

PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: Análise em um frigorífico avícola na região metropolitana de Belo Horizonte MG

Carla Stael de Oliveira Silva Ferreira*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte, do ramo frigorífico. Foi realizada uma entrevista com o diretor da unidade pesquisada, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, que é um dos filhos do fundador da empresa. Utilizou-se um roteiro semiestruturado para condução da entrevista e posteriormente os relatos foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que o processo sucessório, da antiga para a atual gestão da empresa, ocorreu de forma planejada e a transferência de gestão para as próximas gerações tende a ocorrer da mesma forma. Ao final da pesquisa foi possível concluir que quando os gestores elaboram um planejamento sucessório, enquanto ainda estão ativos na empresa, é possível diminuir os conflitos e riscos envolvidos neste processo e que podem deixar a família e a empresa vulneráveis. O processo sucessório envolve muitos desafios e interesses familiares e precisa ser planejado para garantir a continuidade e competitividade do negócio, mantendo-se as características desse tipo de organização e transferindo-as de geração para geração.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão. Planejamento. Sucessão.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how the succession process occurs in a large family business, in the slaughter industry. An interview was conducted with the director of the researched unit, located in the metropolitan region of Belo Horizonte, who is one of the sons of the company's founder. A semi-structured script was used to conduct the interview and later the reports were treated through content analysis. The results showed that the succession process, from the old to the current management of the company, occurred in a planned way and the transfer of management to the next generations tends to occur in the same way. At the end of the research it was possible to conclude that when the managers elaborate a succession planning, while they are still active in the company, it is possible to reduce the conflicts and risks involved in this process and that can leave the family and the company vulnerable. The succession process involves many challenges and family interests and needs to be planned to guarantee the continuity and competitiveness of the business, maintaining the characteristics of this type of organization and transferring them from generation to generation.

Keywords: Family business. Management. Planning. Succession.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos é possível perceber que vem ocorrendo o interesse no estudo sobre as empresas familiares e as problemáticas que rodeiam esse tipo de

1* Estudante do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário Unihorizontes

organização. Esse interesse se justifica pela importância que essas empresas apresentam para a economia e a conscientização a respeito de sua relevância por parte do setor público e privado. (CASILLAS, VÁSQUEZ e DÍAS, 2007). As empresas familiares são o modelo que mais prevalece no mundo e, nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia por iniciativas e ideias de pessoas que possuem algum grau de parentesco. Obter sucesso nos negócios familiares e transferi-los de geração em geração é a expectativa de muitas pessoas no mundo. (GERSICK et al., 1997); (RICCA, 2007).

Para os autores Casillas, Vásquez e Díaz (2007), a atuação em uma empresa familiar pode ser uma das decisões mais difíceis que os indivíduos da linha sucessora enfrentarão, por esse motivo, antes de optarem por fazer parte uma empresa fundada por seus antecessores, os indivíduos devem levar em consideração os prós e os contras que poderão surgir ao assumirem a sucessão na empresa.

Dar continuidade aos negócios transferindo-os às próximas gerações não é algo simples. Segundo o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças – IBEF (2011) um estudo realizado em 2010 pela Price Waterhouse Coopers – PWC em empresas familiares de 35 países, atuantes em vários ramos da economia, apontou que 36% das empresas sobrevivem a passagem para a segunda geração, 19% para a terceira, 7% a quarta e apenas 5% a quinta ou mais gerações. Em um estudo mais recente a Price Waterhouse Coopers (2017) apontou que 43% das empresas familiares no mundo não possuem um plano para sucessão familiar.

Diante dos dados que foram expostos, apresentando a representatividade das empresas familiares para a economia e o fato de muitas dessas empresas não obterem êxito no processo sucessório, comprometendo sua continuidade, surge o seguinte questionamento: como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte?

Sendo assim, o objetivo geral que conduzirá este artigo é analisar o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, estabelecendo-se como objetivos específicos: identificar se a empresa já passou por um processo sucessório, verificar se existe e como é o planejamento do processo sucessório na organização e apontar os principais desafios encontrados no processo sucessório.

Justifica-se a importância do estudo do tema pela representatividade que as empresas familiares apresentam para a economia e pela importância que se deve dar ao processo sucessório que caso não se obtenha êxito nesse processo o futuro da organização poderá estar comprometido. Além disso, o estudo pode contribuir para a academia já que existem poucos estudos recentes em relação ao tema. O estudo também pode apresentar ganhos para a sociedade, pelo fato de as empresas familiares serem grandes movimentadoras da economia e geradoras de emprego e renda, ao se buscar mecanismos para que elas se mantenham ativas e competitivas contribui-se para o desenvolvimento social.

O artigo foi elaborado em seis seções. A introdução, em que é feita uma contextualização do tema, a justificativa, a apresentação do problema de pesquisa, além dos objetivos. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico com a visão dos principais autores sobre o assunto abordado. A próxima seção detalha a metodologia utilizada para a pesquisa. Na quarta seção é apresentada a ambiência da pesquisa, na quinta seção é exposta a análise dos dados coletados na pesquisa, fazendo um paralelo com o referencial teórico e por último a apresentação das considerações finais e ganhos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo aborda os fatores que estão envolvidos no processo de sucessão em uma empresa familiar de grande porte e, nesta seção, são apresentados estudos e conceitos relacionados aos seguintes tópicos: empresa familiar, a importância das empresas familiares, gestão e processo sucessório em empresa familiar e os desafios no processo sucessório.

2.1 Empresa familiar

Os constantes estudos sobre empresas familiares não chegaram a um consenso sobre a definição desse tipo de organização, conforme afirmam Casillas, Vázquez e Díaz (2007). De acordo com os autores, a quantidade de obras literárias e definições sobre o tema constituem obstáculos para o aprofundamento no assunto, pelo fato de existir certo grau de dificuldade em se comparar os diferentes conceitos.

Contudo, os autores concordam com Gallo (1995), que afirma que as características das empresas familiares podem ser baseadas considerando aspectos como propriedade e administração sobre a empresa, a autoridade que a família exerce sobre a mesma e a intenção em transferi-la para as próximas gerações.

Martins, Menezes e Bernhoeft, (1999) afirmam que apesar de não haver um consenso sobre a definição de empresa familiar, o critério mais adequado para a caracterização desse tipo de empreendimento se dá por meio de uma relação de controle e propriedade, na qual um ou mais membros de uma família exercem a administração da empresa pelo fato de possuir direito sobre uma parte considerável de seu capital.

Por sua vez, Álvares (2003) afirma que empresas familiares são empresas compostas por várias gerações de uma ou mais famílias.

Juliani et al., (2015) fazendo referência a Robert G. Donnelley (1960) ressaltam que o conceito proposto pelo autor é o mais aceito. Segundo este conceito para que uma empresa seja caracterizada como familiar precisa estar fortemente identificada e vinculada a uma família a, pelo menos, duas gerações, sendo suas políticas e seus objetivos influenciados pelos interesses da família.

2.1.1 A importância das empresas familiares

Gersick et al., (1997) afirmam que as empresas familiares constituem a maioria dos negócios no mundo, muitas são de pequeno porte e poderão assim se manter, já outras podem estar entre as maiores e bem-sucedidas empresas do mundo.

Em concordância, Freitas e Frezza (2016) afirmam que as empresas familiares possuem grande participação nas economias de países ocidentais e são constantemente objeto de estudos devido à representatividade que apresentam para a economia do país.

Conforme Petroni (2018) expôs, dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE apontaram que as empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil, geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 75% da força de trabalho.

2.2 Gestão e processo sucessório em empresa familiar

A gestão de uma empresa familiar é um trabalho complexo, pois o estreitamento do vínculo entre família, propriedade e gestão empresarial torna a administração organizacional mais difícil por envolver diversos interesses e questões que vão além dos objetivos da empresa. (FREITAS; FREZZA, 2016).

Gersick et al., (1997) afirmam que as empresas de propriedade e administração familiar possuem características próprias que as diferenciam das demais organizações, o que gera consequências positivas e negativas. De acordo com os autores, o papel do presidente do conselho de administração da empresa é diferente quando se administra um negócio que foi de seu pai e quando familiares participam das reuniões do conselho.

A respeito dos pontos negativos, Gersick et al., (1997) ressaltam que pode ocorrer falta de profissionalismo no comportamento empresarial pelo fato de ser mais difícil exercer autoridade sobre um familiar. Segundo os autores os papéis na família e na empresa também podem vir a tornarem-se confusos, podendo sobrecarregar e destruir relacionamentos. Os autores ainda afirmam que a busca pela harmonização das relações entre os familiares pode acarretar em níveis de comprometimento e investimento em longo prazo que são almejados até mesmo por empresas não familiares, no entanto é necessário que cada um entenda as forças e fraquezas ocultas uns dos outros e se empenhem para o bem-estar comum.

Freitas e Frezza (2016) afirmam que o programa de gestão e sucessão em empresa familiar desperta muito interesse e é fundamental para analisar as dificuldades que envolvem o processo nesse tipo de organização, dada sua complexidade pelo envolvimento de laços afetivos. Cançado et al., (2013) ressaltam que a sucessão é o ato mais importante em uma empresa familiar independente do período em que ela esteja.

Gersick et al., (1997) salientam que o processo sucessório é o ponto-chave para o sucesso de uma empresa familiar, pois poderá comprometer sua sobrevivência e continuidade no mercado. Sendo assim, essa é uma das fases mais delicadas do empreendimento.

No entanto, os autores afirmam que as dificuldades em conciliar família e empresa podem fazer com que o empresário não reflita que a continuidade da empresa deva ultrapassar a sua própria existência e que em um dado momento ele será substituído. Assim, muitas das vezes o planejamento sucessório então é deixado de lado. Muitas empresas acabam encerrando suas atividades após o processo de sucessão por consequência de falhas envolvidas neste processo, que é uma etapa muito delicada para qualquer empresa (LEONE, 2005).

Batista et al., (2015) referenciando Lansberg (1999) ressaltam que o atual gestor de uma empresa precisa estar preparado para diversas situações quando ele verifica a necessidade de diminuição e transferência de suas responsabilidades para alguém que seja da sua confiança. Segundo os autores, é necessário preparar um sucessor e, quando ele estiver pronto proceder com a sucessão. Os autores ainda salientam que o processo de sucessão é aconselhado enquanto o fundador da empresa estiver vivo para que seus sucessores sejam preparados e sejam discutidas as pretensões em assumir o cargo.

Freitas e Frezza (2016) salientam que o fundador que tem a consciência que não estará para sempre com controle e administração da empresa em suas mãos e que um dia terá que transferir a administração para um sucessor e prepara seus filhos, investindo em uma boa formação, consegue perceber a importância em definir sua sucessão enquanto ainda é atuante na organização, evitando assim conflitos entre os possíveis sucessores, criando grandes possibilidades da continuidade e crescimento

do empreendimento. Os autores acreditam que para minimizar problemas que venham a surgir no processo sucessório é necessária a busca por profissionalização e a realização de um planejamento de sucessão familiar.

Complementando, Freitas e Frezza (2016) ressaltam que nesse processo não se deve permitir o envolvimento de emoções, deve-se buscar as melhores alternativas para a empresa, seja passando a administração para um membro familiar, seja escolhendo um profissional capacitado fora da empresa. Sendo assim, a administração da empresa será confiada ao sucessor não pelos laços familiares, e sim por sua aptidão e competência em relação à atividade empresária.

2.2.1 Os desafios no processo sucessório

Cançado et al., (2013) referenciando Werner e Kignel (2007) ressaltam que passar a direção da empresa para os sucessores é um grande desafio e existe uma enorme preocupação em escolher um sucessor, porém se os sucessores não forem preparados para esse momento nenhum método será eficiente.

A falta de preparo no processo sucessório, na percepção de Batista et al., (2015) pode comprometer a continuidade da empresa, deixando a família e a organização vulneráveis aos riscos.

Teston e Filippim (2016) referenciando Peiser e Wooten (1983) ressaltam que dentre os principais desafios nas empresas familiares estão a dificuldade de separação das decisões empresariais das ações familiares e a alta importância que se dá aos laços afetivos. Sendo assim, as chances de sucesso e continuidade da empresa diminuem a cada geração.

Hunger et al., (2016) salientam que conflitos podem surgir quando os atuais gestores são tradicionalistas e os sucessores inovadores, sendo questionada a capacidade da organização em inovar e alcançar seus objetivos.

Tillmann e Grzybovski (2005), em concordância com Hunger et al., (2016), afirmam que, no aspecto emocional, pode existir a luta pelo controle entre duas diferentes gerações ou entre membros de uma mesma geração. As gerações mais velhas, segundo os autores, tendem a ser mais conservadoras quanto às políticas e procedimentos que devem ser adotados, enquanto as mais novas desejam acompanhar a mudança.

É preciso, segundo Scherer et al., (2012) considerar todas as informações e realizar um planejamento sucessório considerando que o sucesso desse processo depende de muitos fatores como as características, cultura e tradições familiares que são repassados de geração para geração. Os autores ainda afirmam que é importante que haja um envolvimento afetivo entre pais e filhos e os negócios desde pequenos.

Gersick et al., (1997) afirmam que em casos onde existe apenas um herdeiro, ou pelo menos, somente um, que apresente interesse em assumir a sucessão, elimina-se um dos problemas que é a escolha de um sucessor, mas, ainda assim, existem outros desafios que são comuns no processo sucessório. Segundo os autores, a situação é mais complicada quando existe interesse de mais de um membro da próxima geração interessado em assumir o controle da empresa. Nesses casos, é necessário criar mecanismo para concentrar as ações nas mãos de um único sucessor.

Os autores complementam que em determinadas culturas que utilizam com maior força a regra da primogenitura, o filho mais velho é aceito com maior facilidade, como o único proprietário-gerente. Contudo, quando há mais filhos e filhas almejando a liderança, podem surgir ideias de hierarquia familiar na escolha de um único

sucessor. Os autores ressaltam que, em alguns casos, os pais procuram limitar os conflitos, e entregam a gestão a um dos filhos e divide as ações entre todos, além de instruí-los de forma explícita a apoiar o sucessor controlador como se o controle acionário estivesse em suas mãos. No entanto, isso pode gerar conflitos quando as ações não são divididas igualmente entre os herdeiros e o sucessor possui uma participação acionária maior na empresa. Os autores ainda afirmam que pode ocorrer também o fato de o sucessor se dedicar inteira e exclusivamente à empresa e possuir a mesma quota participação que os demais herdeiros, o que pode fazer com que ele se sinta injustiçado (GERSICK et al., 1997).

De forma complementar Carmo e Soares (2016) apontam, dentre outras dificuldades, a ausência de planejamento, o forte laço existente nas relações familiares e o descomprometimento com a empresa por parte de um possível sucessor.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, são abordados os tipos de pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo.

Sobre a característica da pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Chizzotti (2011) afirma que o termo qualitativo implica na observação sensível e consistente de um conjunto de pessoas, fatos e locais que constituem o objetivo da pesquisa.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, especial, contextual e temporal entre pesquisador e objeto de estudo; ambos pertencem à mesma realidade e se confundem. Por isso, a pesquisa qualitativa carece de que os fenômenos sociais sejam interpretados à luz do contexto, do tempo, dos fatos e análise de todas as interferências. O ambiente da vida real é a fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas (MICHEL, 2015, p. 40).

A pesquisa foi do tipo descritiva que, segundo Michel (2015), tem a finalidade de descrever e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real de forma detalhada por meio da observação do ambiente e considerando a influência que ele exerce sobre os fatos. Por meio da pesquisa foi possível observar como é realizado o processo sucessório em uma empresa de grande porte e fazer uma comparação entre a teoria e a prática.

A unidade de observação é uma empresa frigorífica privada, que pertence a um grupo de empresas que realizam todo o processo desde a criação até o abate de frangos e seu resfriamento. A empresa pesquisada está localizada em Ibirité, região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa supracitada. Segundo Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de pesquisa tem como objetivo levantar informações e conhecimentos acerca de um problema, buscando respostas e realizando o levantamento de uma hipótese que se queira comprovar ou descobrir novos fenômenos. Segundo Michel (2015), esse tipo de pesquisa consiste em coletar os dados em seu ambiente natural, observando e fazendo críticas com base na teoria estudada, confrontando teoria e prática para responder aos problemas e atingir os objetivos da pesquisa.

A unidade de análise consiste em identificar a percepção da diretoria em relação ao processo sucessório e futuro da organização. A coleta dos dados ocorreu no ambiente industrial.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de uma entrevista com o diretor da unidade localizada em Ibirité, utilizando-se um roteiro semiestruturado que de acordo com Michel (2015), esse tipo de pesquisa permite explorar mais amplamente uma questão no decorrer do diálogo, pois algumas perguntas podem ser retiradas e outras acrescentadas à medida que surgem outros fatos a serem abordados no decorrer do diálogo, pois o entrevistador que conduz o processo pode alterar o roteiro sem perder o foco.

Em relação ao sujeito de pesquisa, o critério para definição deu-se por acessibilidade e também por intencionalidade. Prodanov e Freitas (2013) descrevem a amostragem por acessibilidade como aquela na qual o pesquisador seleciona os sujeitos a que tenha fácil acesso, presumindo que estes representam o universo a ser pesquisado.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) consiste em uma descrição objetiva e sistemática inferida da comunicação e sua interpretação, pautada pelas variáveis a serem observadas.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O grupo do qual a empresa XY pertence, foi fundado em 1970 e é uma indústria que atua no mercado de criação e corte de frangos. A empresa está situada no estado de Minas Gerais e conta com as seguintes estruturas: fábrica de ração e granjas de frango de corte localizada na cidade de Igaratinga; escritório central e transportadora, na cidade de Pará de Minas; um abatedouro, na cidade de Betim e um abatedouro na cidade de Ibirité.

Os quatro herdeiros, filhos do fundador da empresa administram a empresa, sendo cada um deles responsável por uma das unidades do processo produtivo do grupo. O Sr. João é o Diretor responsável pela unidade localizada em Ibirité, onde foi feita a pesquisa de campo. Essa unidade foi incorporada ao grupo em 1999. A empresa XY produz aves inteiras e de cortes. As aves são criadas sob alto padrão de qualidade e acompanhadas desde o incubatório, passando por granjas próprias e integradas até o transporte garantindo assim a qualidade necessária para chegar ao consumidor final.

O fundador da empresa foi uma pessoa muito simples e que trabalhou muito para conquistar o seu patrimônio. Começou a empresa do zero, era muito querido na cidade onde morava, por sempre ajudar o próximo, e estava sempre ao lado da sua família. Ele possuía um pequeno comércio na cidade de Pará de Minas e no ano de 1970, quando o Brasil foi campeão da Copa do Mundo de futebol, ele conseguiu vender todo o seu estoque de foguetes. Foi então que, com sua visão empreendedora, construiu o primeiro aviário no mesmo ano, onde vendia frangos vivos.

Ao longo do tempo, construiu mais galpões para ampliar o negócio. A empresa XY foi crescendo e logo sentiu-se a necessidade de abrir os horizontes. Foi construída então uma fábrica de ração para alimentar os frangos e não mais comprar ração do mercado, foi montado o próprio incubatório para criação de pintainhos e foi aberta a própria transportadora para facilitar a logística de transportes.

No ano de 1999 foi aberto o primeiro frigorífico (XY), para abater os frangos ao invés de vendê-los vivos e, em 2002, o segundo frigorífico, localizado em Betim. O grupo é hoje o segundo maior do segmento em volume no estado de MG. A XY

atualmente tem a capacidade para abater 85 mil aves por dia e possui registro no SIF, o que possibilita sua atuação no Brasil e no mercado de exportação. A unidade conta com 649 colaboradores de um total de 2500, quando se fala do grupo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para efetivação da pesquisa foi realizada entrevista com o diretor da empresa alvo da pesquisa. O nome do entrevistado e da empresa não foram autorizados a serem divulgados, sendo assim, será usado nome fictício para ambos. O nome do entrevistado será referido como João e da empresa como XY.

5.1 Perfil do entrevistado

O Diretor da empresa está com 50 anos atualmente, possui formação no ensino médio e trabalha desde muito jovem nos negócios da família, sendo que na empresa XY atua a 21 anos.

5.2 Processos sucessórios ocorridos na organização

Juliani et al., (2015) fazendo referência a Robert G. Donnelley (1960) ressaltam que o conceito proposto pelo autor é o mais aceito. Segundo este conceito para que uma empresa seja caracterizada como familiar precisa estar fortemente identificada e vinculada a uma família a, pelo menos, duas gerações, sendo suas políticas e seus objetivos influenciados pelos interesses da família.

Observando tal conceito é possível concluir que a empresa pesquisada se enquadra no conceito de empresa familiar. De acordo com o Sr. João a empresa passou por apenas um processo sucessório e hoje está na segunda geração.

A empresa passou por um processo sucessório, hoje está na segunda geração. Cada irmão ficou responsável por uma área da empresa, mas sempre tomam atitudes em conjunto. São feitas reuniões todos os dias cedo para discutir sobre os resultados da empresa e as ações para melhorias.

Conforme foi exposto pelo entrevistado, os filhos do fundador são os responsáveis pela administração das unidades do grupo sendo, cada um, responsável por uma unidade do processo produtivo. O fato de todos os filhos do fundador serem atuantes nos negócios na família permitiu que fossem alocados em diferentes unidades do grupo e as reuniões ocorridas diariamente para tomada de decisões em relação ao negócio, onde todos têm direito ao voto, facilitam a administração da empresa.

5.3 Planejamento do processo sucessório na organização

Gersick et al., (1997) salientam que o processo sucessório é o ponto-chave para o sucesso de uma empresa familiar, sendo uma das fases mais delicadas do empreendimento. Os autores complementam que as dificuldades em conciliar a família e empresa podem fazer com que o empresário não reflita que a continuidade da empresa deva ultrapassar a sua própria existência e que em um dado momento ele será substituído. Assim, muitas das vezes o planejamento sucessório é deixado de lado.

Por sua vez Batista et al., (2015) referenciando Lansberg (1999) ressaltam que

o atual gestor de uma empresa precisa estar preparado para diversas situações quando ele verifica a necessidade de diminuição e transferência de suas responsabilidades para alguém que seja da sua confiança. Segundo os autores, é necessário preparar um sucessor e, quando ele estiver pronto, proceder com a sucessão. Os autores ainda salientam que o processo sucessório é muito importante para a continuidade da empresa, e que é aconselhado fazê-lo enquanto o fundador da empresa estiver vivo, para que seus sucessores sejam preparados e sejam discutidas as pretensões em assumir o cargo.

Percebe-se que o relato do entrevistado está em conformidade com as ideias defendidas pelos autores supracitados. O processo sucessório da antiga para a atual gestão foi planejado enquanto o fundador ainda estava vivo e ele incentivou os filhos a começaram desde muito novos a atuar junto a ele na administração dos negócios da família, o que fez com que adquirissem todo o conhecimento e valores possuídos por ele.

O processo sucessório ocorreu de forma natural, quando o nosso pai foi envelhecendo, fomos assumindo suas responsabilidades, mas sempre com sua ajuda. Nada era feito sem consultá-lo, com isso aprendemos a dominar o negócio.

Assim, os herdeiros foram aprendendo com o pai estratégias de administração do negócio e foram assumindo naturalmente suas posições como diretores em cada uma das unidades do grupo, sendo que o fundador sempre foi consultado sobre ações estratégicas a serem aplicadas na empresa e a medida que foi envelhecendo foi se afastando da rotina nas unidades do grupo por questões de saúde. Após a sua morte os filhos então passaram a ter o controle de cada uma das unidades do grupo.

A perda dele foi muito triste para a família e para a empresa, mas seguindo seu exemplo e seus ensinamentos, todos seguimos juntos por um objetivo maior, seguir com o sonho do nosso pai, de cada dia melhorar e crescer a empresa.

Conforme afirmado por Freitas e Frezza (2016) o fundador que tem a consciência que não estará para sempre com controle e administração da empresa em suas mãos e que um dia terá que transferir a administração para um sucessor e prepara seus filhos, investindo em uma boa formação, consegue perceber a importância em definir sua sucessão enquanto ainda é atuante na organização, evitando assim conflitos entre os possíveis sucessores, criando grandes possibilidades da continuidade e crescimento do empreendimento.

Percebe-se que o fato de o fundador da empresa ter planejado o processo sucessório enquanto ainda estava vivo contribuiu para que a empresa se mantivesse no mercado e, mesmo após a sua morte, a empresa conseguiu se manter competitiva e vem crescendo de forma gradual.

Em relação à escolha de um novo sucessor o entrevistado afirmou que o processo tende a ocorrer da mesma forma que ocorreu da antiga para a atual geração. Os netos do fundador seguem empenhados nos negócios da família e trabalham desde muito novos nas unidades do grupo.

O processo tende a ser feito da mesma maneira, os netos do fundador hoje já trabalham na empresa, e estão conhecendo todo o processo, assim como foi com os filhos, para que em uma possível sucessão, ou quando os atuais diretores formarem um conselho, tenha alguém da família preparado para assumir a empresa.

O entrevistado acrescenta que existe um interesse que a empresa continue sob o domínio de familiares mantendo-se as características desse tipo de organização.

Temos uma empresa familiar e queremos que passe de geração para geração, sem perder as características do fundador.

A terceira geração já está trabalhando na empresa, e tem total apoio dos diretores para aprenderem sobre todos os processos.

Assim como ocorreu como a geração anterior o entrevistado afirma que a empresa já está se preparando para o processo sucessório da terceira geração.

5.4 Principais desafios no processo sucessório

A gestão de uma empresa familiar é um trabalho complexo, pois o estreitamento do vínculo entre família, propriedade e gestão empresarial torna a administração organizacional mais difícil por envolver diversos interesses e questões que vão além dos objetivos da empresa (FREITAS; FREZZA, 2016).

Gersick et al., (1997) afirmam que as empresas de propriedade e administração familiar possuem características próprias que as diferenciam das demais organizações, o que gera consequências positivas e negativas. De acordo com os autores, o papel do presidente do conselho de administração da empresa é diferente quando se administra um negócio que foi de seu pai e quando familiares participam das reuniões do conselho.

A respeito dos pontos negativos, Gersick et al., (1997) ressaltam que pode ocorrer falta de profissionalismo no comportamento empresarial pelo fato de ser mais difícil exercer autoridade sobre um familiar. Os papéis na família e na empresa também podem vir a tornarem-se confusos, podendo sobrecarregar e destruir relacionamentos. Em relação ao relacionamento familiar e gestão da empresa o entrevistado mostrou-se bastante tranquilo, afirmando não haver problemas quanto a isto.

A família é bastante unida e não tem problemas de relacionamento.

Gersick et al., (1997) ainda afirmam que a busca pela harmonização das relações entre os familiares pode acarretar em níveis de comprometimento e investimento em longo prazo que é almejado até mesmo por empresas não familiares, no entanto é necessário que cada um entenda as forças e fraquezas ocultas uns dos outros e se empenhem para o bem-estar comum.

Teston e Filippim (2016) referenciando Peiser e Wooten (1983) ressaltam que dentre os principais desafios nas empresas familiares estão a dificuldade de separação das decisões empresariais das ações familiares e a alta importância que se dá aos laços afetivos. Sendo assim, as chances de sucesso e continuidade da empresa diminuem a cada geração. Em relação a escolha do sucessor e a existência de conflitos quanto a isto, o entrevistado afirma que nunca existiu conflito em relação a escolha.

Não existe ou existiu conflito, até porque todos tomam decisões em conjunto, ou pelo que a maioria acredita ser melhor para a empresa. Todos se entendem bem.

Cançado et al., (2013) referenciando Werner e Kignel (2007) ressaltam que passar a direção da empresa para os sucessores é um grande desafio e existe uma enorme preocupação em escolher um sucessor, porém se os sucessores não forem preparados para esse momento nenhum método será eficiente.

A falta de preparo no processo sucessório, na percepção de Batista et al., (2015) pode comprometer a continuidade da empresa, deixando a família e a organização vulneráveis aos riscos. Sobre a preparação dos possíveis sucessores o entrevistado afirma que existe um trajeto a ser seguido.

Os netos do fundador hoje trabalham na empresa, e não começaram em cargos de gerência. Eles vão crescendo de acordo com o desempenho e conhecimento do negócio.

Atualmente existem seis candidatos à sucessão e em relação ao interesse de mais de um deles na sucessão da empresa, o entrevistado afirma que todos estão empenhados trabalhando juntos na empresa e pretendem continuar o processo sucessório da mesma maneira que ocorreu para a atual geração.

Acreditamos que a sucessão será feita da mesma maneira que foi feita com a segunda geração, todos trabalhando juntos pela empresa. Ainda não foi feita uma eleição. A terceira geração está sendo preparada.

Hunger et al., (2016) salientam que conflitos podem surgir quando os atuais gestores são tradicionalistas e os sucessores inovadores, sendo questionada a capacidade da organização em inovar e alcançar seus objetivos.

Em concordância com Tillmann e Grzybovski (2005), Hunger et al., (2016), afirmam que, no aspecto emocional, pode existir a luta pelo controle entre duas diferentes gerações ou entre membros de uma mesma geração. As gerações mais velhas, segundo os autores, tendem a ser mais conservadoras quanto às políticas e procedimentos que devem ser adotados, enquanto as mais novas desejam acompanhar a mudança.

Sobre a visão e futuro do negócio ser mais tradicional ou inovadora o entrevistado afirma que:

Temos uma visão inovadora, sempre com os pés no chão como o fundador, mas no mundo quem não inova fica para trás, e nós, atuais diretores, também entendemos assim.

Conforme exposto, o atual gestor possui uma visão inovadora alinhada ao candidato à sucessão. O fato de eles estarem alinhados em relação a visão do empreendimento afasta determinados conflitos que poderiam surgir caso o atual gestor fosse mais conservador.

Gersick et al., (1997) afirmam que em casos onde existe apenas um herdeiro, ou pelo menos, somente um, que apresente interesse em assumir a sucessão, elimina-se um dos problemas que é a escolha de um sucessor, mas, ainda assim, existem outros desafios que são comuns no processo sucessório. Segundo os autores, a situação é mais complicada quando existe interesse de mais de um membro da próxima geração interessado em assumir o controle da empresa. Nesses casos, é necessário criar mecanismo para concentrar as ações nas mãos de um único sucessor.

Os autores ainda afirmam que em determinadas culturas que utilizam com maior força a regra da primogenitura, o filho mais velho é aceito com maior facilidade,

como o único proprietário-gerente. Contudo, quando há mais filhos e filhas almejando a liderança, podem surgir ideias de hierarquia familiar na escolha de um único sucessor. Os autores ressaltam que, em alguns casos, os pais procuram limitar os conflitos, e entregam a gestão a um dos filhos e divide as ações entre todos, além de instruí-los de forma explícita a apoiar o sucessor controlador como se o controle acionário estivesse em suas mãos. No entanto, isso pode gerar conflitos quando as ações não são divididas igualmente entre os herdeiros e o sucessor possui uma participação acionária maior na empresa. Os autores ainda afirmam que pode ocorrer também o fato de o sucessor se dedicar inteira e exclusivamente à empresa e possuir a mesma quota participação que os demais herdeiros, o que pode fazer com que ele se sinta injustiçado (GERSICK et al., 1997).

Como foi relatado pelo entrevistado, o fundador dividiu a participação na empresa igualmente entre os filhos e não existe a ideia de hierarquia entre eles, todos têm se empenhando no crescimento da organização. Os netos são influenciados a dar continuidade aos negócios da família, assim como foi com os filhos, e são preparados diariamente para conhecerem todos os processos e estratégias do negócio. Os interesses da organização são colocados acima dos interesses pessoais, de forma que seja feito sempre o melhor para a empresa. Conforme foi exposto, existe um conselho administrativo democrático e são realizadas reuniões diariamente para discussão de estratégias para a empresa, sendo que todos podem participar apresentando ideias e o que é decidido pela maioria é então aplicado.

É preciso, segundo Scherer et al., (2012) considerar todas as informações e realizar um planejamento sucessório considerando que o sucesso desse processo depende de muitos fatores como as características, cultura e tradições familiares que são repassados de geração para geração. Os autores ainda afirmam que é importante que haja um envolvimento afetivo entre pais e filhos e os negócios desde pequenos. Em relação às perspectivas do negócio o entrevistado afirma:

Perspectiva de crescimento, novos investimentos sempre pensando em melhorias, geração de empregos, e novos mercados. A empresa acredita muito em tecnologia e está cada vez mais investindo em seus aviários e fábricas, incentivando seus produtores e parceiros a também investirem. Existe um planejamento de aumentar o seu mix de produtos nas indústrias e, no prazo de cinco anos, dobrar o seu faturamento e explorar outros mercados na exportação. Acreditamos que nosso setor de proteína tem muito a crescer nos próximos anos e enxergamos isso como uma oportunidade, sempre mantendo nossa base familiar.

Em conformidade com o que foi exposto por Scherer et al., (2012), observa-se que o envolvimento dos filhos do fundador com os negócios da família desde muito novos, incentivados pelo pai, os valores e conhecimento que foram transmitidos a eles e o planejamento do processo sucessório para a atual geração permitiram que a empresa familiar se estabelecesse, ganhando cada vez mais espaço e crescimento para novos mercados.

O atual gestor, seguindo os passos do pai também tem se empenhando em garantir que a empresa se mantenha com as características de uma empresa familiar e tem preparado um sucessor para assumir o seu posto quando houver a necessidade de seu afastamento. As práticas adotadas permitirão que a empresa chegue a terceira geração, com a expectativa que se mantenha de geração para geração.

Conclui-se que o empresário que se preocupa em realizar um planejamento sucessório enquanto ainda está vivo e atuando na empresa, consegue evitar que surjam conflitos no futuro e cria mais possibilidades que o seu empreendimento

obtenha sucesso e grandes chances de se consolidar no mercado, sendo o empreendimento transferido para as próximas gerações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte, a fim de identificar como minimizar os conflitos ocorridos neste processo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva de análise qualitativa. Foi realizada uma entrevista com o diretor de uma empresa familiar do ramo frigorífico, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.

Os dados foram analisados a partir dos relatos do entrevistado e identificou-se que a empresa passou por apenas um processo sucessório e está na segunda geração. Os filhos do fundador da empresa são atualmente diretores das unidades do grupo empresarial e formaram um conselho para tomada de decisões estratégicas do negócio e seguem os ensinamentos que foram repassados pelo fundador no processo de administração da empresa.

Em relação ao processo sucessório, identificou-se que ocorreu de forma planejada. O fundador da empresa se preocupou enquanto ainda estava vivo, sobre o futuro do empreendimento e incentivou seus filhos a, desde muito novos, se envolverem nos negócios da família, sendo assim, eles aprenderam com o pai estratégias e técnicas de administração do negócio e os valores possuídos por ele. O processo sucessório foi ocorrendo de forma natural e, à medida que o fundador foi envelhecendo e se afastando da empresa por questões de saúde, foi transferindo as suas responsabilidades para os filhos, sendo que o mesmo era sempre consultado em relação as decisões estratégicas a serem tomadas sobre o futuro da organização e, após a sua morte, os filhos sentiram-se aptos a darem continuidade nas rotinas e processos da empresa.

Identificou-se que o fato dos filhos estarem ativos na administração dos negócios da família, permitiu que o processo sucessório ocorresse de forma pacífica evitando muitos conflitos. Conforme relato do entrevistado, existe um planejamento do processo sucessório para terceira geração, que segundo ele, ocorrerá da mesma forma que ocorreu da antiga para a atual gestão. Os netos do fundador estão sendo preparados desde cedo a atuarem nas empresas do grupo e começam em cargos mais simples e vão alcançando cargos de maior relevância na medida em que vão adquirindo conhecimento do negócio. Eles são incentivados a darem continuidade aos negócios da família e transferi-los de geração para geração, mantendo as características de uma empresa familiar.

Em relação aos desafios envolvidos no processo sucessório, o entrevistado se apresentou bastante tranquilo, afirmando não haver problemas de relacionamento entre os familiares. O mesmo complementa que as decisões a respeito da empresa ocorrem de forma democrática, existe um conselho administrativo e são realizadas reuniões diariamente para tomada de decisões, que ocorrem por meio de votação, sendo que o que a maioria conclui ser o melhor para a empresa é então aplicado.

O sucessor da terceira geração ainda não foi escolhido, mas está sendo preparado da mesma forma que os atuais gestores foram preparados, à medida que vão adquirindo conhecimento do negócio, vão acumulando mais responsabilidades e quando chegar o momento da sucessão, o sucessor será escolhido por meio de decisão do conselho administrativo.

O entrevistado afirma ter uma visão inovadora em relação ao negócio, mas sempre com os pés no chão conforme características do fundador. A visão inovadora

está alinhada à dos candidatos à sucessão, o que elimina certos conflitos que poderiam surgir caso tivesse uma visão mais tradicionalista. Existem expectativas de crescimento e oportunidades em relação ao setor econômico que a empresa atua, conforme relato do entrevistado, e investimentos em tecnologia estão sendo feitos para expansão da empresa, alcance de novos mercados e aumento do faturamento mantendo-se as características de uma empresa familiar.

Conclui-se que, o gestor de uma empresa familiar que deseja que o seu empreendimento seja transferido de geração para geração, garantindo a competitividade e continuidade do negócio, precisa se preocupar, enquanto ainda está vivo e ativo na empresa, e planejar como ocorrerá o processo de transferência de gestão e definir quem será o seu sucessor. Sendo assim, evitará que surjam conflitos envolvidos neste processo e que podem colocar em risco a sobrevivência da empresa. É recomendado adotar boas práticas de planejamento do processo sucessório, sendo assim, o fundador amplia as possibilidades que o empreendimento se mantenha estável e competitivo no mercado e seja transferido para as próximas gerações sem perder as características de uma empresa familiar.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações pelo fato de ter sido realizada em apenas uma empresa e por ter sido colhido relatos de apenas um entrevistado, por questões de acessibilidade. Sendo assim, recomenda-se realizar pesquisas em outras empresas, e coletar informações e percepções de outras partes do grupo familiar que estão envolvidas no processo sucessório para que os dados sejam confrontados.

REFERÊNCIAS

ALVARES, E. **Governando a empresa familiar**. São Paulo: FDC, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015. Disponível em: <
www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf> acesso em: fev. 2020.

CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomsom, 2007.

CARMO, I.; SOARES, R. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de transporte. **Revista da Faculdade Multivix**. 2016. Disponível em: <
<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/sucessao-familiar-um-estudo-de-caso-no-setor-de-transporte.pdf> > acesso em: fev. 2020.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4° ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd | Porto Alegre** – Edição 75 - N° 2 – maio/agosto 2013 – p. 485-516. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-

[23112013000200009&lang=es](#)> acesso em: fev. 2020.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, nov. 2016.

Disponível em:

<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>>. Acesso em: fev. 2020.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

HUNGER, V. B.; SILVA, S. E. P.; PIRES, W. L. R.; BRESSAN, I. Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – **IX EGEPE**. 2016. Disponível em: <<https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/418.pdf>> acesso em: fev. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS - IBEF. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** 2011.

Disponível em: <<https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>> acesso em: fev. 2020.

JULIANI, M. C.; AMARANTE, M. V.; BESSI, V. G.; COSTA, C. **Cultura organizacional e sucessão em um laboratório de análises clínicas**. 2015.

Disponível em: <

<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/1431/720>> acesso em: fev. 2020.

LEONE, N. M. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (coord). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2015.

PETRONI, M. J. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>> acesso em: fev. 2020.

PRICE WATER HOUSE COOPERS – PWC. **Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21**. 2017. Disponível em: <

<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-familia-13.pdf> acesso em: fev. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICCA, D.; OLIVEIRA, J. B. E.; GONZALEZ, R.; INÁCIO, S. R. L. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções**. São Paulo: CLA Editora, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=lang_pt&id=Odl_wgTi_JIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sucess%C3%A3o+em+empresafamiliar&ots=ib-FhMa_K4&sig=whcvt59edk2UODC1Yagc91Hba5l#v=onepage&q=sucess%C3%A3o%20em%20empresa%20familiar&f=false>

SCHERER, A. T.; DUARTE, M. P. G.; FERNANDES, A. L.; CARNEIRO, A. P. L.. A sucessão familiar; um estudo de caso em uma empresa de calçados do ceará. **XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção – ABREPO**. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_163_949_20433.pdf> acesso em: fev. 2020.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista o&s** - v.12 - n.32 - Janeiro/Março – 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a03v12n32.pdf>> acesso em: fev. 2020.

TESTON, S.; FILIPPIM, E. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Rev. adm. contemp.** vol.20 no.5 Curitiba Sept./Oct. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552016000500524&lang=es> acesso em: fev. 2020.

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

TÍTULO: PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: Análise em um frigorífico avícola na região metropolitana de Belo Horizonte MG

PROBLEMA: como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte?

OBJETIVO GERAL: analisar o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Objetivos Específicos	Perguntas	Autores
1° - identificar se a empresa já passou por um processo sucessório.	<p>Poderia descrever as características do fundador desta empresa?</p> <p>A empresa já passou por quantos processos sucessórios? Em qual geração a empresa está atualmente?</p> <p>Como foi o processo de distribuição de funções entre os irmãos dentro da estrutura organizacional da empresa?</p>	Casillas, Vázquez e Díaz (2007), Martins <i>et al.</i> (1999); Álvares <i>et al.</i> (2003); Juliani <i>et al.</i> , (2015).
2° - verificar se existe e como é o planejamento do processo sucessório na organização.	<p>Como ocorreu o processo sucessório da antiga para a atual gestão da empresa?</p> <p>Em sua opinião, o processo sucessório da antiga para a atual gestão foi planejado ou não? Comente!</p> <p>Em relação a escolha de um novo sucessor, quais critérios serão utilizados na escolha e como será realizada a nomeação do sucessor?</p> <p>Você espera que seus filhos deem continuidade aos negócios da família? Por quê?</p> <p>A empresa já está se preparando para o processo sucessório da próxima geração? Como?</p>	Freitas e Frezza (2016); Cançado <i>et al</i> (2013); Gersick <i>et al.</i> (1997); Batista <i>et al.</i> (2015).
3° - apontar os principais desafios encontrados no processo sucessório.	<p>Como é a relação entre os familiares na empresa?</p> <p>Existe mais de um membro familiar</p>	Cançado <i>et al</i> (2013); Batista <i>et al.</i> (2015); Gersick <i>et al.</i> (1997); Teston e Filippim (2016); Hunger <i>et al.</i> (2016);

	<p>interessado em ser o sucessor na organização?</p> <p>Já foi escolhido o próximo sucessor? Qual foi o critério utilizado para a escolha?</p> <p>Existe ou existiu algum conflito na escolha do sucessor ou a decisão foi de comum acordo entre os familiares?</p> <p>O eventual sucessor está sendo preparado para assumir a administração da empresa? De que forma?</p> <p>O eventual sucessor tem uma visão mais tradicionalista ou inovadora em relação ao negócio? Como a atual gestão enxerga essa visão do sucessor?</p> <p>Quais são as suas perspectivas em relação ao futuro da empresa?</p>	<p>Tillmann e Grzybovski (2005); Scherer <i>et al.</i> (2012); Carmo e Soares (2016).</p>
--	---	---