

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO-UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JULIANA DE NASARE GATINHO**

**SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:**  
Um estudo de caso na empresa HGO Transportes Ltda.

São Luís

2018

**JULIANA DE NASARE GATINHO**

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:**

Um estudo de caso na empresa HGO Transportes Ltda.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Carreira

São Luís

2018

Gatinho, Juliana de Nasare.

Sucessão na Empresa Familiar: um estudo de caso na empresa HGO Transportes Ltda / Juliana de Nasare Gatinho. – 2018.

54 f.

Orientador(a): Ricardo Carreira  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Empresa Familiar. 2. Sucessão. 3. Obstáculos. I. Carreira, Ricardo. II. Título.

**JULIANA DE NASARE GATINHO**

**SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:**

Um estudo de caso na empresa HGO Transportes Ltda.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 10 / 01 /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira (orientador)

Me em Gestão de Negócios e Logística

Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Me em Administração

Universidade Federal do Maranhão

---

Prof<sup>a</sup>. Carla Emília Amaral Ferreira

Me em Educação

Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais/avós, Amélia e Manoel,  
Pela dedicação que me foi dada, com eles  
aprendi a dá os meus primeiros passos e  
superar as dificuldades. Ao meu  
companheiro pela paciência e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Especialíssimo à Deus por ter me presenteado com a vida e pelas bênçãos que espalhou na minha trajetória.

Àqueles que contribuíram para esta conquista, ao professor Ms. Ricardo Carreira, pela orientação e disponibilidade em me ajudar a realizar este trabalho.

Aos corpos docente e técnico/administrativo da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, por me proporcionarem tamanho aprendizado, à prof. <sup>a</sup> Adriana Araújo e especialmente ao professor e amigo Ms. Cleber Mendes Silva por todos os ensinamentos.

À empresa HGO Transportes Ltda. por viabilizar e apoiar a realização deste trabalho; em especial aos Srs: Humberto Gomes de Oliveira e Gustavo Santos de Oliveira, seus fundador e sucessor, respectivamente.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

## RESUMO

Investigar empresa familiar, no Brasil, é tarefa desafiadora e ao mesmo tempo estimulante, em especial o processo sucessório, dado as participações, sob os aspectos quantitativo e qualitativo dessas organizações, nos cenários social, econômico, ambiental e político brasileiro. Por outro ângulo, a velocidade e profundidade das mudanças que afetam o mundo organizacional estão a impactar as empresas como um todo e em especial, este segmento, pelas suas especificidades. Este trabalho procurou explorar, junto a empresa HGO Transportes Ltda., que vivencia a sua primeira sucessão: ser ela possuidora das características cientificamente identificadoras de uma empresa familiar e se as mesmas funcionam como vantagens ou desvantagens no ambiente concorrencial; a vivência de conflitos e obstáculos perante o processo de sucessão, valorando-os quanto ao grau de influências; e em consequência conhecer o mencionado processo de sucessão. Utilizou-se o estudo de caso qualitativo, procurando descrever e interpretar a realidade estudada. Os dados foram coletados utilizando-se a análise documental-contrato social, relatórios e correspondências; a observação direta durante o período que a autora estagiou na empresa e pelo uso de entrevistas semiestruturadas junto ao sucedido e sucessor. A coleta dos dados e as respectivas análises permitiram identificar que a empresa estudada apresenta a maioria das características identificadoras de uma empresa familiar e que estas, nas visões dos personagens principal da sucessão, constituem-se em vantagens, embora já percebam, que alguns casos, como a informalidade, começam a tender á desvantagens. Quanto à presença dos obstáculos, tanto o sucedido como o sucessor, nas entrevistas procuraram demonstrar a sua inexistência; a observação direta, no entanto permitiram visualizarem-se, em algumas situações, sinais evidentes da existência, sob tudo no que tange ao planejamento da sucessão.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Sucessão. Obstáculos.

## ABSTRACT

To investigate a family business in Brazil is a challenging and at the same time stimulating task, especially the succession process, given the participation, in the quantitative and qualitative aspects of these organizations, in the Brazilian social, economic, environmental and political scenarios. On the other hand, the speed and depth of the changes that affect the organizational world are impacting the companies as a whole and especially this segment, due to their specificities. This work sought to explore, along with the company HGO Transports Ltda., That it experiences its first succession: to be the one possessing the scientifically identifying characteristics of a familiar company and if they function as advantages or disadvantages in the competitive environment; the experience of conflicts and obstacles before the process of succession, valuing them as to the degree of influences; and consequently to know the said process of succession. The qualitative case study was used, trying to describe and interpret the studied reality. Data were collected using documentary analysis-social contract, reports and correspondence; the direct observation during the period that the author staged in the company and the use of semi structured interviews with the successor and successor. The data collection and the respective analyzes allowed to identify that the company studied presents most of the identifying characteristics of a familiar company and that these, in the visions of the main characters of the succession, constitute advantages, although they already perceive, that some cases, like informality, begin to tend to disadvantages. As for the presence of the obstacles, both the successor and the successor, in the interviews they tried to demonstrate their non-existence; the direct observation, nevertheless allowed to visualize, in some situations, evident signs of existence, under everything with regard to the planning of the succession.

**Keywords:** Family Business 1. Succession 2. Obstacles 3.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PNB: Produto Nacional Bruto

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de sucessão da empresa familiar. ....	26
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pontos fortes/ vantagens da empresa .....	43
Gráfico 2 – Desvantagens / pontos fracos da empresa.....	44
Gráfico 3 – obstáculos na visão do Sucedido.....	45
Gráfico 4 – obstáculos na visão do Sucessor.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar .....	20
Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares segundo administradores familiares.....	23
Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores profissionais.....	24
Quadro 4 – Principais obstáculos do processo sucessório .....	32

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>16</b>
2.1	Surgimento .....	16
2.2	Conceitos/ Características.....	18
2.3	Vantagens e desvantagens .....	21
2.4	Processo Sucessório na empresa familiar .....	25
2.5	Obstáculos presentes no processo sucessório .....	28
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO: HGO TRANSPORTES LTDA .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>37</b>
5.1	Tabulação e análise dos dados .....	37
5.2	Caracterização da Empresa .....	42
5.3	Processo sucessório da HGO .....	44
5.4	Obstáculos e Hierarquização .....	45
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são invenções da sociedade ocorridas no fim do século dezanove e destinadas à resolução dos problemas sócias, como relatado por Drucker (1977,p.XXV). A empresa familiar é parte integrante desse mundo corporativo denominado organizações e, ao longo do tempo, não apenas quando do seu surgimento, sobretudo na contemporaneidade, em função da sua relevância econômica, social, política e ambiental.

A gênese da economia brasileira foi, na visão de Amaral e outros (1999), a empresa familiar, via as capitâneas hereditárias, o primeiro empreendimento privado a se implantar no País. Para Gersik (1997,p.2), a participação deste segmento empresarial, a empresa familiar, no universo das empresas brasileiras é de 80% (oitenta por cento), enquanto correspondem a 60% (sessenta por cento) as gerações das receitas e dos empregos, respectivamente.

Enquanto para Davel e Cavedon (apud Vergara, 2004<sup>a</sup>), 95% (noventa e cinco por cento) das 300 maiores empresas brasileiras encontram-se sob o controle de famílias. No estado do Maranhão, segundo (SEBRAE, nacional), 69% das empresas consideradas micro e pequeno porte (MPE) são familiares, ou seja, têm como sócios ou proprietários parentes; ainda de acordo com a referida fonte, o Maranhão representa, no ranking nacional, a maior concentração de empresas familiares, à frente de Santa Catarina, que ficou em segundo lugar com 68%, e do Espírito Santo, terceiro lugar, com 64%.

O complexo contexto organizacional da empresa familiar é constituído por diversos temas, entre eles destaca-se, o da sucessão ou da transmissão do poder. Na ótica de Leone (2005,p.100) “suceder é substituir com técnicas e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos”. Esse processo envolve uma variedade de atores, destacando-se a família como um todo, o sucedido (no caso da primeira sucessão, o próprio empreendedor-criador da empresa) e o sucessor em potencial. Para Flores Jr. (2010), estes elementos e em especial os dois últimos “trazem consigo um imenso conteúdo simbólico além de suas próprias preocupações, ansiedades, medos e expectativas. Elementos, portanto, que se configuram verdadeiros dilemas referidos ao tema”. É ainda o mesmo autor que afirma “que por dilema entende-se a vivência de uma situação complexa ou embaraçosa,

que indica saídas difíceis ou penosas, frente a qual os envolvidos se veem entre a cruz e a espada, sem possibilidades de escolha satisfatória. ”

Para Oliveira (2006,p.4), apenas 30% (trinta por cento) das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e à terceira, somente 5%( cinco por cento).

Esse quadro provoca implicações capazes de despertar, no meio acadêmico, crescente interesse pelo assunto, dado que ele representa não só ameaça à sobrevivência e ao desenvolvimento das organizações, como também fontes de custo e desperdício. Ainda para Oliveira (2006), a causa principal do mencionado cenário é a existência de conflitos familiares e a predominância da improvisação da maioria dos processos sucessórios.

Desse modo têm-se a expectativa de que este trabalho possa contribuir para a ampliação do campo de discursão relativo às empresas familiares e de estarmos seguindo a orientação de Vergara (2004b,p.32)”[...] há necessidade de pesquisas que possam desvendar muitas de suas práticas, sucessos e insucessos”.

Assim, o presente trabalho de pesquisa visa responder à seguinte questão problema: Quais os obstáculos presentes no processo sucessório da empresa HGO Transportes Ltda. e quais as suas influências na perpetuação da mesma?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os principais obstáculos vivenciados pelos atores mais diretamente envolvidos, sucedido e sucessor, no processo sucessório da HGO Transportes Ltda., enquanto empresa familiar. Como objetivos específicos:

- Caracterizar e conceituar, com base em referencial teórico, empresa familiar bem como destacar as referidas características estão presentes na empresa estudada;
- Identificar quais os principais obstáculos o sucessor (filho) e o sucedido (pai) estão vivenciando;
- Medir o grau de influência dos principais obstáculos no processo de sucessão da empresa;
- Conhecer e compreender o processo sucessório da HGO Transportes Ltda.

O presente estudo encontra-se estruturado em 6 (seis) capítulos. O primeiro expõe os fatores que justificam a escolha do tema em função da importância social, econômica e científica e de sua contribuição para o conhecimento das empresas familiares; a definição e delimitação da questão problema e dos objetivos. No segundo

capítulo faz-se revisão bibliográfica relativa ao tema: trata-se do conceito de empresas familiares, destacando-se as suas características identificadoras, vantagens e desvantagens, sucessão e obstáculos, nas empresas familiares. O capítulo terceiro relata o estudo de caso – HGO Transportes Ltda. - e discorre sobre a organização estudada descrevendo sua história e ramo de atuação. O quarto apresenta a metodologia utilizada para a realização do trabalho. O quinto contempla os resultados da pesquisa: tabulação e análise dos dados, caracterização e processo sucessório da empresa, obstáculos e influência no seu processo sucessório. Por fim, no capítulo seis, as devidas conclusões, considerações finais e propostas para futuros estudos.

## 2 EMPRESA FAMILIAR

Segundo o dicionário jurídico universitário, José Oliveira Neto, 2001(p.107), família é

Serie de pessoas ou de gerações que descendem de um tronco comum e se unem entre si pelo mesmo vínculo de sangue, também, da sociedade ou da comunidade domestica, constituída pelos cônjuges e filhos nascidos de sua união.

Na pós-modernidade o conceito de família passou a englobar novas características em função do surgimento de elementos diversos daqueles contemplados pelo conceito do dicionário jurídico, acima referido – tronco comum, vínculo de sangue e filhos nascidos da união dos cônjuges – criando assim vários tipos de famílias: família matrimonial, família monoparental, (união estável e família substituta), família Anaparental e família Homoafetiva.

Diversos autores, entre eles Domingos Ricca (2001) e Werner Bornholdt (2005), destacam a característica básica de uma empresa familiar: a presença dos laços familiares e empresariais.

Segundo Ricca Neto (1998, p. 9):

As empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção.

A empresa familiar é um tipo especial de empresa, que vai muito além do estabelecimento de objetivos econômicos e existência de uma estrutura organizacional, pois ela também carrega consigo “o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência” MACEDO (2009,p.30).

### 2.1 Surgimento

O primeiro surgimento de empresa familiar teve sua origem vinculada inicialmente à agricultura, que era o tipo mais comum de empresa, os agricultores plantavam para sua subsistência e, mais tarde, passaram a trocar seus excedentes por produtos ou serviços que não tinham condições de produzi-los. Essa necessidade

contínua de trocar bens e serviços por outros uniu as pessoas em pequenos grupos, surgindo então o comércio. Tradicionalmente, os filhos aprendiam as habilidades dos seus pais, logo, se o pai fosse ferreiro, o filho se tornaria um também. Dessa forma, a empresa familiar era passada de geração para geração (FRITZ, 1993).

Conforme Oliveira (1999), A gênese da empresa familiar no Brasil deu-se com as companhias hereditárias, nos primórdios do século XIV, logo após o Brasil ser descoberto pelos Portugueses. Essas capitâneas eram administradas por famílias e por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que as administravam. Dessas capitâneas sucedidas pelos herdeiros ou parentes, surgiram vários outros empreendimentos necessários para a sua melhor administração, como a construção de estradas e centros de distribuição. Anos depois, houve o incremento das empresas familiares com os movimentos imigratórios de diversas etnias e com os próprios brasileiros.

As empresas familiares são modelos predominantes em todo o território mundial. Elas ocupam uma grande parte dos cenários econômico e social que sequer nos damos conta (RICCA,2001). No Brasil, segundo a International Family Enterprise Research Academy, as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade de empresas privadas e responde por 65% do Produto Nacional Bruto (IFERA, 2003). São responsáveis por mais de 60% dos empregos nas empresas privadas (OLIVEIRA, 1999).

Em nível mundial, apesar de não existir estatísticas precisas a respeito do número de empresas controladas por famílias, até as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. As empresas familiares possuem relevância nos cenários econômico, social, político e ambiental brasileiro e mundial, devido, entre outros fatores, pela geração de emprego. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (RICCA 2001, P. 2).

Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, as empresas familiares geraram um crescimento de renda anual maior (21,1%) do que as empresa não pertencentes a famílias (12,6%. E, nos casos em que o fundador ainda estava envolvido na empresa, a média de crescimento das receitas foi quase 30%! Esses números indicam que as empresas familiares ocupam um lugar confortável no mercado norte-americano. (LONGENECKER et al 2013, p.81).

Em todo o mundo há existência de empresas familiares. Na maioria das vezes elas nascem de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo, tendo como principal mentor a figura paterna. São negócios que passam de geração para geração. O que diferencia as empresas familiares de um país para o outro é apenas a cultura organizacional, pois a estrutura é a mesma: composta por membros familiares.

As empresas familiares possuem características peculiares, que as diferem das demais empresas, tornando-as dinamicamente complexas (DANES; OLSON, 2003). O principal motivo dessa diferença é a presença do universo familiar mesclando-se aos processos organizacionais. Dessa combinação, surgem características que podem ser classificadas em vantagens/pontos fortes bem como desvantagens/pontos fracos da empresa familiar, dependendo da maneira como estas características serão trabalhadas e administradas dentro de cada organização familiar.

## **2.2 Conceitos/ Características**

Segundo a visão de vários autores são diversos e variados os conceitos sobre empresa familiar:

Segundo Werner Bornholdt (2005,p.34)

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamento a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Para Lodi (1998, p.6), “Empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou do fundador”.

Segundo Leone (2005, p.8) a empresa familiar conceitua-se a partir da existência de três vertentes.

A primeira vertente está relacionada com o nível da propriedade, pelo qual o membro da família detém o controle da empresa; A segunda se relaciona com o nível da gestão em que os membros da família deverão assumir a direção dos principais setores da empresa, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família. A terceira vertente está relacionada com o nível da sucessão, ou seja, esse processo de sucessão deve acontecer de maneira hereditária de tal forma que a seguinte geração assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

A autora conceitua empresa familiar com base nas seguintes características: “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”.

Para Macedo, (2009, p.29) “empresa familiar é toda organização, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, sucessão do controle acionário nas mãos dos membros de uma única família”

Bernhoeft (1989, p.35) “relevante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios”. Segundo o autor é importante que haja confiança múltipla entre os membros da família, pois é de extrema relevância na hora de caracterizar esse tipo de empresa.

Pode-se ainda conceituar a empresa familiar como “aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos” (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004).

Na visão de Ward (Apud Ramírez, 2007, p.36) “Define-se como familiar àquela empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle”.

O universo conceitual de empresa familiar é numeroso, dessa forma optamos por utilizar o quadro resumo de Neubauer e Lank (1999 apud BUENO, 2007, p. 4), já que o mesmo nos dar a ideia dominante e permite identificar as características básicas.

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar

Fontes	Conceitos
Donnelley( RAE, 1967,P.161)	“Empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.
Gallo( apud Ramírez, 2007,p. 38)	“considera-se uma empresa familiar quando o poder estiver associado aos membros de uma família”.
Ward e Ronoff (apud Ramírez, 2007,p.38)	“Uma empresa familiar é aquela cujo controle financeiro esteja nas mãos de um ou mais membros de uma família”.
AmatSallas(apud Ramírez, 2007,p.39)	“Uma empresa familiar é aquela em que há uma família que é proprietária do total ou de uma parte relevante do capital social, o suficiente para exercer um significativo controle sobre as decisões da empresa”.
Passos et.al. ( 2006,p.50)	“Empresa familiar: caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”.
Oliveira (2006,p. 3)	“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Davis (2007,p.4)	“Empresa familiar: controlada por uma única família, da qual dois ou mais dos seus membros têm influência Preponderante na direção do negocio, mediante cargos gerenciais/ de governança; direitos de propriedade; relações familiares”.
(STEERN, 1996)	Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.
(CARSUD, 1996)	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.
(BORK, 1986)	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.
HANDLER, 1989)	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.
WARD, 1989)	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.
(BARRY, 1999)	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.
(LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988)	Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.
(GALLO; SVEEN, 1991)	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.

Fonte: Adaptado de Neubauer e Lank (1999 apud BUENO, 2007, p. 4)

Nos vários conceitos de empresa familiar apresentados nota-se que variam de autor para autor; no entanto, todos se fundamentam em quatro características fundamentais: origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão por fatores hereditários. As empresas familiares possuem estruturas e culturas diferenciadas, pois os membros da empresa são elementos da família e a gênese da empresa está quase sempre vinculada a figura do pai como seu fundador, Chama a atenção o conceito de (CARSUD, 1996) que, diferentemente dos demais, referencia “grupo de afinidade afetiva” como substituto de família, permitindo uma abrangência mais ampla e mais próxima da realidade pós-moderna.

### 2.3 Vantagens e desvantagens

De acordo com Lodi (1993:3) a empresa familiar apresenta alguns pontos que podem ser considerados como forças, vantagens. Tais como:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.
- i) sacrifício financeiro em prol da empresa.

Segundo (Domingos Ricca 2001), há muitos aspectos a considerar quando se analisa os pontos fortes das empresas familiares. Para o autor o principal ponto forte de uma empresa familiar é o fato de que ela produz significados e impressões fortes nas pessoas, ancorados nos valores da empresa. O autor destaca alguns pontos fontes como:

- A ) Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros impossíveis de se obter de outras formas, conseguindo através do sacrifício familiar.
- B ) relacionamento com importantes grupos pessoais e comerciais leva a um nome respeitável.
- C) A lealdade e a dedicação dos empregados, isto é, ele coopera, é leal e concorda com os valores da organização.
- d) Existe um grupo

de administradores e acionistas interessados em agir como uma equipe. E) Sensibilidade para com as responsabilidades sociais, o que está muito ligado aos valores da organização. F) Continuidade e integração das regras administrativas e o centro de interesses da empresa. A atitude de mudança permite ações e decisões rápidas.

Do mesmo modo que as empresas familiares possuem vantagens, elas também possuem suas desvantagens, pontos fracos.

Um dos principais problemas das empresas familiares visto como desvantagem é a existência do nepotismo ou a promoção de parentes mais pela relação de parentesco do que por mérito. O fundador / dono de uma empresa familiar pode se sentir na obrigação de empregar parentes em altos cargos para os quais eles não possuem competência. Ou ainda desejar colocar seus filhos em importantes cargos administrativos, mesmo que não tenham aptidão e interesse. O nepotismo certamente prejudica a eficiência da empresa familiar.

De acordo com Lodi (1993:4), a empresa familiar apresenta algumas desvantagens que podem ser classificadas como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro".
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.
- f) jogo de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.
- g) gestão centralizada, autoritária, intuitiva.

De acordo com Ricca (2001,p.21), o Quadro 2 demonstra os pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, sob o ponto de vista dos administradores familiares e o Quadro 3, sob o ponto de vista dos administradores profissionais.

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares segundo administradores familiares.

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Carisma	Dificuldade em transmitir este carisma para as gerações futuras e delegar tarefas (só o dono sabe fazer). Medo de arriscar e inovar.
Não vê vantagens; apenas desvantagens	conflitos familiares normalmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Decisões rápidas.	Personalidade Inconciliável com a do fundador.
Lealdade e obediência dos empregados. Tradição e Cultura empresarial muito forte.	Fragmentação do poder acionários durante a sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade em estabelecer planos de longo prazo e pelos conflitos sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouco uso da evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).

Fonte: Adaptado de Ricca (2001)

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores profissionais.

Pontos fortes	Pontos fracos
Nome e cultura da empresa ligada a figura do fundador. As pessoas são consideradas de acordo com o que são.	Indicar pessoas para cargos importantes mais por amizade ou parentesco do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas. Dificuldades de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo. Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa.
Se a figura do dono é bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador. Agilidade nas decisões propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais.	Permite empregar profissionais não competentes. As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais). Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividades (os objetivos da empresa são claros). Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”. A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos para seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são relacionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da própria empresa (ele adquire todos os vícios).
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflitos de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança. Aproximação e compreensão humanas. Coragem e firmeza. Poder de sugestão e persuasão	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo. Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista. Relações informais entre os diversos níveis.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial. Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo que faz. Mais humana, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muito atrito entre os membros da 2ª. E 3ª. Gerações da família. Briga pelo poder. Muita incompetência.

Fonte: Adaptado de Ricca (2001)

Ainda nas palavras de Domingos Ricca (2011, p. 24) os principais pontos fracos da gestão empresarial familiar são: dificuldade em transferir o carisma para futuras gerações, dificuldade de delegar, conflitos familiares, conservadorismo e nepotismo.

De acordo com Longenecker (2013), A empresa familiar difere das demais empresas: pela tomada de decisão que é normalmente complexa, uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais. E essa interação de valores familiares e empresarial pode ocasionar a existência de conflitos.

#### **2.4 Processo Sucessório na empresa familiar**

Pode-se ressaltar que a base de sustentação, na qual originou-se a empresa familiar dar-se nos primórdios da colonização, quando se utilizava do “escambo”, isto é, quando os indivíduos trocavam entre si bens e serviços. Nesse período os sobrenomes, costumes e crenças de uma família, as profissões dos pais eram passadas para os filhos.

Para Leone (1992, p. 85), a sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e pode ocorrer de duas maneiras: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder precisa ser conquistado pelos herdeiros, através da construção de sua legitimidade perante os empregados e familiares.

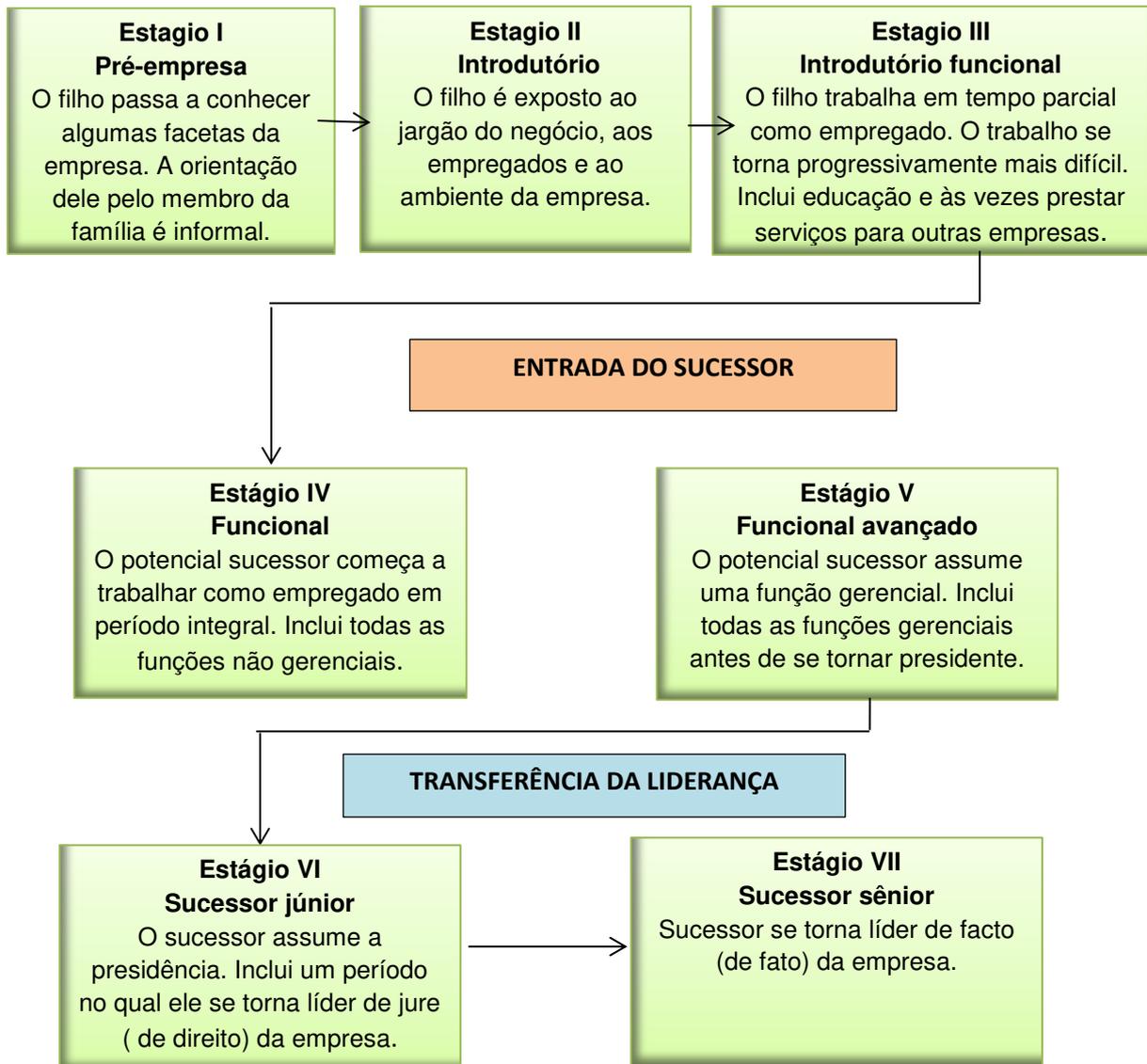
De acordo com pesquisas, a revista exame apresentou uma matéria sobre sucessão empresarial em que 81% dos pais queriam que seus filhos assumissem a empresa, porém uma das condições para uma sucessão dê certo é “ter paixão pelo negócio da família “. A transferência com sucesso da direção através das gerações coloca a empresa familiar em num grupo minoritário, um estudo realizado pela National Federation of Independent Business (NFIB), dos Estados Unidos, revelou que, de fato, aproximadamente 30% das empresas familiares norte- americanas sobrevivem até a segunda geração e menos de 16% conseguem repassar o comando para a terceira geração ( LONGENECKER,2013.P.82) .

Segundo (LONGENECKER,2013) os filhos não assumem a liderança de uma empresa repentinamente, o que ocorre com frequência é um processo longo e

persistente de preparação e transição, algo que se estende por anos e, algumas vezes por décadas.

A figura 1 apresenta os estágios de sucessão.

Figura 1 – Modelo de sucessão da empresa familiar.



FONTE: Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty e Leslie E. Palich. Administração de pequenas empresas, ed 13ª. 2013.p.97.

Conforme Leone (2005, p. 48):

A sucessão na empresa familiar e suas consequências na vida dessas pequenas e médias empresas transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Por ser um processo delicado e que seus resultados irão impactar diretamente na continuidade da empresa familiar, é muito importante que este tema seja abordado com cuidado e detalhadamente, pois a “passagem do bastão” envolve várias questões ligadas à empresa, à propriedade e à família.

Ao levar em consideração a complexibilidade do processo sucessório, Bornholdt (2005, p. 58-59) destaca alguns critérios a serem considerados para o início do planejamento da sucessão:

- a) tamanho e complexibilidade da empresa;
- b) nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) fase do processo sucessório, se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- h) órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

O êxito de um processo sucessório depende muito de como o processo é conduzido pelo sucedido, pois é ele quem deve planejar e controlar o processo.

A escolha do sucessor é um fato extremamente importante para o processo sucessório, pois deve existir uma preocupação quanto ao preparo técnico dos sucessores.

Bornholdt (2005) enfatiza a importância de o sucessor ter experiência de “campo”, começando o mais cedo possível e mais “embaixo da pirâmide”. Para conhecer a empresa, os processos que envolvem seu cotidiano profissional, visando adquirir experiências que facilitem o desempenho de suas atividades e que lhe dêem segurança e embasamento, não só teórico, para tomada de decisões.

Existem duas linhas de pensamentos a respeito dessa vivência profissional por parte do candidato a sucessor.

Amat e Le Van ( apud BORNHOLDT,2005), defendem a primeira linha: que o sucessor deve adquirir experiências dentro da própria empresa, conhecendo-a a

fundo. Tem como grande vantagem o conhecimento profundo da empresa, existindo domínio sobre:

- a) toda a empresa, seus produtos, processos e mercados;
- b) o processo operacional e decisório forma e informal;
- c) as pessoas que um dia poderão trabalhar sob seu comando;
- d) os principais traços culturais da organização (BORNHOLDT, 2005, p.61).

A segunda linha de pensamento orienta que a vivência deve ser obtida fora da empresa da família, agregando, assim, conhecimentos que podem contribuir na futura administração. De acordo com Lodi (1998), Rodrigues (2002) e Lethbridge 36(1998b apud BORNHOLDT, 2005). Porém não há consenso do que é melhor ou pior, pois isso irá depender da empresa e de questões relevantes a serem analisadas antes do processo sucessório, como principal vantagem o desenvolvimento de suas capacidades em outra organização:

- a) desenvolver habilidades em outras organizações, sem os vícios da sua empresa familiar;
- b) adquirir capacidade gerencial sem a pressão de “ser o herdeiro”;
- c) aprender outras formas e gestão, planejamentos e controles;
- d) conhecer outras culturas organizacionais (BORNHOLDT, 2005, p. 61)

## **2.5 Obstáculos presentes no processo sucessório**

De acordo com (Macedo, p.32, apud Amendolara, p.9), a raiz dos conflitos em uma empresa familiar está no choque de gerações. Portanto, a empresa tem de lidar com os que são inerentes à participação societária e com os que são de origem familiar. Ainda nas palavras do autor, estes, conflitos quando tratados com respeito e bem administrados, podem ser encarados como desafios a vencer. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo e o crescimento da família empresária.

Segundo Freitas, (23), citado por Macedo (33), para sobreviver, é preciso saber conciliar interesses e conflitos das mais diferentes naturezas com a necessidade de manter e perpetuar o organismo social que é a empresa.

Simultaneamente ao processo de sucessão de uma empresa, sendo esta do setor público, privado ou até mesmo familiar, há existência de dilemas, dilemas que podem influenciar de forma positiva ou negativa na vida, na administração e no

sucesso da empresa. Fazendo com que a relação entre pais e filhos se torne muita das vezes algo conflitante.

Segundo (FORES Jr) “Entende-se por dilema a vivência de uma situação complexa ou embaraçosa, que indica saídas difíceis ou penosas, frente a qual os envolvidos se veem entre a cruz e a espada, sem possibilidade de escolha satisfatória”.

De acordo com (FLORES Jr,2010, p 86) em uma pesquisa realizada por ele com várias empresas familiares, foram identificados Dilemas de pai-sucedido e filho-sucessor, em relação a perspectiva sucessória.

Dilemas dos pais-sucedido;

- a) Definições e indefinições ante a questão sucessória; é o dilema com maior destaque, pois, essa tomada de decisão pode ocorrer de forma harmônica ou podendo gerar situação conflituosa. Dentre as razões principais para a escolha do filho-sucessor, identificam-se aspectos como formação, experiências, esforço, vocação e também a falta de outras opções viáveis para exercer a função.
- b) O papel do filho sucessor e o papel do filho não sucessor na empresa familiar; na dupla função de pai e empresário o sucedido encontra-se igualmente preocupado em relação ao papel do filho-sucessor e o não sucessor, pois, essa relação muita das vezes pode tornar-se em uma relação conflituosa levando o pai a limitar-se entre o papel de pai, que busca o melhor para os filhos, e o de empresário que busca o melhor para a empresa.
- c) A postura ambivalente ante ao filho sucessor:
- d) A perda de um papel fundamental no cotidiano dos negócios: uma das situações mais delicada para o pai-sucedido é a perda diária do papel fundamental que exercia diante do negócio. Uma vez que tudo começou como uma ideia, um sonho e desenvolve-se sob os cuidados de uma figura central, o pai. De repente uma transformação pode leva-lo de figura principal para mero elemento figurativo dentro do seu próprio negócio.
- e) Os novos caminhos pessoais e profissionais pós-sucessão. Um dos grandes desafios vivenciados pelos pais após o processo de sucessão é descobrir novas maneiras de satisfação fora da empresa e de toda uma vida dedicada ao negócio.

Além dos dilemas dos pais sucedidos conseqüentemente surgem os dilemas dos filhos sucessores diante do processo de sucessão. Que são:

- a) Informalidade e indefinições na empresa: uma das dificuldades encontradas pelos filhos sucessores é a ausência de formalidade e diálogo entre os familiares envolvidos na condução do processo de sucessão, junto a isso, a falta de planejamento e definições do papel de cada um dentro da empresa.
- b) A falta de transparência em relação ao processo sucessório: por uma razão ou outra, a abordagem sobre a sucessão muitas das vezes é colocada de lado, adiada, esquecida e omitidas. Afim de, não trazer eventuais problemas ou divergências entre os envolvidos.
- c) A empresa como elo salvador da família: a empresa ultrapassa os limites de um negócio usual e passa a representar uma salvação para alguns familiares, ou seja, a empresa passa a ser uma saída para as dificuldades pessoais dos membros da família, dando origem a pratica do nepotismo. Segundo FLORES Jr apud Ramirez (2007), nepotismo envolve alçar, um familiar a determinada posição dentro da empresa somente por causa do parentesco, e não por sua competência.
- d) A sensação de culpa, incompetência e/ou falta de legitimidade:
- e) A Ascensão profissional ante a decadência do sucedido;

De acordo com (Ricca, Aidar e Luiz Mercante ) em uma pesquisa realizada pela revista exame, foram listados os seguintes dilemas enfrentados pelos proprietários de empresas familiares.

- a) Trabalhar com familiares; a maioria das vezes os donos das empresas familiares buscam se cercar de pessoas confiáveis, mas essa escolha nem sempre é satisfatória, pois muitas exercem funções se nem mesmos terem competências para tais.
- b) Ter uma cultura empresarial centralizada: a existência deste tipo de cultura pode ser um problema para a empresa, pois nesse tipo de empreendimento há naturalmente a relação família x empresa. Essa relação, segundo (Marcatti) precisa ser administrada para que não interfira no dia a dia do negocio.
- c) Profissionalizar ou não; normalmente, a profissionalização de uma empresa é levantada quando há o debate de uma sucessão. ( AIDAR)

explica que as pessoas ligam profissionalização com “tirar os familiares da empresa”, mas que uma gestão profissional não se limita somente a esse aspecto.

- d) Definir o futuro da empresa: A preocupação não é somente com a sucessão do negócio. Para o consultor ( MARCATTI), esse processo é complexo, mas pode ser facilitado desde que existam sistemas de controles de gestão e regras para tomadas de decisão.
- e) Lidar com o desinteresse da família: para (AIDAR) “não adianta você fazer um planejamento estratégico, sem considerar a família ou as famílias dessa empresa”

Segundo Oliveira (1999, p.37) os principais obstáculos enfrentados pela empresa familiar durante seu processo de sucessão são: “concentração por tradição, ausência de planejamento e conflitos de sucessão”. Esses obstáculos evidenciam algumas características do proprietário gerando assim verdadeiros desafios ao processo de sucessão.

Diante de um cenário em constante mudança e da atual realidade econômica, é tarefa desafiadora para a empresa familiar, pois a mesma para continuar no mercado precisa se adequar e implementar tecnologia, só assim adquirir potencial competitivo, crescer e perpetuar.

São muitos os obstáculos e dificuldades vivenciados pelos sucessores e sucedidos diante do processo de sucessão.

De acordo com Flores jr(2010,p.46 apud Ramirez,2007)”foram encontrados quinze principais obstáculos que dificultam o processo sucessório, esses obstáculos foram divididos em quatro principais fases de desenvolvimento da família dentro da empresa”, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Principais obstáculos do processo sucessório

<b>OS QUINZES OBSTÁCULOS QUE PODEM DIFICULTAR O PROCESSO DE SUCESSÃO E A PERPETUAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR</b>			
<b>Formação</b> (dificuldades pré-iniciais)	<b>Entrada na empresa</b> (dificuldades iniciais)	<b>Trabalho conjunto</b> (dificuldades intermediárias)	<b>Passagem do bastão</b> (dificuldades finais)
1. Resistência dos filhos-sucessores (em ingressar na empresa). 2. Preparação insuficiente dos sucessores	3. O abismo geracional entre pais e filhos. 4. Personalidades diferentes: a herança de trabalhar na empresa familiar. 5. Tensões e conflitos familiares 6. Concepção errônea do sistema empresa/família 7. Ausência de um sonho compartilhado pela família 8. Falta de organização empresarial 9. Influência externa à empresa familiar	10. Planejamento inadequado da sucessão 11. Resistência do fundador para abandonar a empresa 12. Carência de alternativa sucessória e difícil eleição do sucessor	13. Inexistência de um plano de aposentadoria para o fundador 14. Estrutura de governança inadequada 15. Ausência de uma adequada reorganização empresarial.

Fonte: Flores jr (2010, p.47) adaptado de RAMÍREZ (2007)

Ainda nas palavras de Flores jr apud Davis (2007) são oito os principais obstáculos vivenciados pelas empresas no decorrer do processo de sucessão;

1. Critérios para selecionar o sucessor.
2. Resistir à tentação de apenas “tomar conta” e ao desejo de clonar.
3. Escolher um ou mais líderes.
4. Determinar o momento mais oportuno para efetuar a transição da administração e da propriedade.
5. Decidir quem escolher.
6. Preparar a geração seguinte.
7. Abrir mão do poder.
8. Gerenciar a transição.

A sucessão é vista para muitos como um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere a sua sobrevivência num longo prazo, pois é a transferência do poder do fundador para um de seus possíveis sucessores e isso gera muitas vezes disputa de poder, conflitos familiares.

### 3 ESTUDO DE CASO: HGO TRANSPORTES LTDA

A HGO Transportes é uma pequena empresa de origem familiar que surgiu de um sonho do empreendedor Humberto Gomes de Oliveira, que após gerenciar e representar, por vários anos, diversas empresas no segmento de transportes, resolveu, quando tinha 52 anos de idade, com o apoio de sua esposa, senhora Maria Arceli de Oliveira criar o seu próprio negócio.

A família é composta, além do casal, de três filhos – Humberto Gomes de Oliveira Júnior, primogênito, advogado e empresário na área de prestação de serviços; Érica de Oliveira, fisioterapeuta, acadêmica de farmácia, motivada pela condição do esposo, empresário da área de farmácia; e Gustavo Gomes de Oliveira, administrador de empresa.

Fundada em 2002, a HGO tem sua matriz sediada em São Luís (MA), contando, no seu patrimônio, com uma área de terra de aproximadamente 2.500 m<sup>2</sup> e estrategicamente localizada na BR 135, km 08, Maracanã, além de filiais em Recife (PE) e Teresina (PI).

Nos primórdios da empresa a gestão operacional era responsabilidade do patriarca no que diz respeito à captação e conquista de clientes, contratação de veículos para o transporte, coleta e distribuição das cargas; a responsabilidade da área administrativa – contratação, pagamento dos empregados e todo controle patrimonial e financeiro – era da senhora Arceli.

O cenário acima possibilitou o crescimento e a expansão paulatina, porém segura, no que diz respeito à manutenção, sob controle dos riscos. Foram criadas condições para a aquisição de veículos próprios e com isso o aumento da oferta de serviços e a melhoria da sua qualidade, aproveitando a demanda que à época, se expandia.

Com os filhos alcançando a idade adulta, dado o avanço de sua própria idade e com o agravante do pai da esposa ter adoecido e demandado a presença física desta, junto a ele, o fundador da HGO Transportes Ltda. Começou a pensar na sua sucessão à frente da empresa.

O primogênito mesmo tendo formação que lhe possibilitava exercer atividades profissionais, já havia optado por constituir sua própria empresa, em outro ramo de negócio e quando procurado para tratar do processo de sucessão declarou-se desinteressado. A filha, já casada e participando dos negócios do esposo, razão qual

decidiu-se voltar a estudar, também demonstrou total desinteresse. Restou o terceiro filho que era então estudante de direito e quando provocado pelo pai decidiu mudar de curso, formando-se administrador de empresa. Essa compostura do filho proporcionou ao pai grande satisfação pela possibilidade do seu sonho ter continuidade.

A primeira ação foi levar o filho para dentro da empresa, repassando-lhe em princípio as responsabilidades que a mãe, até pouco tempo atrás, desempenhava. Logo este começou a introduzir mudanças com a adoção de tecnologias de controle – acompanhamento de rotas, perfil de clientes, colaboradores e fornecedores, entre outros; formulação e implantação de novos conceitos - filosofia “ satisfação dos clientes, valorização dos colaboradores e desenvolvimento sustentável”, missão “ oferecer serviços de transportes com qualidade, segurança e competitividades, com foco no atendimento, gerando resultados de satisfação e realização para a sua empresa, seus clientes e colaboradores”, visão “ ser reconhecida pelo mercado buscando sempre a excelência de nossos serviços de transportes e logística. Fidelizando nosso cliente através de prestação de serviço personalizado” e valores “satisfação total dos clientes, desenvolvimentos dos colaboradores, parceria com os fornecedores, trabalho em equipe, comprometimento dos colaboradores, credibilidade, ética, competitividade e qualidade”.

Tais ações provocaram os primeiros obstáculos no processo de sucessão vivenciados pela HGO Transportes Ltda.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado para a realização deste trabalho fundamentou-se na pesquisa do tipo qualitativa. Segundo (Flores jr, 2010 apud Minayo, 2007) a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Também foi considerada descritiva, pois descreve as percepções dos envolvidos no processo de sucessão, por meio das análises documentais, entrevistas semiestruturada e observação direta.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, e pesquisa de campo, conforme explicado abaixo:

- a) Bibliográfica: porque se fundamentou em referencial teórico desenvolvido a partir do uso de material acessível ao público, tais como: livros, teses, dissertações e artigos que abordam questões pertinentes ao tema estudado;
- b) Documental: pois foram utilizados como fonte documentos internos da empresa foco de estudo; e
- c) Estudo de caso: pelo fato de ser uma investigação empírica com a coleta de dados primários, tais como entrevistas semiestruturadas aplicada com o pai-sucedido e o filho- sucessor.

Segundo Ponte (2006), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo determinado objeto é analisado profundamente visando descobrir o que há nele de mais fundamental e característico.

Com o objetivo de buscar maior veracidade nos dados e pela dificuldade encontrada pelo pesquisador para a coleta destes, o campo da pesquisa foi limitado a uma empresa familiar localizada na área rural de São Luís. Pois a mesma além de ser diferenciada por ser uma empresa familiar, estava vivendo a fase de sucessão ou passagem do bastão, outro requisito para a escolha da empresa como campo de pesquisa foi a presença de pai e filho atuando simultaneamente dentro da empresa por pelo menos dois anos.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Com isso obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado e possibilitou conhecer melhor, teoricamente, os conceitos, as características, os pontos fortes e fracos e o processo sucessório das empresas familiares. Em seguida realizou-se

pesquisa documental – contrato social, registros patrimoniais, relatórios - que possibilitou o conhecimento da história da empresa

Em um segundo momento foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas uma com o pai-sucedido e outra com filho-sucedor. Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada tem como foco o assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. No início da entrevista foi explicado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e a importância das suas colaborações. Tais entrevista de cunho qualitativo tiveram caráter narrativo e transcrito. Usou-se perguntas abertas, permitindo-se aos entrevistados liberdade para falar espontaneamente e assim, possibilitando ao pesquisador anotar as suas opiniões e percepções sobre o que lhes era perguntado e até mesmo sobre assuntos correlatos, enriquecedores do trabalho. A entrevista foi realizada no próprio ambiente da empresa e na respectiva data marcada para essa finalidade. Primeiramente com o pai-sucedido e logo após com o filho-sucedor. Através deste instrumento foi possível a coleta de dados de crítico valor para o trabalho. O roteiro das entrevistas pode ser encontrado no Apêndice A.

Depois de realizada a entrevista, os dados foram analisados de maneira qualitativamente, devido à complexidade e subjetividade dos mesmos. Assim, esta análise proporcionou chegar a respostas e conclusões abrangentes em relação ao processo sucessório na HGO transportes Ltda.

## 5 RESULTADO DA PESQUISA

### 5.1 Tabulação e análise dos dados

O trabalho de campo, consubstanciado no levantamento de dados foi efetivado através da realização de duas entrevistas semiestruturadas e gravadas, com questionamentos iguais, uma com o instituidor da empresa, o sucedido e a segunda com o filho, o sucessor. Referidas entrevistas foram efetivadas na sede da empresa em horários diversos e sem a presença do não entrevistado. O roteiro das entrevistas teve como parâmetro a questão problema e os objetivos geral e específicos.

Os áudios das entrevistas foram traduzidos em linguagem escrita e tabulados contendo os elementos dos questionamentos e posicionamento de cada entrevistado, quando possível:

#### 1) Porque, quando e como foi criada a HGO?

**Sucedido:** *“por vários anos, trabalhei no ramo de transportes de cargas, período em que acumulava, simultaneamente, o sonho de um dia criar uma empresa naquele ramo que, além de acreditar conhecer, sentia prazer em atuar, o que era frequentemente partilhado com a Arceli. Assim tão logo surgiu a oportunidade - uma pequena poupança e filhos, não mais tão crianças - era precisamente o ano de 2002, decidimos, eu e minha mulher, a iniciar a concretização do sonho que era evidente, mais meu do que dela. HGO são as letras iniciais do meu nome”.*

**Sucessor:** *“ainda juvenil, meus irmãos e eu começamos a perceber mudanças na rotina caseira, mas somente decorrido alguns meses fomos informados que o Pai era dono de uma empresa e que tinha o nome HGO. Ele e minha mãe começaram a trabalhar na empresa. Só mais entendi o significado do nome da empresa, as iniciais do nome do meu pai”.*

#### 2) Qual a formação do capital inicial da empresa e sua evolução?

**Sucedido:** *“percebendo que dado ao ramo do negócio, transporte interestadual de cargas, seria mais indicado uma empresa do tipo limitada convidei um amigo, com quem já trabalhava, para participar do sonho dando-lhe uma participação de 10% do capital e de 10% à minha mulher, e eu com 80%, ficando dessa forma a absoluta maioria do capital, de propriedade da família. Em decorrência da doença do meu sogro e conseqüente afastamento de Arceli, procedeu-se a primeira alteração do capital social, com a sua retirada e a entrada de Gustavo sucessor, assumindo a participação 10% que era de sua mãe”.*

**Sucessor:** *“só quando provocado pelo pai para trabalhar na HGO tomei conhecimento da participação societária inicial da empresa. Com a saída de mamãe passei a compor, com participação no capital, a sociedade”.*

### **3) No início da empresa quem era quem na gestão da empresa e como e quando o processo sofreu alteração?**

**Sucedido:** *Dividimos: ela ficou com a parte que chamávamos de administração e finanças – contratação de pessoal, controle e pagamentos de contas, abertura de conta bancária, controle dos recebimentos, entre outros -; eu com a busca de clientes, aluguel de veículos, usados no transporte das cargas, entre outras tarefas, o que chamava de operacional. O sócio Marcelo, era o responsável pelo recebimento em São Luís das cargas e conseqüente entrega aos clientes. Os negócios desenvolveram-se em ritmo lento, mas seguro e estabelecemos duas filiais, Recife e Teresina, que confiamos a pessoas residentes e atuantes nessas capitais. Com a saída da minha esposa da gestão o meu filho Gustavo começou a assumir as referidas atividades”.*

**Sucessor:** *“assim como no caso da distribuição do capital social só tomei conhecimento de quem era quem na gestão quando lá cheguei para ser preparado para suceder, no futuro, meu pai a frente dos negócios. Ao chegar minha mãe passou-me e orientou-me na execução das atividades que até então ela executava. Logo, logo percebi a necessidade de implantar melhores métodos de controles e demais ações de gestão”.*

### **4) Quando e quais as razões que o levaram a pensar em ser sucedido na empresa? Quando e como efetivamente começou o processo?**

**Sucedido:** *“realizar sonho é muito prazeroso, tanto que os resultados dessa criação, se palpáveis, como no caso da HGO, o sonhador realizador sente-se como o criador, proprietário, pai, ‘ninguém tasca eu vi primeiro’. Assim comigo aconteceu, não pensava em ser substituído, até a doença do meu sogro e o afastamento de Arceli. Naquele momento dei-me conta que ninguém é insubstituível e que estava ‘ficando velho’. Era a hora de encarar o mais difícil, ‘passar a bola’. A quem? A um filho, evidente, nenhuma outra possibilidade sequer foi aventada. Qual se são três (3)? Ao primogênito, sobretudo, por ser masculino. Este já formado e cuidando de sua própria empresa declinou, sem nenhuma condicionante; a segunda, já casada e ajudando seu marido, empresário, também não demonstrou interesse e nem criou dificuldades. O terceiro, mais jovem, cursando a faculdade de direito, topou e decidiu mudar de área de estudo para, segundo ele, ter uma formação acadêmica mais adequada ao desafio que lhe propunha. Sentindo que a hora da retirada estava próxima, apenas*

comecei a agir, em princípio fazendo sondagem junto aos filhos e seguida levando o escolhido para dentro da empresa”

**Sucessor:** “soube por intermédio do irmão mais velho que papai estava conversando sobre a possibilidade de, a médio prazo, afastar-se da direção da HGO e que ele não tinha nenhum interesse, assim como nossa irmã o que foi logo em seguida confirmado pela nossa mãe. Fiquei e demonstrei de imediato apreensão, tendo o mano me incentivado e afirmado que nosso pai ficaria muito frustrado caso nenhum filho demonstrasse interesse em continuar os negócios da família. Desde então passei a pensar sério sobre a situação e concluir que para assumir tal responsabilidade, dar continuidade ao sonho do ‘velho’, precisava me cuidar desde então. Decidir mudar de curso optando por administração. Quando seu Humberto me procurou topei de imediato e sentir que ele ficara satisfeito e preocupado ao mesmo tempo. Questionei-lhe, respondendo-me que a mudança era necessária, mas o afastamento, não fácil”. Em seguida convidou-me a ir a HGO e lá chegando, já me apresentou ao pessoal como seu futuro sucessor. Assim começou o processo de sucessão, tudo tranquilo, por enquanto”.

##### **5) O cenário da transição começado, ao que parece, sem grandes turbulências, continuou assim ou surgiram dificuldades?**

**Sucessor:** “com franqueza, surpreendi-me com os comportamentos dos meus filhos, sempre que imaginava o futuro da empresa, dada as histórias que conhecia, tinha receios que quando chegada à hora, o clima familiar fosse abalado. Costuma-se dizer que ‘no começo tudo são flores’. Com a chegada de Gustavo, jovem e cheio de informações, ditas técnicas, mudanças começaram a ocorrer. Mesmo que antes de adotá-las conversássemos, quase sempre ele não aceitava minhas ponderações, alegando que estavam ultrapassadas, enquanto que na minha experiência colocavam a segurança dos resultados em riscos. Outro obstáculo surgido foi com relação aos gerentes das filiais e de um modo geral com todo o pessoal da empresa. O meu modo de agir era centrado na conversa direta com os colaboradores, ele queria que tudo fosse formalizado, escrito. Estava sempre querendo ampliar os mercados e a frota própria, enquanto eu pedia mais prudência. Os outros irmãos e a própria mãe começaram a sentir que o clima não era mais o mesmo, a tranquilidades inicial, dava lugar a frequentes discursões. Decisões eram tomadas sem a minha participação. Os custos operacionais aumentavam e o comprometimento patrimonial era evidente.

Estes fatos começaram a mexer comigo, sentir que estava perdendo espaço e poder e com certeza ainda tinha condições de contribuir e muito para a vida da minha HGO. As pessoas do quadro do pessoal, os clientes, os fornecedores e até mesmo os concorrentes não mais me procuravam e quando faziam já haviam conversado com Gustavo. Foi ler e conversar com outros que viveram ou estão vivendo o processo de sucessão semelhante, identificando primeiro, que não havia me preparado

*e muito menos sabia o quanto minha vida iria se modificar. Outro ponto foi o ritmo acelerado por nós adotado.”*

**Sucessor:** *“ os primeiros tempos foram tranquilos, enquanto me mantinha como mero observador; ao começar a conversar com Humberto sobre a necessidade de proceder com algumas mudanças este, quase sempre movido por receios sobre as consequências dos negócios, posicionava-se contrário, ou quando muito pedia para esperar um pouco. À medida que o diálogo não evoluía no sentido de ter minhas sugestões aprovadas, fui tomando decisões de implanta-las, mesmo sem a aprovação no todo. Com a adoção desse procedimento o nosso relacionamento passou a ser de conflitos constantes. Só mais tarde tomei consciência do quanto esse cenário estava sendo prejudicial ao meu pai. Ele não estava preparado para deixar de exercer o poder na empresa. Por outro lado, não tinha mais retorno, até mesmo pela sua idade e pelo seu estado físico.*

*Várias foram as tentativas, por iniciativas minhas e do meu pai também, sem no entretanto, readquirimos o ambiente desejável. Questionei-me em diversos momentos sobre as causas e considero que a principal causa foi a inexistência de um plano de sucessão, fizemos de qualquer forma.*

*Meu pai não havia se dado conta de que a HGO era parte da razão de sua vida e eu também não fui preparado, para conviver processo tão complexo e portanto, arriscado”.*

## **6) Os diversos obstáculos surgidos durante o processo sucessório influenciaram de modo igual ou diversos? Como os classificaria numa escala de maior ou menor grau de influência?**

**Sucedido:** *“ os obstáculos vividos são diversos, desde diferenças de linguagem, idade, engajamento, formação profissional e visão de mundo. O meu filho, sucessor apresentava comportamentos que se constituíram verdadeiros obstáculos nas nossas relações: a pressa em fazer as coisas-acontecerem, impaciência com relação com ao tempo de maturação das ações, alta capacidade para correr risco, apego a modernidade- implantação de tecnologias e de processos de gestão- tudo sem grande preocupação com os custos e pressa em assumir o poder dentro da organização, sem aguardar que eu defina o quando a sucessão seria completa. Diante de tudo isso, creio em uma ordem de importância decrescente os obstáculos antes relatados seriam assim colocados: 1º lugar diferença de formação, eu com muita experiência e pouca teoria e ele com formação teórica superior, mas sem experiências; 2º a pressa em fazer as coisas acontecerem; 3º alta capacidade de correr risco; 4º pouca preocupação com os custos; 5º apego à modernidade e 6º pressa em assumir o poder”.*

**Sucessor:** *“ os obstáculos além de numerosos foram e são variados e os classificaria por ordem de influência: 1º falta de tempo para minha preparação, sobretudo com relação a prática-conhecimento da empresa( sua cultura, o mercado, possibilidades de expansão, condições patrimonial*

*e financeira); 2º pouco conhecimento de meu pai como empresário e sobretudo sua não preparação para se afastar da estrutura de poder da HGO; 3º incompatibilidade de visão quanto ao mundo empresarial, eu querendo expandir os negócios, ele preocupado com o ritmo e velocidade; 4º dificuldades de diálogos com meu pai- eu desejoso de modernizar a empresa com a implantação de novas tecnologias e ele apegado a processos tradicionais; 5º comprovação de que Humberto não estava preparado para “passa o bastão”.*

**7) Como é sua relação com os funcionários da empresa? Eles demonstram dedicação à empresa? Vestem a camisa?**

**Sucedido:** *“ sempre procurei separar o lado profissional do lado familiar, por mais que, muitas das vezes ser esta uma tarefa difícil, viver o papel de pai e o papel de gestor dentro da empresa. Procuro me relacionar de maneira profissional com meus funcionários, os respeitados, e os ajudando sempre que possível. Não admito nenhum tipo de brincadeira que venha a prejudicar nossas relações, eles são dedicados, sabem dos seus direitos e deveres”*

**Sucessor:** *“ logo no início foi um pouco difícil separar a figura de pai e substituir pela a de gestor dentro da empresa, muitas vezes cheguei a cometer erros diante de fornecedores e clientes o chamando de pai, com o decorrer do tempo fui me adaptando e passei a chama-lo de Sr. Humberto. Buscando sempre criar uma relação de formalidade diante dele e dos demais colaboradores. Os funcionários das empresas são aqueles que vestem a camisa, um exemplo de dedicação foi a minha mãe, que mesmo sem nenhuma experiência no ramo, dedicou-se a empresa durante 10 anos e conseguiu mesmo de forma manual administrar e controlar o financeiro da empresa, um outro exemplo é o Sr. Marcelo, que enfrentou desafios junto ao meus pais e continuar conosco até hoje. ”*

**8) Durante todo esse período de existência da empresa, você já teve de abdicar de algum outro desejo pessoal em função da empresa?**

**Sucedido:** *“várias vezes, por muitos anos não tiramos férias todos juntos, quando surgia uma viagem, passeios, ou até mesmo reunião da família aos sábados, não conseguimos ir com a família toda, sempre tinha que ficar um para resolver problemas na empresa. Cheguei muitas vezes ir trabalhar até aos Domingos, sair as 20:00h da empresa, fazer entrega no meu carro particular. Tudo pensando no crescimento e desenvolvimento da empresa. ”*

**Sucessor:** *“Lembro-me que quando criança, muitas vezes tínhamos confraternização em família, meus pais sempre chegavam depois, pois, estavam na empresa. Até mesmo festinhas na escola nunca iam os dois. Férias em família é coisa que não existe, pois nunca tiramos férias todos juntos. Festa de aniversário era coisa simples pois, os gastos eram reduzidos, sempre pensando no bem da empresa”*

## 5.2 Caracterização da Empresa

Tendo como sustentação, na visão dos autores citados, p.21 e 22 deste trabalho as quatro características fundamentais de uma empresa familiar- origem em uma família, gestão familiar, controle acionário e sucessão por fatores hereditários, e da análise dos dados, pode-se constatar que a empresa HGO Transporte Ltda. tem:

- a) Sua origem em uma família.
- b) Há 2 membros da família participando da propriedade ou direção da empresa (o dono e o filho).
- c) Valores institucionais identificando-se com a figura do fundador (HGO refere-se as iniciais do nome do fundador).
- d) Sucessão ligada ao fator hereditário (o filho mais novo é o sucessor).
- e) A empresa surgiu de um sonho do empreendedor Humberto Gomes de Oliveira, que após gerenciar e representar outras empresas, resolveu criar seu próprio negócio.
- f) A gestão da empresa está concentrada em uma família.
- g) A distribuição societária patrimonial é majoritariamente, 90%, pertencentes a família, desde a constituição.

Em relação às tomadas de decisões, a empresa (gestão) toma decisões baseada nas necessidades da empresa, procurando atender as expectativas da família e da propriedade (sócios). De acordo com o gestor da empresa, as decisões sempre são tomadas por ele, mas antes de tomar qualquer decisão ele consulta os demais familiares.

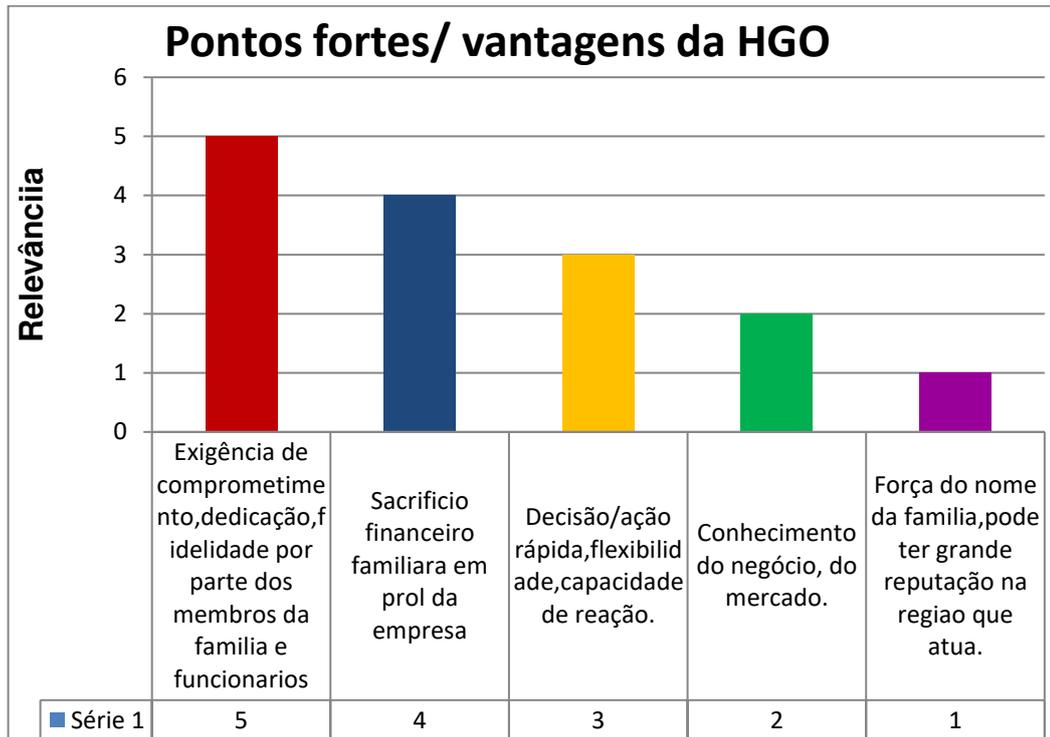
Segundo o gestor da empresa, nem sempre os assuntos da família são tratados no âmbito organizacional. Mas às vezes ele chega a levar assuntos da empresa para casa, onde são tratados com os demais filhos e a esposa.

Empresas familiares recebem muita influência dos seus fundadores, que exercem forças sobre a cultura organizacional da empresa.

A empresa, assim como qualquer outra, possui características que podem ser definidas como Vantagens/pontos fortes e desvantagens/pontos fracos.

De acordo a entrevista aplicada, o sucedido e o sucessor classificaram algumas vantagens / pontos fortes da empresa de acordo com o grau de relevância, numa escala de 5 a 1, sendo 5 mais relevante e 1 menos relevante, como mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Pontos fortes/ vantagens da empresa



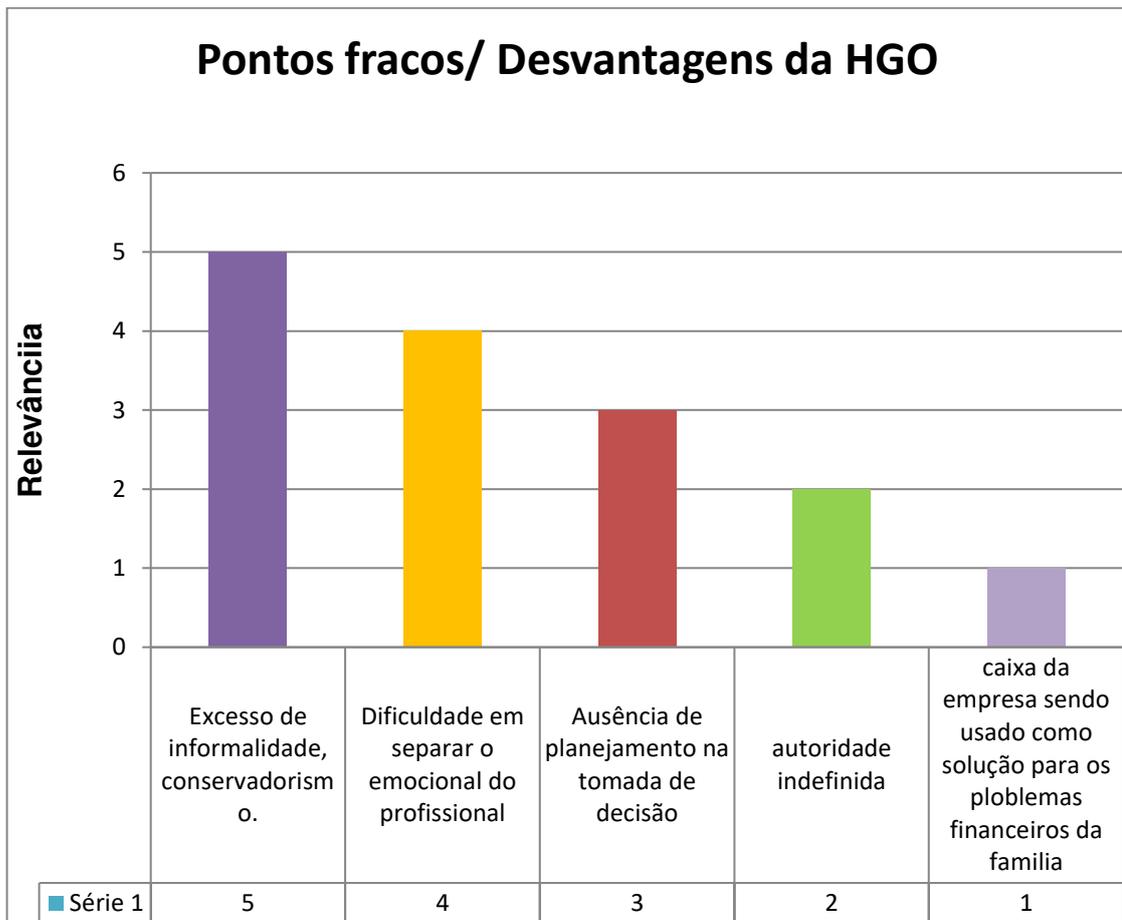
Fonte: dados da pesquisa

Para o gestor o comprometimento, dedicação e fidelidade por parte dos membros da família e dos funcionários tem maior grau de relevância, atribuindo 5 (alta). Ainda nas palavras do gestor o sacrifício financeiro familiar em prol da empresa tem o maior grau de relevância, atribuindo 4. Os membros da família chegam a sacrificar suas rendas para manter a atividade da empresa, pois de acordo com o gestor desde criação da empresa até hoje ele e os demais membros da família envolvidos diretamente com a empresa nunca tiraram férias e sempre quando surgir algum evento como viagem, passeios a família nunca está completa, pois tem sempre que ficar alguém cuidando dos assuntos da empresa. “O sucesso da empresa também representa o sucesso da família”. Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação, relevância 3. Conhecimento de mercado atribuindo-se nota 2 e Seu nome como de grande repercussão no mercado, com nota 1.

Segundo Domingos Ricca (2011, p. 23), um dos principais pontos fortes da empresa familiar é a disponibilidade de recursos administrativos e financeiros impossíveis de se obter de outras formas, conseguidos através do sacrifício familiar.

Os principais pontos fracos da empresa foram avaliados da mesma forma dos pontos fortes (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Desvantagens / pontos fracos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com dados da pesquisa e da observação ficou evidente que a empresa HGO transportes possuem alguns pontos fracos. Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau de relevâncias. Obteve-se os seguintes dados: excesso de informalidade e, conservadorismo sobre tudo pela parte do sucedido, atribuindo 5. Dificuldade em separar o emocional do profissional, nota 4; Ausência de planejamento na tomada de decisão, sobre tudo pela parte do sucessor “agir por impulso”, atribuiu-se 3; autoridade indefinida, um fazendo e o outro indo contra, relevância 2 e por último, o caixa da empresa sendo usado como solução para problemas financeiros da família ou pessoal, principalmente por parte do sucessor, tendo como relevância 1.

### 5.3 Processo sucessório da HGO

A HGO deu início ao seu primeiro processo sucessório no primeiro semestre de 2013, motivada pelo afastamento da sócia minoritária senhora Arceli em

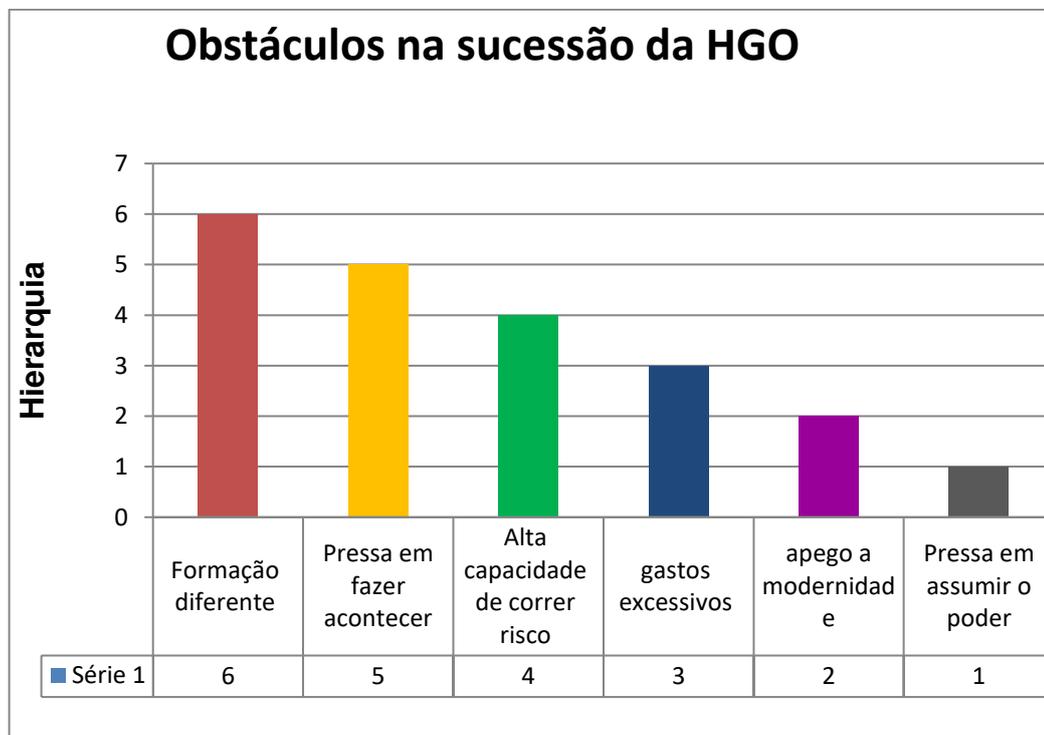
decorrência da doença do seu genitor. O fundador e principal gestor viu-se na contingência de continuar as atividades, sem a colaboradora inicial. Segundo suas próprias palavras esse foi o cenário que o obrigou a fazer uma imersão sobre si mesmo e a HGO, como resultado começou a pensar que já se aproximava a hora de afastar-se da direção dos negócios.

Assim começou a colocar para os familiares tal possibilidade e especificamente para os filhos iniciou sondagens sobre o interesse, começando pelo primogênito, até chegar ao mais jovem,

#### 5.4 Obstáculos e Hierarquização

Tendo como base de sustentação os tipos de obstáculos citados por diversos autores nas páginas. Deste trabalho. Pode-se concluir que o processo de sucessão da HGO foi e continua sendo perpassados por obstáculos, obstáculos originários tanto da postura do sucedido como do sucessor. O Gráfico 3 demonstra esses obstáculos e seu grau relevância, podendo estes afetar na perpetuação da empresa.

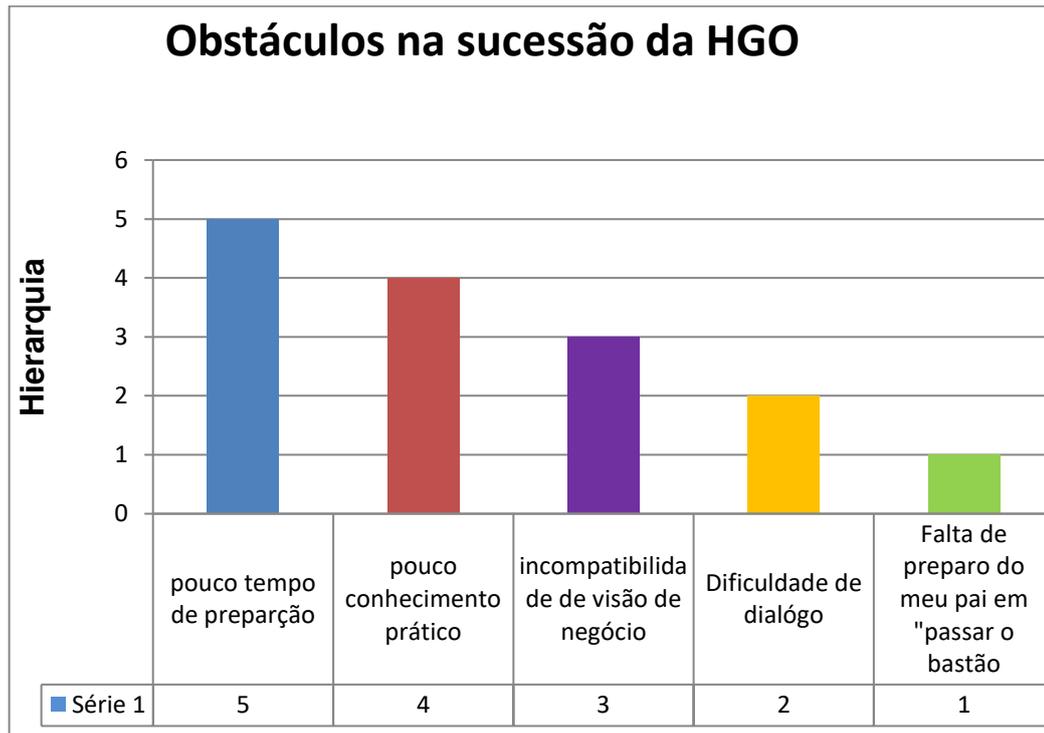
Gráfico 3 – obstáculos na visão do Sucedido



Fonte: dado da pesquisa

Segundo o sucedido os seis obstáculos que podem afetar de maneira direta na vida da empresa são: Formação diferente, pressa em fazer acontecer, alta capacidade de correr risco, gastos excessivos, apego a modernidade e pressa em assumir o poder.

Grafico 4 – obstáculos na visão do Sucessor



Fonte: dado da pesquisa

Para o sucedido os obstáculos vivenciados por ele são: pouco tempo de preparação, pois tudo foi acontecendo muito rápido; pouco conhecimento prático, mesmo recém-formado sentia-se dificuldades em lidar com a rotina diária da empresa; incompatibilidade de visão de mundo, queria sempre experimentar outras alternativas enquanto o pai ficava receoso; Dificuldade em dialogar, no decorrer da convivência na empresa foram surgindo choque de opiniões e com isso o diálogo foi tornando-se algumas vezes em algo difícil. E por fim falta de preparo do meu pai em “passar o bastão”, observa-se a ausência de um plano b para o sucedido após deixar o poder;

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como demonstrado pelo referencial teórico a sucessão na EMPRESA FAMILIAR, em especial a primeira, é perpassada por múltiplos e complexos obstáculos. O estudo de caso desenvolvido junto a HGO Transportes Ltda. comprovou que ali eles também estiveram, na sua grande maioria, presentes, exceto na fase inicial e ademais, pelas análises das informações colhidas, tanto do sucedido quanto do sucessor, é possível inferir o elevado grau de risco que a empresa correu com relação à sua sobrevivência.

Evidente a diferença de enfoques em relação aos obstáculos e quanto a hierarquização dos mesmos, embora perceba-se semelhança em relação ao de maior influência: o sucedido enfatiza a diferença de formação entre ele e o filho e o sucessor, por seu turno, ressaltar a carência de tempo para conhecer a empresa e o próprio pai, enquanto gestor/empresário.

Visível a evidência de que as causas geradoras dos mencionados obstáculos estão cobertas pelos estudos já efetivados e contemplados pela revisão teórica, parte integrante deste trabalho.

No aspecto conceitual, quem é EMPRESA FAMILIAR? Dois pontos do trabalho merecem destaque: a) a não unanimidade quanto a exigência de mais de uma sucessão, como característica das empresas familiares (caso essa unanimidade estivesse presente, a organização estudada, não integraria tal classificação); e o conceito de (CARSUD, 1996) que assim explicita: “é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. Abre uma outra janela para os novos modelos de família.

Com os resultados deste trabalho espera-se que contribuam para despertar, ainda mais, o interesse de estudantes com relação ao tema, considerando sua amplitude e relevância, em especial em nosso país de sistema econômico capitalista.

Contribuição relevante recebi eu, ao realizar este estudo; tive a oportunidade de contatar com um empreendedor, sentir suas aspirações, angústias e alegrias ao ver o seu sonho transformar-se em realidade. Por outro lado, foi valioso perceber o quanto é complexo o processo de sucessão, em especial dentro do ambiente familiar, com todas as nuances teórica x prática. Como produto concreto, a vontade de aprofundar o conhecimento e a compreensão teórica.

As mudanças conceituais do segundo elemento da expressão EMPRESA FAMILIAR, tem levado ao surgimento de diversas tipos de famílias, com múltiplos elementos componentes de sua estrutura. Desse modo, seria interessante iniciativas de estudos que englobem os novos conceitos de família e portanto, da empresa familiar.

Considerando que a sucessão na empresa familiar é conceitualmente – substituição - do governante/gestor, por pessoa integrante da família; processo semelhante a substituição de um executivo em outro tipo de empresa. Parece-me oportuno propor estudar as razões pelas quais a sucessão na empresa familiar não segue os preceitos teórico adotados em outras empresas.

## REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Novel, 1989.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DANES, S. M.; OLSON, P. D. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. **Family Business Review**. v. 16, n. 1, p. 53-68, mar. 2003
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.7, n. 23, p. 161-198. Jun.1967.
- DRUCKER, Peter Ferdinand,1909. **Introdução à administração**/ Peter F. Drucker: tradução de Carlos A. Malferrari\_ São Paulo Pioneira, 1984.
- FLORES Jr,J.E. **Sucessão em empresas Familiares**: dilemas de pais e filhos. Dissertação ( Mestrado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- FRITZ, Roger; PARO, Marisa do Nascimento. Empresa familiar: uma visão empreendedora. São Paulo, SP: Makron Books, 1993.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GRZYBOVSKI, Denize. TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2004.
- IFERA – INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY. Family businesses dominate. **Family Business Review**. v. 16, n. 4, p. 235-240, dez. 2003.
- LAKATUS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, nº.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no Mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. PELICH, E.Leslie. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática/José Ferreira de Macedo.-** São Paulo: Nobel,2009.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

NETTO, José Oliveira. **Mini Dicionário Jurídico Universitário- Terminologia Jurídica e Latim** Forense/José Oliveira Netto, 2ª edição-EDJUR/Leme- SP, Edição 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar.** São Paulo: Atlas, 1999.

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, n. 25, p. 105-132 (Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática do IGCE – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, UNESP), 2006. Disponível em: < <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf> >. Acesso em: 10/09/2017

PASSOS, Édio et. Al. **Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente,2006.

RICCA, Domingos. **Administração aplicada ao Mercado Imobiliário.** Goiânia: AB, 2001.

SEBRAE, **conhecendo as características de negócios familiares.** Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhecer as características de negócios familiares](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhecer%20as%20caracteristicas%20de%20negocios%20familiares) acessada 07 de Dezembro de 2017.

SEBRAE, Relatório Especial..Empresas Familiares.Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/> acessada 02 de Janeiro de 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Importância da empresa familiar** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <vergara@fgv.br> em 11 Jan. 2015a>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Aplicada individualmente com o pai-sucedido e com o filho- sucessor

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO-UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Porque, quando e como foi criada a HGO?
2. Qual a formação do capital inicial da empresa e sua evolução?
3. No início da empresa quem era quem na gestão da empresa e como e quando o processo sofreu alteração?
4. Quando e quais as razões que o levaram a pensar em ser sucedido na empresa? Quando e como efetivamente começou o processo?
5. O cenário da transição começado, ao que parece, sem grandes turbulências, continuou assim ou surgiram dificuldades?
6. Os diversos obstáculos surgidos durante o processo sucessório influenciaram de modo igual ou diversos? Como os classificaria numa escala de maior ou menor grau de influência?
7. Como é sua relação com os funcionários da empresa? Eles demonstram dedicação à empresa? Vestem a camisa?
8. Durante todo esse período de existência da empresa, você já teve de abdicar de algum outro desejo pessoal em função da empresa?
9. Você chegou a pensar em ter, como sócio, alguém fora do seu núcleo familiar?
10. Existiu /existe participação de outros membros da família na propriedade ou na direção da empresa? Quem? Qual o grau de parentesco? Qual a função exercida por esse (s) membros? Desde quando?
11. Qual o motivo e o significado da escolha da razão social/ nome fantasia da empresa?
12. Houve/está ocorrendo algum processo sucessório na empresa? Caso positivo a pessoa que lhe está sucedendo faz parte do seu núcleo familiar? Qual o grau de parentesco?
13. Todos os sócios são membros da família? Caso exista sócio não integrante do núcleo familiar, qual participação percentual no capital?
14. Na sua avaliação, os membros da família que trabalharam/trabalham na empresa, demonstraram/demonstram dedicação à empresa? (sim) você classifica essa dedicação como baixa, média, alta? Pode citar um exemplo?
15. Ainda na sua avaliação, os funcionários dão demonstração de dedicação à empresa? (sim) você classifica essa dedicação como baixa, média, alta? Pode citar um exemplo?

16. Os membros da família que trabalharam/trabalham na empresa, na sua avaliação eram/são leais à empresa? (sim) você classifica essa lealdade como baixa, média, alta? Pode citar um exemplo?
17. Os funcionários, na sua avaliação, são leais à empresa? (sim) você classifica essa lealdade como baixa, média, alta? Poderia citar um exemplo.
18. Você considera esses comportamentos – dedicação e fidelidade como vantagem competitiva para empresa?
19. Durante o período de existência da empresa, em alguma ocasião você já teve que renunciar/adiar a realização de atividade (s) pessoal ou familiar (aniversário, viagem de férias, compra de um veículo pessoal) para suprir/beneficiar a empresa? Exemplos.
20. A empresa já necessitou executar ações de urgência/emergência (não programadas) e os membros da família, inclusive aqueles que não atuam na empresa se disponibilizaram em ajudar? A empresa planeja, por exemplo, uma rota de entrega, mas no decorrer da execução surge um imprevisto, existe plano/alternativa (plano b) para solucionar o problema?
21. As escolhas/tomadas de decisões são baseadas em informações tratadas (dados estatísticos, indicadores, planos de governo, consulta a especialista...) ou pela experiência adquirida ao longo do tempo?
22. No momento de tomar decisão que envolva a família e a empresa, o que mais pesa, a razão ou o coração/emoção?
23. As decisões (das mais complexas – investimento, empréstimo, ampliação – as do dia a dia – rotas de entregas, compra de material de expediente/limpeza, manutenção preventiva de veículos) são tomadas por quem?
24. A empresa possui manuais de serviços, programação escrita diária/semanal de serviços, calendário.
25. Como é o processo decisório na empresa (quem decide- há delegação – consulta)?
26. Os membros da família já utilizaram/utilizam os recursos da empresa para atividades ligadas à sua vida pessoal?
27. Como é/era feito o controle das informações na empresa? Hoje com todo avanço tecnológico você considera sua empresa modernizada?
28. Conversou com os demais membros do núcleo familiar? Todos? Quais?
29. Chegou a registrar como deveria dar-se a sucessão?
30. Como você classifica o processo de sucessão em relação à vida da empresa? Muito importante? Importante? De importância pequena? Por que?
31. Você já escolheu o sucessor? Quais as dificuldades encontradas nessa escolha? Essa escolha aconteceu de forma harmônica ou conflituosa? De que forma essa escolha do sucessor aconteceu/está acontecendo (foi planejada – definido tempo de duração, o processo de transferência do poder, a formalização ... –ou os fatos foram ocorrendo? Foi uma escolha individual ou coletiva envolvendo os demais membros da família? Quais critérios serviram de parâmetros para a escolha do sucessor? Foi feita alguma recomendação em termos de qualificação formal ao sucessor?

32. Os demais filhos possuem algum papel importante na empresa?
33. Como você se relaciona com o sucedido dentro da empresa? Ocorrem conflitos? Com frequência ou raramente? Como são resolvidos?
34. Como você se sente em ter que abrir mão do poder, nos negócios, em favor do sucedido?
35. Quais expectativas você tem em relação ao seu futuro profissional/pessoal a partir da conclusão da sucessão?
36. Antes da percepção de sinais ou mesmo da sua escolha como sucessor você já havia pensado nessa possibilidade? Em alguma ocasião manifestou tal desejo?
37. Definiu ações para ajudar o pai na sua escolha? Como interagiu com seus irmãos com relação a esse assunto?
38. Houve demora entre a 1ª manifestação do sucedido com relação ao processo de sucessão e o efetivo início do processo?
39. Como você vê o processo de sucessão na empresa?
40. Como é o seu relacionamento profissional com seu pai? Tem/ teve alguma dificuldade em separar os assuntos pessoais dos profissionais?
41. Como você se sente em ter que assumir um papel que por muitos anos pertenceu ao seu pai?

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO



CNPJ: 05.301.892/0001-84

ENDEREÇO: AV. ENGENHEIRO EMILIANO MACIEIRA, BR 135 , KM 08, N º 145

FONE: (098) 3241-1590 / 98225-0910

E-MAIL: [GUSTAVO@HGOTRANSPORTES.COM.BR](mailto:GUSTAVO@HGOTRANSPORTES.COM.BR)

### AUTORIZAÇÃO

Autorizamos Juliana de Nasare Gatinho, através deste documento, a realizar seu trabalho de conclusão de curso-monografia em nosso estabelecimento sobre SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso na empresa HGO TRANSPORTES LTDA, que deverá ser realizado no primeiro semestre de 2015.



Gustavo Santos de Oliveira