fatores auxiliam na passagem do bastão em um processo de sucessão. O sucedido deve fazer uma análise dos pontos mais marcantes em sua vida até aquele momento e como ele quer ser lembrado pelos seus netos. Assim, ele descobrirá padrões que o auxiliarão no momento de realizar um processo sucessivo.

O autor também indica a criação de um “family’s vision statement”, onde sugere um documento de quatro a dez páginas onde o sucessor pode preservar e articular a família de acordo com o que ele considera mais importante. Com isso ele pode influenciar as futuras gerações a respeito do legado da família.

Manter um encontro familiar periódico também pode ser útil, pois com isso o autor demonstra a importância de apresentar um padrão de visão familiar para os outros membros da família e ajudá-los a descobrir o significado do mesmo e como isto pode beneficiá-los.

Outra iniciativa que pode ser tomada é criar um conselho de família, pois ajuda a construir uma unidade familiar através de uma visão compartilhada do objetivo da família. Nesse conselho, membros da família terão tarefas e responsabilidades que serão úteis para alinhar os valores da família. O conselho ainda serve como um repositório onde toda experiência, conexões, habilidades acadêmicas e de negócios que a família adquiriu ao longo das gerações possa ser compartilhada.

O sucedido também deve manter seu time envolvido, utilizando todos os seus profissionais e consultores engajados com o processo de sucessão para aplicarem estratégias bem definidas, táticas e ferramentas no desejo do sucessor.

Scheffer (1995) define cinco fatores que podem determinar o sucesso em um processo de sucessão. O primeiro é a preparação do sucedido para o processo, que tem como característica a busca por atualização gerencial, consentimento da necessidade de planejamento e criação de um conselho administrativo.

O autor comenta no segundo fator a necessidade de profissionalização da empresa, cuja as variáveis são a definição de critérios para a inserção de parentes na empresa e preparação do sucessor através de experiências fora da empresa.

O terceiro fator é a capacitação do sucessor, onde o mesmo deve receber treinamento em diversas áreas da empresa e desenvolvimento de questões de liderança.

O quarto fator é o envolvimento da família no processo de sucessão, contando inclusive com participação da mesma no planejamento do processo sucessório.

Os critérios do processo sucessório é o quinto fator mencionado pelo autor onde se define os critérios para a escolha do sucessor.

Basi (2007) reconhece o risco que a companhia corre em um processo de sucessão que não foi bem executado e aponta fatores que deve ser levado em consideração na hora de elaborar um plano. Para o autor, o fundador deve avaliar os potenciais sucessores ou compradores, também será necessário criar um cenário ideal no qual será possível optar entre vender a empresa ou passá-la a um sucessor. O autor ainda ressalta, como primeiro passo, a importância de contratar um profissional que possa aconselhar o sucedido ao longo dessa jornada.

Outra pesquisa observada foi a realizada por Lorenzo e Ruetter (2007), onde 18 usinas do setor que passaram pelo processo de sucessão foram analisadas. O resultado apontou que a falta de um planejamento de sucessão, a incompatibilidade na visão estratégica, conflitos familiares e a centralização do poder são os principais desafios a serem enfrentados no processo de sucessão. Os autores finalizaram a pesquisa com sugestões que facilitariam o processo:

-Elaboração de um plano de desenvolvimento dos sucessores;

- Participação de eventos específicos para a conscientização dos fundadores em relação aos problemas referentes a esse tipo de negócio.
- Desenvolvimento formal de um plano de sucessório
- Criação de um acordo societário para a redução de conflitos
- Elaboração, de maneira participativa, de um plano estratégico para a empresa". (p. 10)

Naiditch e Mano (2006) afirmam que a probabilidade de erros acontecerem durante o processo de transição é considerável e nas palavras alguns erros podem custar caro à empresa. Também foi verificado que de cada 100 empresas familiares, apenas 35 chegam na segunda geração o que vai ao encontro com o mensurado por outras pesquisas citadas nesse trabalho e além disso, não mais do que cinco empresas chegam a terceira geração.

Um problema que as empresas que passam pelo processo de sucessão enfrentam é a quantidade de familiares participando do negócio, visto que na maioria dos casos algum desses não tem a vocação necessária. Para o autor, a concorrência praticada nos mercados atualmente obriga as empresas a buscarem sempre os melhores profissionais existentes. O autor também cita o exemplo de sucessão da Gerdau onde foram selecionados vinte candidatos e somente três eram familiares. Entre os finalistas do processo estavam o filho e o sobrinho do atual presidente e ambos tinham experiências no comando de empresas do grupo no Brasil e no exterior.

Também é destacada a importância do sucessor não se espelhar muito no fundador. É comum o sucessor se comparar ao sucedido, tentando imitá-lo ou até mesmo superá-lo. O problema é que as características de gestão necessárias após um processo de sucessão são diferentes que o da gestão praticada pelo fundador da empresa.

Naiditch e Mano (2006) também identificaram cinco características nos sucessores que são críticos para o sucesso do processo sucessório. Primeiramente, o sucessor deve ter paixão pelo negócio, visto que é muito comum que ocorra uma pressão para que filhos dos fundadores sejam pressionados para sucederem seus pais. Só que muitas vezes os filhos não se identificam com a empresa, o que pode gerar problemas após o processo de sucessão. A competência e a identificação com o trabalho deve ser característica do sucessor.

Outra característica no sucessor deve ser a vontade de deixar sua marca, ou seja, ser ativo na capacidade de transformar a empresa e buscar sempre a inovação.

A habilidade política também é uma característica apontada pelos autores, visto que o mesmo deve saber gerenciar as relações entre familiares e funcionários. É muito comum

aparecer conflitos familiares e encontrar resistência a mudanças por parte dos funcionários mais antigos.

A competência técnica é outra característica que o sucessor deve ter. De acordo com os autores esse é um item desprezado nas empresas familiares. A falta de herdeiros qualificados pode deixar a empresa menos competitiva do que se fosse administrada por uma gestão profissional.

Os autores também apontam a experiência externa como característica do sucessor, isso pode ser útil para evitar possíveis desconfiças de funcionários e familiares. Por fim, o autor também cita característica como ética e capacidade de construir relacionamentos de qualidade.

Assim, podemos considerar sete fatores críticos chaves, apontados em diversas literaturas, para o sucesso de um processo familiar.

O primeiro fator crítico de sucesso é o planejamento da sucessão familiar. Apesar de não haver um consenso sobre o melhor momento para se iniciar um processo de sucessão, sabe-se que o mesmo deve ocorrer muito antes da transição de poder. Cohn (1991) comenta a respeito do planejamento com antecedência:

A transferência satisfatória de uma empresa familiar requer planejamento com antecedência. Para que seja bem-sucedida, o proprietário precisa avaliar a saúde tanto dos sistemas empresariais quanto familiares, além de abordar as áreas de conflito potencial que poderiam surgir. (p.31)

O segundo fator crítico de sucesso é a conscientização do sucedido quanto ao seu desligamento. Para Scheffer(1995), o sucedido deve ter noção do seu papel para o planejamento do processo de sucessão, bem como imagina sua vida e sua empresa no futuro.

O terceiro fator crítico é o bom relacionamento que o sucessor deve ter no âmbito familiar. Tal característica permitiria ao sucessor facilidades na resolução de conflitos internos na família, bem como na aceitação de sua gestão dentro da empresa.

O quarto fator crítico de sucesso é a consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido. Lodi (1999), se manifesta sobre o tópico da seguinte forma:

“Fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade à uma empresa já existente.”

O quinto fator crítico é o perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência. Essa característica ajuda a implantar um perfil mais profissional na empresa.

O sexto fator crítico é a preservação dos valores e histórico da família e empresa. Para Bernhoeft e Gallo (2003):

“[...] como parte desta análise de valores, e especialmente considerando a família empresária no seu processo de formação das novas gerações, vale registrar que é fundamental que os responsáveis pela riqueza transfiram às novas gerações não apenas a riqueza financeira, mas também seus valores relacionados com a mesma. O aprendizado dos valores inclui encorajar as crianças a ganhar seu próprio dinheiro, filantropia, contribuição social e voluntária como visão de espírito público.”(p.63)

O último fator crítico é a criação de um conselho de família. Que servirá como apoio ao sucessor para administrar a ideologia, visão e missão da empresa, desenvolver o entendimento e a coesão familiar, bem como administrar crises e conflitos entre familiares.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para conduzir o estudo de caso será explicada nesse capítulo, apresentando e caracterizando a empresa objeto de estudo, o delineamento da pesquisa, a delimitação do estudo, o tipo de pesquisa, universo e amostra, seleção dos sujeitos, os instrumentos utilizados na coleta de dados, como os dados serão tratados e as perguntas da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada há 56 anos, a Real Auto Ônibus Ltda é uma empresa tradicional que atua no transporte coletivo urbano de passageiros, na cidade do Rio de Janeiro. Durante sua trajetória, a empresa passou por grandes períodos de transições, o que proporcionou algumas expansões significativas. Depois de 14 anos de sua fundação, a empresa foi adquirida pelos atuais sócios, que adotaram uma característica empreendedora e iniciaram o crescimento no mercado da empresa. Nessa ocasião, os sócios, que já eram proprietários de outra empresa do mesmo seguimento, a Auto Viação Leme, para atender a um decreto do então governador Negrão de Lima, precisaram incorporá-la à Real Auto Ônibus, e com isso, a empresa ganhou um reforço de mais 35 veículos de última geração que passaram a fazer parte de sua frota total, composta na época por 60 ônibus.

Além da fusão entre as duas empresas e do crescimento do patrimônio, com o reforço da frota, a Real Auto Ônibus pôde expandir seus serviços em sua área de maior abrangência até os dias de hoje, o Centro e a Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro. Os usuários que tinham a necessidade de se deslocar entre as áreas de atuação da empresa, ganharam mais regularidade e maior frequência nas viagens, o que posicionou a Real como uma das principais empresas operadoras do transporte coletivo de passageiros da sua área de atuação.

Outro momento de importante crescimento aconteceu em Novembro de 1974. Na época, a empresa, que já contava com uma frota de 88 ônibus, decidiu participar de uma concorrência pública que visava prioritariamente diminuir o número de veículos que circulavam no Centro da cidade para melhorar o trânsito. Saiu vitoriosa, teve permissão

para continuar com a concessão e, portanto, operar as linhas do Centro da cidade. Foi nesse momento que a empresa resolveu investir em inovação e se diferenciou. Foi a Real que iniciou a operação do primeiro serviço de transporte público da cidade do Rio de Janeiro com ar condicionado, que imediatamente foram apelidados pela população carioca de “frescões”. O novo serviço diferenciou a empresa de suas concorrentes o que fez com que a Real conquistasse novos clientes.

Para estimular o crescimento da empresa, em outubro de 1981, a Real adquire a empresa Castelo Auto Ônibus Ltda, que contava com 94 veículos e operava no Centro e na Zona Sul do Rio. Essa iniciativa proporcionou à empresa um crescimento significativo no mercado, já que a Castelo Auto Ônibus era uma concorrente direta da Real. Houve um aumento de cerca de 100% no que se refere ao número de passageiros e receita da empresa. Nesse sentido, a Real pôde ser considerada a maior empresa de atuação na região onde operava.

Em Dezembro de 1985, a Real, juntamente com mais 19 outras empresas do município tiveram sua frota encampada pelo Governo Estadual o que trouxe uma grande frustração aos seus sócios, já que esses mantinham a empresa sem qualquer débito nos âmbitos municipal, estadual ou federal. Em dia com seus impostos e atendendo aos seus clientes de maneira satisfatória, na ocasião, os próprios usuários ficaram perplexos com a atitude autoritária dos governantes.

Esta “encampação” não trouxe benefícios à empresa, para os funcionários e, principalmente, aos clientes. Comandada por pessoas que não tinham experiência em Transporte Coletivo, sem qualquer tipo de investimento, em pouco tempo, a Real deixou de ser rentável e tornou-se uma empresa acumuladora de prejuízos. Centenas de títulos foram protestados, a empresa não tinha qualquer crédito na praça e não conseguia sequer ter condições financeiras para reposição de peças para os ônibus avariados.

O problema foi tão grave que a empresa chegou a ponto de ter metade da frota enguiçada no pátio das garagens sem qualquer possibilidade de colocar os veículos para realizar a operação das linhas. Os funcionários que chegavam para trabalhar e não encontravam ônibus disponíveis voltavam para casa recebendo o salário completo no final do mês, ou seja, metade da folha de pagamento era para funcionários que não produziam por falta de material para trabalhar.

Em Janeiro de 1988, por meio de uma Resolução do governador do Rio de Janeiro, Dr. Moreira Franco, e de seu secretário estadual de transporte, Dr. Josef Barat, a empresa foi devolvida aos seus sócios que a encontraram em estado: sem crédito na praça, metade da frota parada; toda a receita bloqueada; enfim, com o “caos” implantado. A única certeza de seus sócios era de que só através de muito trabalho conseguiriam colocar a Real Auto Ônibus no patamar o qual ela não deveria ter saído.

Hoje, a Real Auto Ônibus, é a empresa que possui a maior frota de ônibus em operação na cidade do Rio de Janeiro, com 451 veículos, quatro garagens com localização estratégica para oferecer ao usuário uma operação eficiente, com 2.258 funcionários diretos e gerando mais de 4.500 empregos indiretos. Mensalmente, roda uma média de 3 milhões de quilômetros, consome cerca de um milhão e duzentos mil litros de óleo diesel e transporta mais de quatro milhões oitocentos e cinquenta mil passageiros no mês.

A Real Auto Ônibus é hoje controlada por duas famílias que detém a participação total da empresa e a gestão da empresa pode ser caracterizada como proprietário controlador. Ao todo são oito sócios, todos pertencentes às famílias controladoras.

Recentemente a empresa passou por um processo de sucessão, de tal forma que sua gestão se encontra na segunda geração. A maior parte do quadro gerencial com vínculo familiar já se encontra na segunda geração, contudo há um equilíbrio na quantidade de executivos profissionais que atuavam na gestão anterior e que ingressaram na empresa durante o processo de sucessão. O processo de sucessão familiar ocorreu com poucos conflitos entre familiares, porém, certa desconfiança foi observada nos executivos profissionais com mais tempo na empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS

Para essa dissertação foi escolhido o método do estudo de caso, “(...) circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade o mesmo país.” (VERGARA, 2004 b., p. 49). A empresa escolhida, a Real, atendeu ao critério de ter vivenciado recentemente o fenômeno objeto de estudo dessa dissertação, ou seja, um processo de sucessão em empresa familiar.

Quanto à tipologia, esse estudo de caso pode ser considerado descritivo quanto aos fins, pois servirá como ferramenta para identificar características de uma população, ou de um determinado fenômeno.

A empresa Real Auto Ônibus, sediada na cidade do Rio de Janeiro, atua no setor de transporte urbano de passageiros desde 1953. As entrevistas foram realizadas no local, e a unidade de análise foi constituída de dois grupos, o primeiro formado por profissionais da empresa que pertencem a família proprietária e profissionais sem vínculo familiar.

O estudo foi realizado sem levar em consideração o impacto de outras entidades relacionadas à empresa, como por exemplo, fornecedores e clientes que possam ser afetados com a mudança de gestão da empresa, apesar de ser um tópico considerado por diversos autores que analisam o processo de sucessão em empresas familiares, nesse estudo o foco está nas divergências nas percepções entre executivos sem vínculo familiar e membros da família que atuam na empresa. A pesquisa foi realizada com membros da família que atuam diariamente na empresa, a opinião de membros da família e sócios que não atuam no dia a dia na empresa também não foi objeto de estudo dessa dissertação, visto que o processo de sucessão atinge diretamente a gestão da empresa influenciando o seu desenvolvimento nos anos posteriores.

O estudo de caso teve como amostra selecionada a empresa Real Auto Ônibus Ltda. visto que a mesma passou por um processo de sucessão recente e membros da família de três gerações diferentes atuam na empresa atualmente. Com isso, os entrevistados puderam contribuir com informações que ajudassem a compreender os fatores críticos de sucesso que envolve o fenômeno do processo de sucessão.

A pesquisa foi realizada com os membros da família que atuam na empresa e fazem parte do quadro gerencial, bem como executivos contratados que ocupam os cargos de gerência, mas não possuem vínculo com família. Os entrevistados membros da família proprietária são: Claudio Callak, 40 anos, formado em direito. Oswaldo Jurema, 30 anos, formado em direito e Frederico Costa, 32 anos formado em administração. Os entrevistados que atuam como executivos sem vínculo familiar foram: André Oliveira Chaves, 49 anos, formado em administração; Carlos Alfredo, 42 anos, formado em administração e; Marita Câncio, 43 anos, formada em contabilidade.

De acordo com o organograma da empresa verifica-se entre os entrevistados um presidente, um diretor administrativo e quatro gerentes executivos cujo o poder de atuação é importante nas atividades diárias e na estratégia da empresa.

Apesar de a pesquisa ser realizada com seis executivos, os resultados podem ser considerados relevantes visto que os entrevistados passaram recentemente por um processo de sucessão em empresa familiar, além do fato de que eles atuam em empresas familiares há tempo suficiente para conhecer as peculiaridades desse tipo de negócio.

Os dados podem ser divididos em documental e de campo. Os dados documentais foram obtidos na empresa e são referentes ao histórico da empresa e sua relação com as entidades que com ela se relacionam, como por exemplo, o governo, concorrentes e clientes. Na pesquisa de campo, os dados foram obtidos através de entrevistas realizadas na empresa para verificar a percepção dos entrevistados em relação aos fatores críticos de sucesso. Com base nas análises realizadas em cima das pesquisas documentais e de campo, procurou-se verificar a relação entre os pressupostos teóricos e as práticas descritas pelos entrevistados.

A utilização do estudo de caso deve considerar os objetivos e propósitos que norteiam o estudo a ser realizado, assim, o seu desenvolvimento está em consonância com o objetivo final. Assim, o resultado da pesquisa documental e de campo foram organizados e apresentados de tal forma que a comparação com o referencial teórico seja transparente e compreensível. Por fim, os dados coletados nas entrevistas serão tratados através da análise de conteúdo. (VERGARA, 2004b, p.59).

3.3 PERGUNTAS DA PESQUISA

Com base na literatura, foram identificadas categorias de análise codificadas nas perguntas seguintes:

- a) Qual a importância de um planejamento antecipado no processo de sucessão?
- b) Como deve ser o processo de sucessão para o sucedido?
- c) Como deve ser a o relacionamento do sucessor com os outros membros da família?
- d) Como deve ser o trabalho do sucessor quando comparado com o do sucedido?

- e) Qual a importância da formação acadêmica e de experiências anteriores para o sucessor?
- f) Os valores e históricos da empresa têm alguma relevância para o sucessor?
- g) A criação de um conselho formado por integrantes da família pode ser útil em um processo de sucessão?
- h) Enumere de acordo com o grau de relevância os sete fatores críticos abaixo:
 - 1.1.h.1. Planejamento da sucessão familiar
 - 1.1.h.2. Conscientização do sucedido quanto a necessidade do processo
 - 1.1.h.3. Bom relacionamento que o sucessor deve ter no âmbito familiar
 - 1.1.h.4. Consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido
 - 1.1.h.5. Perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência
 - 1.1.h.6. Preservação dos valores e histórico da família e empresa
 - 1.1.h.7. Criação de um conselho de família

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultados das entrevistas

Nesse capítulo serão apresentados os principais resultados obtidos nas entrevistas com duas categorias de executivos: proprietários e profissionais que atuam na empresa Real Auto Ônibus. A maioria dos fatores críticos de sucesso foram considerados positivos para o processo de sucessão, confirmando assim o que já fora levantado no referencial teórico, não obstante alguns desses fatores críticos apresentaram divergências quanto a percepção dos profissionais e proprietários. As entrevistas foram realizadas na empresa Real Auto Ônibus, com uma duração média de 45 minutos, no período de 10 e 25 de abril.

4.1.1 Planejamento da sucessão familiar

De acordo com a literatura (COHN 1991), o processo sucessório em uma empresa familiar necessita de um planejamento com antecedência. Para isso, o sucedido deve avaliar a saúde dos sistemas empresariais e familiares, bem como ser capaz de controlar os possíveis conflitos que possam surgir.

Para Scheffer(1995) a preparação do sucedido deve considerar a atualização gerencial, a criação de um conselho administrativo e a consciência quanto a necessidade do processo.

Certamente, os entrevistados convergiram para a importância do planejamento como um dos fatores mais importantes para o sucesso de um processo de sucessão familiar. Para eles, o planejamento antecipado é importante para implementar as etapas de um processo de sucessão no tempo certo e com a duração necessária para que a perpetuação da empresa aconteça com o mínimo de imprevistos possíveis. Quanto ao início e duração do processo, todos tem a consciência de que não há uma data específica para começar, mas consideram que quanto mais cedo iniciar o processo melhor para a sucessão familiar. Contudo, existe uma divergência entre executivos proprietários e quanto à contratação de um profissional para auxiliar no processo, visto que para os proprietários a contratação desse profissional não é essencial para seu sucesso. Podemos observar essas divergências

nos trechos abaixo, onde o primeiro foi retirado de um executivo proprietário que atua na empresa:

“...não obstante o profissional facilitaria o processo, pois sua figura externa pode ter um poder de convencimento melhor do que a opinião do sucedido no âmbito familiar.”

E o segundo de um executivo profissional.

“...contudo, não considero essencial a contratação de um profissional para auxiliar o processo, visto que o auxílio pode partir de dentro da própria empresa, formando, por exemplo, um comitê para auxiliar o processo.”

Assim, apesar de todos os entrevistados afirmarem que o planejamento é importante e que quanto mais cedo for iniciado melhor para o processo, os entrevistados profissionais não consideram importante a utilização de um consultor externo para auxiliar o processo de sucessão familiar. Na opinião deles, o processo de sucessão familiar pode ser conduzido de dentro da empresa, sem necessidade de utilizar agentes externos que desconhecem o dia a dia da empresa.

4.1.2 Conscientização do sucedido quanto a necessidade do processo

Para Rica (2006), deve ser determinada uma idade para aposentadoria do sucedido onde o mesmo passaria o controle da empresa para o sucessor para, em seguida, transmitir sua experiência através de um conselho familiar ou administrativo. Na opinião do autor, isso deve ocorrer quando o sucedido tiver na faixa dos 60 anos, quando sua experiência será mais bem aproveitada em um conselho e a geração que está na faixa dos 40 anos está preparada e motivada para controlar a empresa.

Os entrevistados confirmaram a necessidade de conscientização do sucedido quanto à necessidade do processo. O principal aspecto destacado na passagem do bastão é a transparência que o sucedido deve apresentar durante o processo. Também foi destacada a experiência do sucedido como maior atributo que ele deve transmitir ao sucessor.

Para os executivos profissionais que atuam na empresa, o sucedido deve transmitir suas experiências políticas e administrativas, bem como sua liderança e visão do negócio

para o sucessor. O processo de sucessão familiar seria gradativo, de tal forma que o sucessor adquira a confiança necessária para assumir a empresa. Apesar de não haver um consenso quanto à idade em que o sucedido deve passar o bastão, os entrevistados afirmam que o mesmo deve ocorrer quando as divergências nas opiniões do sucedido e sucessor começarem a aumentar. Um fator que pode auxiliar na passagem do bastão por parte do sucedido é um planejamento de aposentadoria para o fundador da empresa. Com isso, o sucedido terá outras aspirações para sua vida e terá menos resistência para passar o comando da empresa.

Os executivos profissionais confirmaram a importância de o sucedido transmitir toda sua experiência para o sucessor. Na opinião desses entrevistados é importante para o início do processo o sucedido ter a consciência de que o processo é necessário, assim ele terá condições de se preparar para “passar o bastão”.

Na opinião de um dos entrevistados o sucedido deve transmitir toda a experiência possível ao sucessor. Conseqüentemente ele se sentirá seguro para posteriormente deixar suas atividades. Paralelamente, um planejamento para a aposentadoria é importante para que o sucedido tenha uma idéia do que irá fazer quando passar a sucessão, inclusive podendo exercer atividades em conselho familiar ou administrativo.

Assim, verifica-se que apesar de não existir um momento específico para o sucedido deixar suas atividades ele deve fazer isso quando tiver convicção de que o sucessor está pronto para substituí-lo, além disso, um planejamento para sua aposentadoria será útil para que o mesmo tenha um objetivo de vida quando encerrar suas atividades.

Ainda quanto a esse tópico, Rica (2006) afirma que um razão que leva ao sucedido tentar se perpetuar na empresa é a falta de um objetivo de vida após “passar o bastão”. Para o autor, se o sucedido se aposentar aos 60, supondo uma expectativa de vida até os 80 anos, ele ainda terá 20 anos de vida pela frente. Assim, um consultor especializado pode ajudar no processo de sucessão familiar a planejar a aposentadoria do sucedido, seja através da busca de um hobby ou criação de um pequeno novo negócio.

Observa-se assim que não houve diferenças nas opiniões entre executivos proprietários e profissionais, visto que o ponto inicial de um processo de sucessão é a consciência por parte do sucedido quanto à necessidade desse processo.

4.1.3 Bom relacionamento que o sucessor deve ter no âmbito familiar

Para Bernhoeft (1989), o sucessor deve conseguir apoio transparente dos membros da estrutura familiar. Ele deve entender os interesses dos demais membros para que sua atuação como gestor gere o mínimo possível de atritos, e quando esses acontecerem ele deve ter a capacidade e influencia para administrá-los.

Esse fator crítico também é visto com relevância para o sucesso de um processo de sucessão familiar por conta dos entrevistados. Na opinião deles o bom relacionamento é essencial para que o sucessor tenha tranquilidade em sua gestão e tenha facilidade para resolver conflitos que venham a surgir. Além disso, um mau relacionamento traria muitos questionamentos quanto às decisões do sucessor, além de interferência constante na sua gestão. Na opinião de um dos executivos proprietários o bom relacionamento entre sucessores e familiares é fundamental para o sucesso de um processo de sucessão. Para outro entrevistado da família, a mesma liderança que o sucessor deve ter na empresa, ele também tem que ter dentro da família. O bom relacionamento pode dar credibilidade, respeito e confiança por parte dos membros da família para o sucessor. Contudo, um relacionamento ruim, traria falta de consentimento, como resistência a mudanças e questionamentos a decisões e atitudes do sucessor.

De acordo com o referencial teórico o sucessor deve possuir habilidade política para gerenciar as relações entre familiares e funcionários, visto que é comum aparecer conflitos durante a sucessão e encontrar resistência a mudanças por parte de funcionários mais antigos.

Os executivos profissionais partilham da mesma opinião quanto ao relacionamento do sucessor com os outros membros da família, como se observa no relato de um executivo. Para eles, o sucessor deve ter um estreito laço familiar e profissional com outros membros da família. Com isso, ele terá confiança por parte da família na sua gestão. Sem esse apoio, a gestão do sucessor corre o risco de apresentar conflitos internos por parte de outros membros da família e até mesmo dos funcionários mais antigos da empresa.

Logo, não foi apontada divergências entre as opiniões de executivos profissionais e executivos proprietários quanto a esse fator crítico.

4.1.4 Consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido

Sobre esse fator crítico, Bernhoeft (1989), cita que as atitudes necessárias na hora de criar uma empresa são muito próprias, mais especificamente uma característica empreendedora. Após um processo de sucessão familiar, essa característica pode não ser a mais adequada para quem vai dar continuidade à empresa. Para o autor, criar algo a partir do nada é diferente de dar continuidade a um negócio já existente. A característica necessária para a empresa após o processo de sucessão é a de modernizar e adequar a empresa às novas exigências do mercado, mas respeitando o histórico da empresa.

Esse fator crítico apresentou divergência entre os executivos proprietários e os executivos profissionais quanto ao estilo de gestão do sucessor. Para os proprietários, a instrução do gestor da empresa e a tecnologia disponível é o que mais difere o sucessor do sucedido. Na opinião de um dos entrevistados, as oportunidades na época da primeira geração eram mais abundantes do que nas gerações atuais. Com isso, os representantes da geração atual tem menos espaço para erros em sua gestão.. Além disso, o sucessor deve ter a consciência de que seu estilo de gestão deve ser diferente de quando o sucedido estava no comando da empresa.

Os executivos proprietários acreditam que a comparação do estilo de gestão entre sucessor e sucedido é comum em empresas familiares, assim, um sucessor que seguisse os passos do sucedido poderia enfrentar menos resistência por parte dos funcionários e familiares. Para um dos entrevistados, esse tipo de comparação acontece devido à história da empresa estar muito ligada com a vida do sucedido, e mudanças muito significativas no estilo de gestão poderiam tornar a administração do sucessor insustentável, gerando desconfiança nos funcionários da empresa e membros da família.

Para Naditch e Mano (2006) o sucessor deve ter vontade de deixar sua marca, ou seja, ser ativo na capacidade de transformar a empresa e buscar sempre a inovação.

Assim, nota-se que outro ponto de discordância foi verificado no estilo de gestão. Os executivos proprietários afirmam que a comparação entre a gestão do sucedido e sucessor não traz benefícios, o que está de acordo com a literatura do tema, visto que o perfil de gestão que a empresa requer na segunda geração, período em que a empresa se

encontra em um estágio de maturidade, é diferente do perfil necessário na fundação da empresa, que é um perfil mais. Por outro lado, os executivos profissionais indicam que a comparação é comum e que o sucessor deve adotar uma postura de gestão moderada, visto que a tentativa de gerar mudanças significativas poderia trazer conflitos internos na empresa e questionamento dos sócios proprietários.

4.1.5 Perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência

Para Scheffer (2005), a preparação do sucessor através de experiências fora da empresa é uma necessidade de profissionalização da empresa. Além disso, a capacitação do sucessor deve passar pelo treinamento em diversas áreas da empresa e desenvolvimento de questões de liderança.

Para os entrevistados o fator mais importante mencionado para a importância das experiências anteriores se dá no conhecimento adquirido em práticas de gestão utilizadas. A experiência acadêmica também pode ser útil quando se quer tornar a empresa mais profissional.

Para um dos executivos proprietários, tanto as experiências anteriores como a formação acadêmica são muito importantes para o sucessor. A falta de experiência anterior é caracterizada pelo entrevistado como uma proteção que pode ser concedida pelo vínculo familiar que o sucessor possa ter na empresa. Isso poderia gerar muitas dúvidas, indefinições e erros na gestão do sucessor. A formação acadêmica pode auxiliar com técnica para uma maior profissionalização na medida em que o sucessor impõe seu estilo de gestão.

Na visão dos executivos profissionais, a formação acadêmica é útil na profissionalização da empresa, contudo experiências anteriores podem trazer vícios e não são essenciais para o processo, visto que para esses entrevistados a experiência necessária para a gestão da empresa pode ser adquirida se o candidato a sucessor estiver na empresa desde o início de sua carreira profissional.

Assim, esse fator crítico de sucesso apresenta uma divergência quanto à necessidade de experiências anteriores do sucessor em um processo de sucessão para empresas familiares. Para os executivos profissionais, experiências anteriores não são essenciais como características em um sucessor.

4.1.6 Preservação dos valores e histórico da família e empresa

Para Bernhoeft e Gallo (2003) uma família empresária deve ser capaz de transmitir não apenas sua riqueza, mas também seus valores às gerações seguintes.

Para os entrevistados, os valores e históricos da empresa e família devem ser considerados com cautela. Um ponto citado pela maioria dos entrevistados foi o fato de que os valores da empresa se misturam com os valores da família ou patriarca que administra a empresa.

Para um dos executivos proprietários, os valores e históricos da empresa devem ser preservados. Contudo, o entrevistado revela que os valores da empresa se confundem com os da família e o sucessor deve ter a missão de atualizar os valores para que eles sejam mais profissionais, pertencentes à empresa e desvinculados dos do patriarca. Além disso, são muito comuns em empresas familiares os valores da família e da empresa se confundirem. Por exemplo, um requisito de grande importância no funcionário é sua honestidade, por ser também um valor muito prestigiado na família. Na verdade, acredita-se que a honestidade do funcionário é algo que já se pressupõe e que será comprovada com sua competência. Assim, o sucessor deve trabalhar com o máximo de cautela nos valores, mas implementando seu estilo.

A opinião dos executivos profissionais vai ao encontro dos outros entrevistados, considerando que os valores da empresa devem ser considerados com cautela pelo sucessor, mas que o mesmo deve introduzir sua visão nos valores. Assim, esse fator crítico não apresenta divergência entre executivos proprietários e profissionais.

4.1.7 Criação de um conselho de família

Para Bernhoeft e Gallo (2003), para o sucesso de uma empresa familiar, deve haver cumplicidade nas relações entre os membros da família, nos valores e na forma de administrar suas diferenças. Um conselho de família pode ser útil nessa tarefa.

A criação de um conselho familiar foi um item que não apresentou consenso entre os entrevistados. Em geral, os executivos profissionais e proprietários acreditam que o conselho familiar não é essencial para o processo de sucessão, contudo alguns acreditam

que podem auxiliar no processo. As justificativas de como podem ser úteis são as mais variadas, como observamos na entrevista de um dos proprietários:

“Um conselho familiar não é essencial para um processo de sucessão familiar, mas pode ser útil na medida em que ele unifica a opinião e o desejo da família no que se espera da empresa. Conseqüentemente, tal unificação seria benéfica para empresa no sentido de que o risco de membros da família estarem interferindo na administração é menor, nas palavras do entrevistado o conselho familiar auxilia na medida em que não atrapalha a gestão da empresa. É uma via de dois sentidos, onde o conselho define a prioridade e o que deseja da família e a gestão da empresa; por outro lado, atua informando o que a empresa está fazendo para atingir o desejo dos sócios.”

Para os executivos profissionais um conselho de família não é essencial e pode prejudicar o processo de sucessão familiar na medida em que haveria muita interferência na gestão da empresa.

Para Bornholdt (2007), as atribuições de um conselho de família consistem em proteger o patrimônio da família, zelar pela imagem e pelo nome da família e pelo de seus empreendimentos, bem como valores éticos, sociais e morais, fomentar, administrar e proteger o interesse de acionistas, estimular, administrar o bem estar da família.

Harris (2007) aponta que a criação de um conselho de família pode ajudar a construir uma unidade familiar através de uma visão compartilhada do objetivo da família. O conselho também serviria como um repositório onde experiências e conexões que a família adquire ao longo das gerações possam ser compartilhadas.

Assim, outra divergência encontrada foi quanto ao fator crítico da criação do conselho de família. Os executivos proprietários apontam a importância e necessidade de um conselho de família no processo de sucessão familiar. Visto que essa é uma ferramenta de governança corporativa que ajuda empresas familiares a garantirem os direitos de proprietários. Por outro lado, os executivos profissionais não acreditam na necessidade de um conselho de família para auxiliar no processo de sucessão familiar, visto que a possibilidade de intervenção na administração da empresa é maior e pode inviabilizar a gestão do sucessor.

4.1.8 GRAU DE IMPORTÂNCIA

Nesse item, foi solicitado aos entrevistados que enumerassem por ordem de importância os sete fatores críticos chaves para o sucesso de uma sucessão familiar. O resultado pode ser observado abaixo:

	FAMÍLIA	FAMÍLIA	FAMÍLIA	EXECUTIVO	EXECUTIVO	EXECUTIVO
1	Conscientização do sucedido	Conscientização do sucedido	Conscientização do sucedido	Planejamento da Sucessão Familiar	Conscientização do sucedido	Planejamento da Sucessão Familiar
2	Planejamento da Sucessão Familiar	Planejamento da Sucessão Familiar	Planejamento da Sucessão Familiar	Conscientização do sucedido	Planejamento da Sucessão Familiar	Conscientização do sucedido
3	Bom relacionamento entre sucessor e família	Bom relacionamento entre sucessor e família	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente	Preservação de valores e histórico da empresa	Bom relacionamento entre sucessor e família	Preservação de valores e histórico da empresa
4	Perfil acadêmico e experiências	Perfil acadêmico e experiências	Bom relacionamento entre sucessor e família	Perfil acadêmico e experiências	Perfil acadêmico e experiências	Bom relacionamento entre sucessor e família
5	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente	Perfil acadêmico e experiências	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente	Preservação de valores e histórico da empresa	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente
6	Conselho de família	Preservação de valores e histórico da empresa	Preservação de valores e histórico da empresa	Bom relacionamento entre sucessor e família	Conselho de Família	Perfil acadêmico e experiências
7	Preservação de valores e histórico da empresa	Conselho de Família	Conselho de Família	Conselho de Família	Consciência de que o trabalho do sucessor é diferente	Conselho de Família

Pode-se observar pela tabela acima que o grupo dos executivos proprietários considera que a conscientização do fundador quanto a necessidade de se realizar o processo de sucessão familiar é o item mais importante entre os fatores críticos de sucesso, já os executivos profissionais consideram o planejamento da sucessão familiar o fator mais importante. É possível que essa diferença ocorra devido ao fato de que os profissionais contratados não conhecerem com a mesma intensidade o fundador da empresa a ponto de considerarem sua inclinação ao início de um processo de sucessão familiar. Além disso, os profissionais contratados consideram que o planejamento poderá atenuar os riscos de uma escolha do sucessor indevida ou de um processo mal executado.

Outro ponto que pode ser observado é a escolha da preservação de valores e histórico da empresa como terceiro item de maior importância para os executivos contratados. Apesar de não terem sido identificadas diferenças nas percepções desse fator crítico entre os profissionais contratados e executivos proprietários, verifica-se que esse item é mais importante para os profissionais contratados, visto que para executivos proprietários esse fator é apenas o quinto mais importante. Isso pode ocorrer devido ao interesse por parte dos profissionais contratados em manter o status atual da empresa e evitar mudanças que possam ir contra seus interesses na empresa.

Pela análise dos resultados verificou-se que as opiniões dos entrevistados convergem para os fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão em empresa familiar apontados pela literatura apresentada no referencial teórico.

Contudo, as percepções dos executivos proprietários quanto a algumas características de quatro fatores críticos de sucesso apresentam divergências quando comparado com as percepções dos executivos profissionais.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Nesse tópico serão apresentadas as principais evidências encontradas em cada fator crítico de sucesso para um processo de sucessão familiar de acordo com os resultados e o referencial teórico.

4.2.1 Evidências encontradas no fator Planejamento da sucessão familiar

De acordo com o referencial teórico, não existe uma data específica para se iniciar um planejamento, contudo, quanto mais cedo for iniciado, menor a probabilidade de um processo mal executado ou uma saída por motivo de força maior do fundador. Nos resultados verificou-se que apesar de ambos os grupos, de executivos proprietários e contratados confirmarem a importância desse fator crítico, uma divergência foi identificada quanto à utilização de um consultor externo para auxiliar o processo. Uma hipótese para essa divergência de percepção pode estar no tempo de serviço prestado pelos executivos profissionais. Quanto mais tempos esses executivos estão na empresa, maior pode ser a resistência dos mesmos às mudanças. É comum em empresas familiares encontrar

profissionais que estão na empresa desde o início e que apresentem uma fidelidade maior ao fundador do que a empresa. Assim, esse perfil de executivos profissionais podem ser uma resistência no planejamento da sucessão familiar.

4.2.2 Evidências encontradas no fator conscientização do sucedido quanto ao seu desligamento da empresa

A conscientização do sucedido quanto ao seu desligamento da empresa é apontado na literatura como um fator crítico de sucesso por vários autores. Foi apontado a dificuldade que os fundadores tem para passar o bastão para a geração seguinte, por isso um plano de aposentadoria pode auxiliar o fundador a ter um objetivo de vida após o processo de sucessão. De acordo com os resultados não houve divergência nas percepções entre os grupos de executivos proprietários e profissionais, o que é considerado um resultado esperado, visto que sem essa conscientização, o processo como um todo pode não ser finalizado, com o fundador tentando se manter no poder para manter o *status quo*. Isso demonstra também que esse fator crítico afeta o processo de sucessão, mas sem afetar as rotinas dos profissionais envolvidos, o que pode explicar a ausência de divergências entre os entrevistados.

4.2.3 Evidências encontradas no fator “bom relacionamento do sucessor no âmbito familiar”.

De acordo com a literatura, para que um processo de sucessão familiar seja bem executado é necessário que o sucessor tenha um bom relacionamento com o sucedido, com a família, empregados e clientes. Um bom relacionamento com a família permitirá que o sucessor possa minimizar e controlar possíveis conflitos internos na família que possam afetar a sua gestão na empresa. De acordo com os resultados das entrevistas não foi verificado nenhuma divergência entre executivos sem vínculo familiar e profissionais membros da família proprietária quanto a esse fator crítico. Isso significa que ambos os grupos consideram relevante o relacionamento do sucessor com o restante da família, visto que tal relacionamento pode servir de apoio para a nova gestão, sem o qual o risco de existir interferências de membros familiares na gestão do sucessor aumenta, fato que não traria benefícios para a empresa e para os que atuam nela.

4.2.4 Evidências encontradas no fator consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido.

O trabalho realizado pelo sucedido, de acordo com a literatura, no início das atividades da empresa tem uma característica mais empreendedora. Já o sucessor assume a empresa em um momento diferente, com necessidades de desenvolvimento e modernização. Por isso esse fator crítico refere-se à consciência de que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido. De acordo com os resultados existe uma divergência entre os entrevistados. O grupo de executivos com vínculo familiar acredita que a comparação nos estilos de gestão não é útil para o processo de sucessão familiar, visto as características distintas que a empresa demanda de cada gestor em sua geração. No referencial teórico, o modelo adaptado por McGivern (apud Neubauer 1998) mostra um ciclo de vida que demonstra a necessidade de um perfil mais organizador e empreendedor no início da empresa e um perfil mais administrador e desenvolvedor no momento de maturidade da empresa. Contudo, os executivos sem vínculo familiar apontam que a comparação é comum e que o sucessor deve ter um perfil semelhante a do sucedido, com isso as mudanças nas rotinas dos profissionais mais antigos de casa seria menos afetada e haveria menos resistência por parte desses profissionais. Uma possível explicação para essa divergência está no fato de que um sucessor com estilo de gestão mais desenvolvedor e administrador pode estar inclinado a realizar reestruturações na empresa, gerando mudanças que afetem a rotina dos executivos contratados.

4.2.5 Evidências encontradas no fator perfil acadêmico do sucessor alinhado com sua experiência externa.

Esse fator crítico refere-se à importância do sucessor estar bem qualificado para atuar na gestão da empresa. Tal qualificação deve ser efetuada através da sua formação acadêmica e também em experiências que o mesmo deve possuir de outras empresas. De acordo com os resultados das entrevistas foi verificado que existe uma divergência quanto a necessidade de experiências anteriores. Para os profissionais contratados não há necessidade de que o sucessor tenha experiências anteriores, todo o processo de aprendizagem pode ser feito internamente e experiências em outros setores podem trazer

vícios na nova gestão. Uma possível explicação para essa divergência de percepção entre os grupos de entrevistados pode estar na tentativa dos profissionais executivos em garantir sua posição na empresa, visto que no processo de sucessão da empresa Real Auto Ônibus, assim como acontece em outras empresas familiares, experiências anteriores permitiram que o sucessor contratasse profissionais que atuaram com o mesmo em outras empresas no passado.

4.2.6 Evidências encontradas no fator preservação dos valores e histórico da família e empresa.

De acordo com a literatura, o sucessor deve agir com cautela quanto aos valores e históricos da família e empresa. Tais valores devem ser transmitidos para que a visão da família em relação à empresa seja passada ao longo das gerações. De acordo com os resultados, ambos os grupos entrevistados confirmam a necessidade do sucessor agir com moderação na gestão dos valores e históricos. Também identificaram que é muito comum os valores da família ou do patriarca se misturar com os da empresa. Assim, é necessário que o sucessor atue na intenção de garantir que a empresa mantenha seus valores e reputação após o desligamento do fundador da empresa. A não existência de divergência nesse fator crítico indica que os valores e históricos da empresa estão mais relacionados com a família e fundador do que com as rotinas e procedimentos da empresa, de tal forma que não altera a rotina dos grupos de executivos com vínculo familiar e profissionais contratados.

4.2.7 Evidências encontradas no fator criação de um conselho de família

A necessidade de criação de um conselho de família foi outro ponto de divergência entre executivos com vínculo familiar e profissionais contratados. Para os profissionais contratados, a criação de um conselho familiar pode inviabilizar o processo de sucessão, no intuito de que haverá mais parentes intervindo na gestão da empresa. Contudo, de acordo com o referencial teórico, o conselho familiar é uma das boas práticas de governança corporativa que representa os interesses e expectativas da família no negócio, assim, tem uma função mais política, podendo auxiliar no conflito de interesses. Isso vai ao encontro

dos apontamentos identificados nas entrevistas dos executivos com vínculo familiar. Essa diferença pode ser explicada pelo receio de que o excesso de familiares em um conselho poderiam interferir na administração do sucessor, de forma a modificar o *status quo* em que se encontram os profissionais contratados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar divergências nas percepções de executivos de família e profissionais contratados quanto aos fatores críticos de sucesso que permitem que um processo de sucessão familiar seja bem executado.

Para atingir o objetivo buscou-se identificar os fatores que caracterizam uma empresa familiar e seus representantes. Assim, definiu-se empresa familiar, principalmente, como aquela onde o controle acionário está em sua maior parte nas mãos de uma ou mais famílias, que se encontre ao menos na segunda geração, cujo quadro de funcionários tenha membros da família e não familiares atuando como gestores ou colaboradores e, por último, que os laços emotivos influenciem o comportamento e as decisões dos gestores. Essa definição foi representada pelo modelo simplificado de Neubauer e Lank (1998) no referencial teórico.

Em seguida foi caracterizado o conceito de governança corporativa, explicando a relação agente e principal e apresentou as boas práticas de governança disponíveis no mercado que podem ser úteis para as empresas familiares.

Ao realizar a pesquisa sobre o processo de sucessão, constatou-se que várias partes estão envolvidas, como sucedido, sucessor, família, empresa, mercado e comunidade, cada qual com interesses diferentes, sendo que o foco desse trabalho foi na relação entre sucedido, sucessor, empresa e família. Ao longo da pesquisa identificou-se também que o estilo de gestão varia conforme o estágio em que a empresa se encontra em seu ciclo de vida, com isso, o tipo de administração que a empresa necessita pode variar de geração para geração.

No processo de sucessão em empresas familiares foi identificado, na literatura, fatores que influenciam de forma positiva e negativa, sendo estes fatores caracterizados no referencial teórico. Para esse estudo foram identificados sete fatores críticos de sucesso no processo de sucessão: o primeiro fator crítico é o planejamento antecipado da sucessão familiar. O segundo fator é a conscientização do sucedido quanto a necessidade do processo e de seu futuro desligamento. Do terceiro ao quinto fator é caracterizada a preparação do sucessor, onde no terceiro é identificada a importância do bom relacionamento do mesmo

no âmbito familiar. No quarto, a necessidade de entender que o trabalho do sucessor deve ser diferente do realizado pelo sucedido, o que vai ao encontro com o que o referencial teórico descreve sobre a relação estilo de gestão e fase da empresa no seu ciclo de vida. No quinto fator é destacada a importância do perfil acadêmico e de experiências anteriores que o sucesso possui. O sexto fator crítico de sucesso destaca a necessidade de cautela quando tratado os valores e históricos da empresa e da família. Por último, foi apontada a necessidade da criação de um conselho de família que possa atuar no apoio a administração do sucessor.

Ao realizar a pesquisa de campo verificou-se que os grupos de executivos profissionais divergiram em relação aos executivos com vínculo familiar quanto a alguns itens dos fatores críticos de sucesso. Como a empresa atravessou um processo de sucessão recente, o comportamento dos executivos sem vínculo familiar apresenta características de insegurança quanto ao futuro dos mesmos na empresa, o que implica em maior resistência a mudanças que possam vir a ser implantadas. Não obstante as divergências encontradas, os entrevistados confirmaram a importância dos fatores críticos de sucesso.

Observou-se pelos resultados que o tempo de serviço prestado pelo funcionário pode influenciar no seu comportamento durante um processo de sucessão familiar, visto que quanto mais tempo o mesmo tem na empresa, maior será sua resistência a mudanças que um processo de sucessão tenha necessidade.

Outro ponto observado é que um candidato a sucessor com experiências anteriores pode realizar reestruturações e trazer profissionais que atuaram com o mesmo em outras empresas. Isso pode gerar mais desconfiança por parte de funcionários antigos e causaria conflitos internos que prejudicaria o processo de sucessão familiar.

Assim, verificou-se que as diferenças nas percepções concentra-se nos depoimentos dos profissionais contratados, que apresentaram receios quanto aos seus posicionamentos dentro da empresa ao longo prazo.

De acordo com a teoria da agência observada no referencial teórico, os proprietários podem reduzir riscos através de uma diversificação nos investimentos, entretanto, para os gestores que nesse caso não são herdeiros e nem têm participação no capital social da empresa, essa diversificação não é possível visto que suas rendas provêm de sua posição na empresa.

Além disso, o horizonte de planejamento também é diferente entre executivos proprietários e profissionais. Os profissionais proprietários têm uma relação de longo prazo com a empresa, sendo menos vulneráveis a variações como resultados, por outro lado, os executivos profissionais são mais vulneráveis e a relação com a empresa é transitória, fazendo com que o mesmo tenha o comportamento de proteger sua posição em um processo de sucessão familiar.

Também se verificou que fatores críticos que afetam mais a família ou o sucedido, não tendem a gerar divergências nas percepções, pois não interfere diretamente nos processos e rotinas da empresa, assim não interferindo no problema da agência.

Observa-se também que a empresa Real Auto Ônibus, apesar de ter passado pelo processo de sucessão sem prejuízos consideráveis, pode ter apresentado alguma resistência por parte dos profissionais com mais tempo na empresa ao longo do processo de sucessão familiar. Também se observa que a chegada de profissionais que já atuaram com o sucessor em outras empresas geraram conflitos no quadro gerencial da empresa, o que demonstrou ser outro ponto que poderia ter sido melhor trabalhado no processo de sucessão realizado na Real Auto Ônibus.

Assim, recomenda-se que em um processo de sucessão em empresas familiares, os profissionais contratados sejam conscientizados sobre sua participação durante e após o processo. Encontros regulares entre o sucedido, sucessor e os executivos contratados podem auxiliar a reduzir a insegurança desses executivos quanto as suas posições ao longo prazo.

Fica a recomendação para uma pesquisa futura quanto à correlação entre as características necessárias para um sucessor conduzir a empresa após um processo de sucessão familiar e o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra durante o processo. Os fatores críticos de sucesso apontaram a existência de uma relação entre o estilo e o momento em que a empresa se encontra no momento do processo de sucesso, contudo, nesse trabalho a pesquisa sobre essa relação não foi aprofundada, visto que o objetivo desse estudo está nas percepções sobre os fatores críticos de sucesso.

Outra pesquisa que pode ser indicada é um estudo de como o tempo no emprego dos executivos contratados se relaciona com conflitos e resistências criados no processo de sucessão em empresas familiares. Sabe-se que é comum haver conflitos entre familiares em

processo de sucessão, contudo também é possível encontrar resistências em profissionais contratados que estão no emprego a algum tempo.

Por fim, recomenda-se também uma pesquisa onde se verifique como outros envolvidos no ambiente da empresa, como fornecedores e clientes são afetados e podem influenciar um processo de sucessão em empresas familiares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ E.; SINTAS J. **Coherence between values and successor socialization: Facility Family business continuity**, IESE Business School, 2003.

BASI, B. **Plan for tomorrow today**, Industrial Distribution, 2007

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência Comprometida*. 2a. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. Ed. Bookman, 2005

CASTANHEIRA, J. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

CHAMI R. **What's different about family businesses?** University of Notre Dame and IMF Institute, 1999

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

CUNHA, D.. **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão**. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, 2006

DAVIS J. **Como dar continuidade ao empreendimento**. HSM Management Update n. 22 2005

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, p.161-198, 1964.

FELTHAM T.; FELTHAM G.; BARNETT J. **The Dependence of family businesses on a single decision-maker**, Journal of Small Business Management, p.1-15, 2005

FINCH, N. **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**. MGSM, 2005

FONTES FILHO, J.R.. **Estudo da validade de generalização das práticas de governança corporativa ao ambiente dos fundos de pensão: uma análise Segundo as teorias da agência institucional**. Teses. Fundação Getúlio Vargas, 2004

GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GALLO, M.; CAPPUYNS, K. **Characteristics of successful family businesses**. Working Paper, Iese Business School, 2004

GERICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

HARRIS J. **Business succession strategies that work**, Feature Financial Planning, p.20-22, 2007.

IBGC, Instituto de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, IBGC, 2007

LAMB, R..**Governança Corporativa; arena e contexto**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, s/d, mimeo.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**, BNDES, 2002

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. ***Sucessão e conflito na empresa familiar***. São Paulo: Pioneira, 1987.

MANO, C., **A maldição do primeiro**. Revista Exame, n.25, p. 96-98, 2008

MIZUMOTO, F.;MACHADO FILHO, C. **Práticas de governance corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso**.Revista de Negócios, Blumenau, v12, n.2, p.3-17, abril/junho 2007

MOREIRA JUNIOR A., NETO A., **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte**, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.09, n.4, 2001

NILAKANT, V.; RAO H. **Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation**. Organization Studies, 15/5 649-672, 1994

NTU, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. **Perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil**, Agosto de 2007

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**, *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p.23-36, 1991.

SCHEFFER, A. B. B. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p.23-36, 1995. *Revista de Administração*, v.30,n.3,p.80-90,1991

VAGNONI E.; BRACCI, E. **A knowledge framework for understanding small family firms succession process**, SSRN, 2007