



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO RAMOS LOURENÇO NETO

**SUCCESSÃO FAMILIAR: OS DILEMAS ENCONTRADOS NO MOMENTO DE
INSERÇÃO DO SUCESSOR**

BELÉM-PARÁ

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
Biblioteca do CESUPA, Belém – PA

Lourenço Neto, Francisco Ramos.

Sucessão familiar: os dilemas encontrados no momento de inserção do sucessor / Francisco Ramos Lourenço Neto; orientador Felipe Fonseca de Araújo. – 2023.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário do Estado do Pará, Belém, 2023.

- Empresas familiares – Sucessão. 2. Governança corporativa. I. Araújo, Felipe Fonseca de, orient. II. Título.

23ª ed. 658.041

CDD

FRANCISCO RAMOS LOURENÇO NETO

**SUCCESSÃO FAMILIAR: OS DILEMAS ENCONTRADOS NO MOMENTO DE
INSERÇÃO DO SUCESSOR**

Trabalho de curso apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em Administração pelo
Centro Universitário do Estado do Pará.

Orientador: Dr. Felipe Fonseca de Araújo

BELÉM-PARÁ

2023

**SUCESSÃO FAMILIAR: OS DILEMAS ENCONTRADOS NO MOMENTO DE
INSERÇÃO DO SUCESSOR**

FRANCISCO RAMOS LOURENÇO NETO

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de bacharel em administração em 2023 pelo
Centro Universitário do Estado do Pará.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Dr. Felipe Fonseca de Araújo

Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA

Membro da banca

Profa. Ma. Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira

Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus por me permitir viver momentos como este junto às pessoas que amo, pois os planos dEle sempre guiaram minha jornada com vigor, ética, franqueza e esperança.

Agradeço ao meu pai Nélio Lourenço, que sempre foi meu ícone de homem e empresário, homem que me ensinou desde serviços básicos à preceitos morais. Além do mais, ainda tive a honra de tê-lo como peça chave deste estudo em que ele contribuiu imensamente com sua experiência em governança familiar.

Agradeço à minha mãe Vânia Santana, por sempre me ensinar o que é o amor e a devoção, mulher forte e honesta, que sempre esteve ao meu lado, apoiando, ensinando e aconselhando, sendo a minha luz.

Agradeço à minha amada irmã Beatriz S. Lourenço, que sempre esteve ao meu lado, desde o começo da minha jornada independente em Belém do Pará, até os dias atuais, sempre foi minha parceira e confidente. Além de ser meu exemplo, por bravamente desvendar o meio acadêmico e posteriormente o grandioso mundo, servindo como minha grande referência.

Agradeço aos meus amigos, que além dos momentos de descontração, sempre me acolheram e estiveram ao meu lado da melhor forma, em especial aos amigos que mais compartilhei momentos, Neto Abdon, André Melo, Aylo Kevin, e Moab Mesquita. Além da minha amada Isabelle Brito, que como minha companheira de vida esteve ao meu lado por todo o processo deste estudo e firmou-se como parceira, me apoiando pacientemente em advindos momentos de percalços.

Agradeço ao Felipe Araújo, que aceitou o desafio de me orientar neste trabalho e ainda contribuiu grandemente com sua experiência em sucessão familiar, sendo entrevistado como membro da alta gestão do Grupo AFA.

Agradeço ao Centro de Ensino Superior do Pará - CESUPA, por me formar como

acadêmico, em que todo seu docente me apoiou humanamente, nesta posição agradeço em especial ao Sr. Caio Fanha que em 2018, no posto de coordenador do curso de administração, tornou-se um grande amigo e conselheiro. E agradeço também à grande profissional Márcia Cecília que mesmo em momento final de seu doutorado, aceitou o desafio de participar da minha banca avaliadora, profissional com imensa experiência em governança familiar que tenho muita admiração.

Agradeço a todos os colegas de classe, das diversas turmas que tive o prazer de fazer parte, pois sem estes para trocar experiência, não teria galgado o melhor e mais proveitoso caminho até o dado momento, em especial ao colega Isaac Bohadana que tornou-se um grande amigo pessoal.

Agradeço aos colaboradores do Grupo Eletro Magazine, em que considero todos parte da família, pois hoje o que me proponho fazer é no intuito de levar frutos aos colaboradores em geral. Nesta empresa, tenho como missão a geração de empregos e proventos sociais para aqueles que diariamente levantam para a guerra em cada cidade em prol da manutenção deste grupo empresarial virtuoso ao qual dedico a vida.

Agradeço ao colega de profissão Handersson Alves, que topou o desafio de ser participante ativo deste estudo, onde contribuiu com muito conhecimento acerca de processos sucessórios.

Agradeço ao colega Felipe Bertolini, em que tive a honra de dividir sala de aula e hoje, enquanto vem a galgar altos degraus em suas Empresas Bertolini, aceitou o desafio de contribuir grandemente com este estudo proposto.

Minha gratidão a todos que indiretamente contribuíram e estiveram na expectativa por este estudo por mim realizado.

FRANCISCO RAMOS LOURENÇO NETO

*“Existe o risco que você não pode jamais correr,
e existe o risco que você não pode deixar de
correr.”*

Peter F. Drucker

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar os dilemas enfrentados pelas empresas familiares durante o processo sucessório de introdução do sucessor. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas em profundidade, sendo adotada uma abordagem metodológica de estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin. O estudo analisa quatro empresas familiares para examinar a dinâmica da sucessão, os dilemas encontrados e as estratégias eficazes empregadas durante o processo. Os resultados das entrevistas - semi estruturadas - em profundidade, deste estudo de casos múltiplos contribuem para uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas empresas familiares no momento da inserção do sucessor e fornecem insights práticos para a gestão desses dilemas.

Palavras-chave: Sucessão, Empresa, Governança corporativa, Propriedade, Família, Gestão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the dilemmas faced by family businesses during the succession process of introducing the successor. To achieve this objective, in-depth interviews were conducted, adopting a methodological approach of multiple case studies, as proposed by Yin. The study examines four family businesses to investigate the dynamics of succession, the dilemmas encountered, and the effective strategies employed throughout the process. The results of these in-depth semi-structured interviews from this multiple case study contribute to a comprehensive understanding of the challenges confronted by family businesses at the time of successor insertion and provide practical insights for managing these dilemmas.

Keywords: Succession, Company, Corporate governance, Ownership, Family, Management.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Modelo de três círculos - M3C.....	16
Figura 2: Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	17
Figura 3: As 4 empresas familiares.....	18
Figura 4: As 4 fases de vida: ciclos de vida da empresa familiar.....	20
Figura 5: As 3 crises da empresa familiar.....	23
Figura 6: Modelo de Três Círculos (M3C).....	24
Figura 7: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	27
Figura 8: Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso.....	28
Figura 9: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos (adaptada).....	32
Figura 10: Mantendo um encadeamento de evidências.....	34
Figura 11: Projeto versus coleta de dados: unidades diferentes de análise.....	38
Figura 12: O conselho de família.....	76
Tabela 1: M3C e os casos múltiplos estudados.....	59
Tabela 2: Consultor externo no plano sucessório.....	60
Tabela 3: Tabela pai rico e o estudo de casos múltiplos.....	62
Tabela 4: Tabela filho nobre e o estudo de casos múltiplos.....	65
Tabela 5: Fatos obtidos no resultado do estudo de casos múltiplos para evitar a crise de liderança.....	68
Tabela 6: Fatos obtidos no resultado do estudo de casos múltiplos para evitar a crise de liderança.....	70
Tabela 7: Fatos para se evitar a crise de identidade.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.....	14
2.1.1 Introdução à sucessão familiar.....	14
2.2 MODELO DE GOVERNANÇA FAMILIAR.....	15
2.3 PECULIARIDADES DA EMPRESA FAMILIAR.....	17
2.3.1 As fases da empresa.....	19
2.3.1.1 Pai rico.....	20
2.3.1.2 Filho nobre.....	21
2.3.1.3 Neto Pobre.....	21
2.3.2 As crises da empresa familiar.....	21
2.4 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS.....	23
2.4.1 Família.....	24
2.4.2 Propriedade.....	26
2.4.3 Empresa.....	26
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	28
3.1.1 Habilidades do pesquisador.....	29
3.1.2 Fontes de evidência.....	30
3.1.3 Banco de dados.....	33
3.1.4 Triangulação e encadeamento de evidências.....	34
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS.....	34
3.2.1 Caso Empresas Bertolini - Felipe Bertolini.....	35
3.2.2 Caso Grupo AFA - Felipe Araújo.....	35
3.2.3 Caso Lojas Casa Mix - Handersson Alves.....	36
3.2.4 Caso Lojas Eletro Magazine - Nélío Lourenço.....	36
3.3 COLETA DE DADOS.....	37
3.3.1 Estrutura da pesquisa.....	37
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	38
3.4.1 Síntese de casos cruzados e tabelas de palavras.....	38
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	38
3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	39
4 RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	40
4.1 ENTREVISTA FELIPE BERTOLINI - EMPRESAS BERTOLINI.....	40
4.2 ENTREVISTA FELIPE ARAÚJO - GRUPO AFA.....	45
4.3 ENTREVISTA HANDERSSON ALVES - CASA MIX.....	49
4.4 ENTREVISTA NÉLIO LOURENÇO - ELETRO MAGAZINE.....	53
5 DISCUSSÃO.....	58
5.1 SÍNTESE DE CASOS CRUZADOS.....	58

5.1.1 Modelo de governança M3C e os seus dilemas.....	58
5.1.2 Consultoria externa e os seus dilemas.....	60
5.1.3 As três gerações e os seus dilemas.....	61
5.1.3.1 Pai rico.....	62
5.1.3.2 Filho nobre.....	64
5.1.3.3 Neto pobre ou sucessor de sucesso.....	66
5.1.4 As três crises da empresa familiar e os seus dilemas.....	67
5.1.4.1 Crise de sucessão.....	67
5.1.4.2 Crise de liderança.....	70
5.1.4.3 Crise de identidade.....	72
5.1.5 Sugestões de melhoria do processo sucessório e os seus dilemas.....	75
6 CONCLUSÕES.....	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE 1 - Roteiro da entrevista em profundidade.....	82

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial brasileiro é marcado pela significativa presença de empresas de propriedade familiar, uma realidade que, segundo estudos do Banco Mundial,

“[...]As empresas de propriedade familiar e administradas pela família registram, em média, escores de gestão muito piores, enquanto as de propriedade familiar mas com administração externa têm um melhor desempenho. O Brasil tem uma porcentagem relativamente elevada de empresas de propriedade familiar, embora isso não seja incomum nos mercados emergentes[...]” (Banco mundial, 2016, p. 145).

Isso se dá pois, como destaca Lodi (1994, p. 29), é comum que, apesar das singularidades das empresas familiares, todas apresentam problemas internos que estão relacionados à esfera familiar, sendo em algumas similares e em outras divergentes, mas que na prática, todas apresentam.

Ademais, em pesquisas a KPMG afirma que:

“É clara a sua relevância para a economia do país: 90% das empresas no Brasil têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além de responder por mais da metade do PIB, os *family business* empregam 75% da mão de obra brasileira” (KPMG, 2021, p. 3).

Continuamente, segundo Domingos Ricca (2001, p. 2) “Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas na Fortune¹ sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas.”

Diante desse panorama, o tema central do presente trabalho é o estudo dos dilemas encontrados nos processos sucessórios no ato de inserção e preparação do potencial sucessor, para assim, galgar o objetivo geral de investigar os dilemas do momento de introdução no processo sucessório em empresas familiares essencialmente paraenses e correlacionar com a fundamentação teórica disposta, que se divide nos seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver uma revisão de literatura que aborda os dilemas do ato introdutório da sucessão familiar;
- Entender como ocorre o processo de sucessão nas empresas familiares investigadas;

¹ revista sobre negócios americana, fundada por Henry Luce em 1930

- Identificar fatos que podem criar obstáculos ou gerar conflitos na sucessão;
- Sugerir estratégias que possam facilitar um processo de sucessão mais suave e eficaz.

Além disso, a questão central que norteia esta pesquisa é compreender quais são os dilemas emergentes no ato introdutório dos processos sucessórios nas empresas familiares essencialmente paraenses. Para atingir esse objetivo, optou-se pela metodologia do estudo de casos múltiplos, conforme preconizado por Yin (2005, p. 32), que destaca que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Logo, a pesquisa é um estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2005, p. 19) que será realizado para obter-se um “cross-case”, pois ainda segundo Yin (Herriot; Firestone, 1983². *apud.* 2005, p. 68), parafraseando-o, “As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto.”

Do estudo, foi realizada uma investigação da base teórica, com abordagem de diferentes autores no intuito de criar uma tese de trabalho e a partir daí, selecionar por conveniência empresas que já passaram ou que ainda estejam em processo de sucessão familiar, sendo todas de essência paraense para que então fosse realizada uma entrevista em profundidade para explorar e confirmar as teses anteriormente levantadas. A partir dessas entrevistas, associadas às fontes de evidências, é possível investigar os dilemas da sucessão familiar no ato de introdução do sucessor.

Na perspectiva de Yin (2005, p. 183), ao associar o conteúdo deste trabalho com o propósito do estudo de casos múltiplos em questão, adota-se então a estrutura Analítica linear. Logo, essa monografia inicia no capítulo 1, introduzindo ao autor o que será exposto no decorrer do relatório. No capítulo 2 apresenta a revisão de literatura no intuito de o leitor estar alinhado com o universo da problemática, após isso é apresentada no capítulo 3 a metodologia do estudo, ou seja, como foi realizada toda a preparação da pesquisa, apuração e

² Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Research*, 12, 14-19.

análise dos dados. Após toda essa preparação, há a apresentação do resultado das pesquisas analisadas no capítulo 4 e posteriormente o cruzamento dos casos múltiplos através de uma síntese de casos cruzados advinda da estratégia de tabela de palavras, junto à discussão de todo o estudo realizado no capítulo 5. Finalmente, no capítulo 6, há as conclusões da pesquisa pelo autor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os conceitos de empresa familiar e teses de investigação desta monografia. A seção inicia-se com a conceituação de empresas familiares e suas peculiaridades, onde a tese deste estudo se estrutura, para que somente aí possam-se definir as fontes de evidências necessárias no intuito de comprovação desta tese formatada.

2.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Silva (1997, p. 15), define a Empresa como "um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário".

Ademais, para Lodi (1993), a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, parafraseando-o, "é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador" (LODI, 1993, p. 6).

Portanto, Garcia (2001) complementa essa perspectiva ao afirmar que uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Bernhoeft (1989) contribui para essa compreensão ao afirmar que uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família. Ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

2.1.1 Introdução à sucessão familiar

Sob o ponto de vista de Gersick et al. (1997), a sucessão em empresas familiares é um ponto crucial para a perpetuação das mesmas com o passar das gerações ou, com as palavras do autor, "é o teste supremo da empresa familiar".

Portanto, Domingos Ricca (2007, p 11) destaca que as empresas familiares "sofrem de grandes problemas no que tange à gestão e à maneira pela qual a sucessão de cargos de direção se configura".

Ademais, para Tagiuri e Davis (1996, p. 203), a empresa familiar deve realizar uma distinção clara entre os membros controladores da mesma, afirmando que devem-se haver subsistemas de propriedades e de gerenciamento: “*there are two or more extended family members who influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights*”. Logo, dessa forma podemos ter em um ambiente empresarial pessoas proprietárias que não estão envolvidas na gestão e pessoas envolvidas na gestão que não são proprietárias.

Neste estudo consideram-se os conceitos de Lodi e Bernhoeft, em que uma empresa é considerada familiar na inserção da segunda geração e permanece enquanto tiver suas história e membros familiares vinculados na administração dos negócios, além do conceito dos pilares de Tagiuri e Davis (1996, p. 203) citado por Gersick et al. (1997).

2.2 MODELO DE GOVERNANÇA FAMILIAR

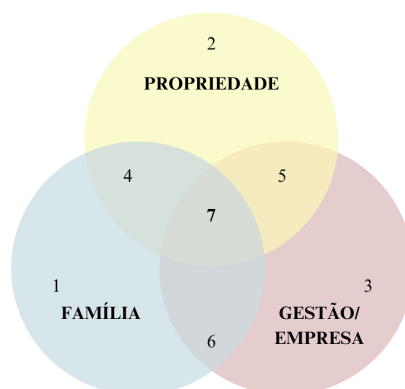
Devemos ter bem definido o processo de profissionalização da gestão familiar, tendo em consideração que para o considerado pai da administração moderna Peter Drucker (2002, p. 328) “A família e também a empresa somente sobreviverão se a família servir à empresa. A palavra de peso na expressão “empresa familiar” não é “familiar”. Tem de ser “empresa”.

Continuamente, temos Domingos Ricca (2001, p. 7) nos informando, em teoria, que quando uma empresa familiar tem-se o acolhimento da gestão profissionalizada pode-se ter um ponto forte e sobressair-se das demais empresas, devido aos executivos profissionalizados ainda serem donos e ter uma tomada de decisão mais ágil - sendo este um ponto forte da gestão familiar.

Como referencial de modelo de governança deste estudo, segue-se a proposta de governança sugerida por Tagiuri e Davis (1996) e complementada por Gersick et. al. (2006, p. 14), em que os autores visam a secção de governança em três pilares que se convergem e formam sete subsistemas independentes e simultâneos, onde os membros da empresa familiar podem compor quaisquer destes dispostos.

Para Gersick et. al. (2006, p. 14), o modelo dos três círculos - M3C “têm sido uma ferramenta poderosa para se atingir esta meta. Ao separar os domínios, ele esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo”. Representado na figura 1.

Figura 1: Modelo de três círculos - M3C

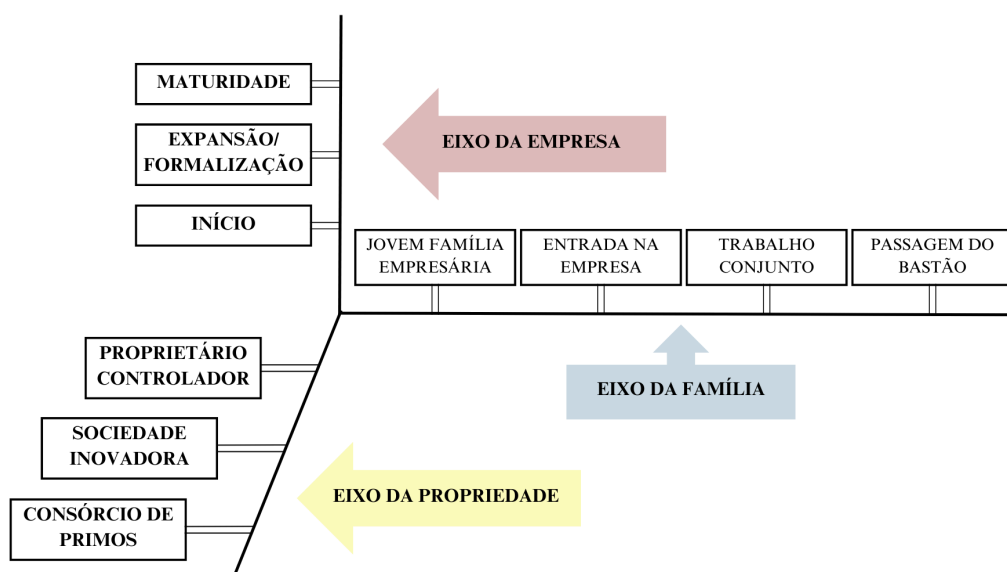


Fonte: Gersick, et. al. (2006, p. 6)

Para Domingos Ricca (2001, p. 53), o motivo do sucesso deste M3C é poder transitar e conciliar as situações que possam vir a convergir entre família, empresa e propriedade, como o autor ainda aponta em que um ator pode segregar e tratar separadamente vez a vez uma mesma situação em diferentes esferas, protegendo a empresa dos interesses familiares para não afetar o patrimônio, também sem enfraquecer o elo “1” que seria “família”, para que este mesmo não convirja frustrações para o seio gestão que como já exposto, afetaria o patrimônio.

Como evolução para o M3C surge o modelo tridimensional, vide figura 2, de desenvolvimento, que segundo Gersick et. al. (2006, p. 16) “[...] os mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo”. Tempo este sendo inerente e indubitável para longevidade da empresa e sucesso na preparação do(s) sucessor(es), pois como afirmou Peter Drucker (1986, p. 28), “Para ser eficaz, cada trabalhador “intelectual”, e especialmente cada gerente, precisa, portanto, de poder dispor de tempo em grandes porções”.

Figura 2: Modelo tridimensional de desenvolvimento.



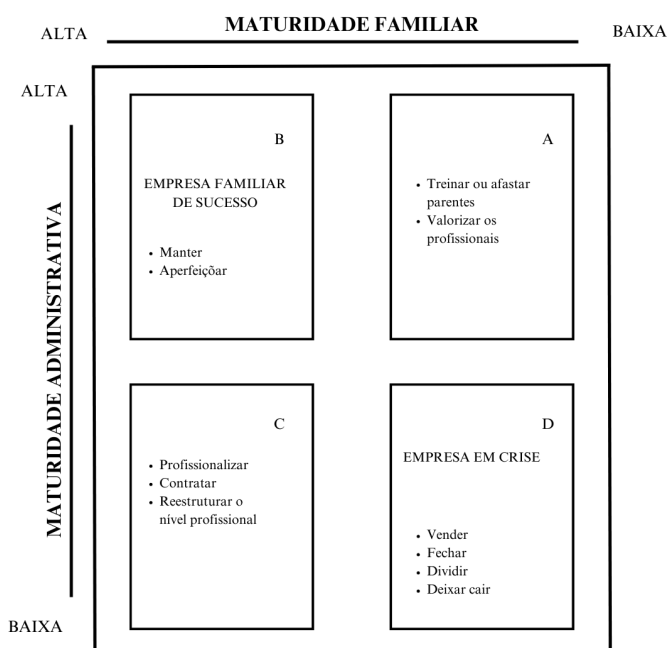
Fonte: Gersick, et. al. (2006, p. 17)

Estes modelos de governança supracitados são, como dito no início do capítulo, norteadores para a tomada da linha de raciocínios do autor da presente monografia para realizar as análises dos dados extraídos das entrevistas em profundidade, estes modelos serão aprofundados no decorrer do estudo.

2.3 PECULIARIDADES DA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Lodi (1986, p. 20), existe uma correlação entre maturidade familiar e maturidade administrativa, o autor expõe estas em um diagrama cartesiano de quatro quadrantes, tendo em vista que o cenário ideal parte do quadrante “B” classificando em uma empresa familiar de sucesso e em sua pior análise pode atingir o quadrante “D”, sendo uma empresa em crise, como pode-se observar na figura 3.

Figura 3: As 4 empresas familiares.



Fonte: Lodi (1986, p. 20)

Para construção dessa matriz, usamos o direcionamento ainda de Lodi (1994, p.35), no qual entendemos as maturidades em três níveis para qualitativamente conceituar onde a empresa em questão se enquadra. No eixo maturidade familiar usamos os níveis crescente positivamente em “todos se odeiam”, “trabalham juntos” e “todos se amam”, já no eixo maturidade administrativa podemos conceituar as escalas na mesma ordem crescente de “empresa quebrada”, “dá pra viver” e “grandes lucros”. Tendo definido os dois eixos em análise, podemos escalar a empresa familiar em um dos quatro quadrantes, onde partimos do pior cenário, o quadrante “D”, em que temos ambos eixos qualitativamente carentes e um cenário de empresa em crise, em que no eixo família “todos se odeiam” e no administrativo temos uma “empresa quebrada”, onde a perspectiva é que a mesma galge a falência, nas perspectivas de venda, fechamento, divisão ou ruína da empresa.

A partir do quadrante “D”, podemos ter ou uma crescente no eixo familiar ou uma crescente no eixo administrativo, caso haja o primeiro cenário, vemos a empresa no quadrante “C”, onde temos uma empresa com uma boa base familiar, mas ainda com uma carência no administrativo, neste caso não há um cenário tão negativo, pois podemos apenas profissionalizar os familiares ou a própria alta gestão ao contratar um CEO externo, mas caso a crescente não seja o eixo familiar e sim o administrativo, posicionamos a empresa no

quadrante “A”, onde temos a empresa bem profissionalizada, mas com conflitos internos, onde a família vive em um impasse entre “todos se odeiam” e “trabalham juntos”, logo recomenda-se que para melhor saúde da empresa é melhor treinar ou afastar os parentes e valorizar os profissionais para que possa-se desenvolver sem rupturas o seio empresarial.

Ademais, se há um cenário ideal onde a empresa está tanto com a maturidade familiar alta, entre “trabalham juntos” e “todos se amam” e ainda a maturidade administrativa ideal, entre “ dá pra viver” e “grandes lucros”, posicionamos a instituição no quadrante “B”, em que há um empresa familiar de sucesso e recomenda-se apenas manter a estrutura que a mesma já costuma trabalhar e aperfeiçoe-se gradualmente em todos os seus setores. Essa matriz é importante pois podemos diagnosticar em qual cenário a empresa familiar se dispõe e usar as recomendações do autor para então aperfeiçoar essa instituição e mitigar dilemas internos.

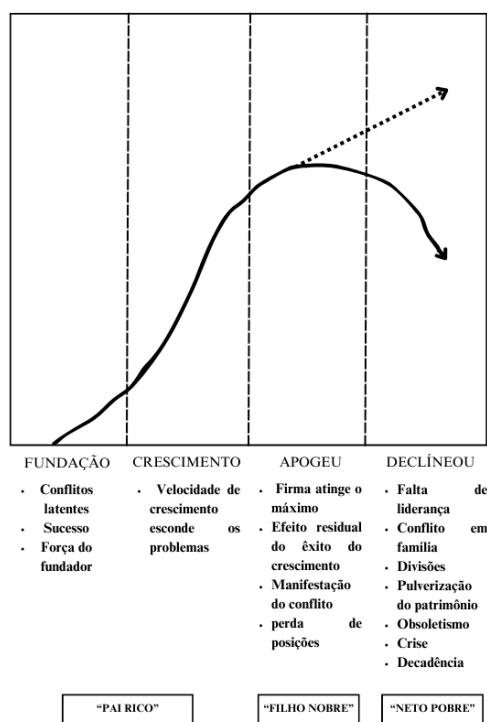
2.3.1 As fases da empresa

O dito popular tem em sua essência, segundo J. Santos que cita C. Santos³ (2017, p.4. *apud* Santos, 2018, p. 12) “[...] intenção é transmitir algum conhecimento tradicional baseado na experiência”. Conclusivamente, ao redor do mundo existem diversos ditos ou provérbios que indicam três gerações empresariais como “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, isso faz relação ao declínio gradual das empresas em que se dão continuamente em três gerações por conta de uma ruptura na cultura empresarial, em que o agente neto pobre vai estar muito distante dos valores pré-estabelecidos pelo fundador agente pai rico, fator esse que pode ter tido início ou na primeira sucessão de pai para filho ou na segunda, de filho para neto.

Logo, Lodi (1986, p. 18) apresenta as quatro fases de vida da empresa familiar, em que o mesmo divide por fundação, crescimento, apogeu e declínio, apresentados na figura 4. E ainda atreladas ao curioso fato cíclico supracitado das gerações familiares, como posteriormente exposto nesta seção.

³ SANTOS, Caroline Oliveira Pil dos,. Provérbios e Antiprovérbios: O Uso Como Recurso Didático Para O Ensino De Língua E Literatura. In: ECCOM, v. 8, n. 16, jul./dez. 2017.

Figura 4: As 4 fases de vida: ciclos de vida da empresa familiar.



Fonte: Lodi (1986, p. 18)

2.3.1.1 Pai rico

Na primeira fase, há a criação da empresa, onde o fundador não necessariamente escolarizado, mas geralmente com uma forte cultura estabelecida funda o negócio e galga o sucesso, mantendo uma forte relação de pertencimento com a empresa, tendo como prioridade a sustentabilidade da instituição.

Ainda na figura do fundador, temos a fase de crescimento, onde o mesmo escala exponencialmente a empresa e atinge uma velocidade de crescimento tão alta que é capaz de esconder alguns problemas, pois estes ainda não retornam impactos que comprometam a saúde da empresa, como a ausência de um conselho familiar.

Outro fator que pode ser crucial para a longevidade da empresa familiar, é a inserção do sucessor com o fundador ainda em seu total vigor, para que possam-se mitigar e ter tempo de ajustar os conflitos familiares, além de que em seu total vigor o fundador será um bom e disposto tutor para o sucessor.

2.3.1.2 Filho nobre

A segunda geração, geralmente composta pelos filhos dos fundadores, é conhecida por “administradores de sucesso”, essa é a que assume todo o legado criado pelo fundador. Neste momento ainda há presença do fundador na rotina da empresa nem que apenas diplomaticamente, onde os sucessores não muito alteram a cultura empresarial criada anteriormente. Ainda nessa fase é que se dá o apogeu, eis que há o mais alto grau que uma empresa familiar consegue alcançar, devido tanto à todo residual do trabalho árduo e bem feito do fundador, quanto a soma de todo conhecimento acadêmico e empírico que o sucessor acumulou em sua trajetória de estudos e trabalhos.

2.3.1.3 Neto Pobre

Essa geração chamada de “administradores da estagnação” é dada devido a obsolescência da empresa em relação à tecnologia, tornando-a desconexa do mercado e atrás da concorrência, o que foi ocorrido devido à tendência da geração “Filho Nobre” em manter o *status quo*⁴, sem alterar e profissionalizar a instituição mantendo-a como sempre foi na geração do fundador. Isso se dá a uma grande pulverização da participação acionária, sendo ela uma empresa muito grande e sem mais com a identidade e os valores que o fundador construiu, não havendo mais um sentimento de paixão e pertencimento pelo negócio, onde este é visto apenas pelos familiares como fonte de renda.

2.3.2 As crises da empresa familiar

Na figura 5, Lodi (1986) apresenta um esquema para expressar tanto as crises que são dadas durante os processos sucessórios das principais gerações nas empresas, quanto às características de cada geração, sendo elas as causadoras das crises.

Da primeira para a segunda geração há a crise de sucessão, pois o fundador tende a ser centralizador, aportando para si a maior parte das tomadas de decisões em todos os setores da instituição. Devido a essa personalidade autocrática, o CEO tende a sacrificar o seio familiar em busca de constituir o capital social econômico da empresa. Além do mais, o mesmo apesar de cultivar uma exímia personalidade em frente ao mercado e à empresa,

⁴ *Status quo* é um latinismo que significa essencialmente “o estado em que as coisas se encontravam”.

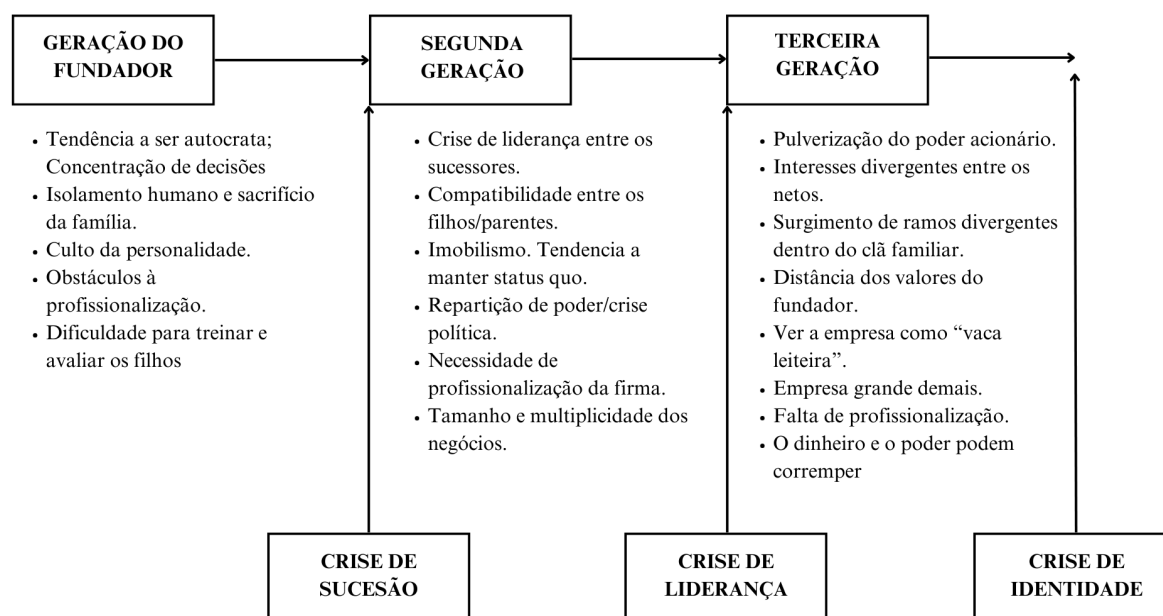
geralmente não foca na profissionalização, sendo os conhecimentos adquiridos através da experiência. Logo, aliando os sacrifícios à consequência da centralização, há então a problemática oriunda da dificuldade de treinar e avaliar os filhos de forma sistêmica e concisa.

Na segunda geração, a cultura e os valores criados pelo fundador ainda são muito presentes. No entanto, surge a necessidade de profissionalização da empresa, pois vimos na figura 4 desta monografia que é nesta geração onde há o apogeu, havendo crescimento e multiplicidade dos negócios. Geralmente aqui não há apenas um membro familiar no C-Level⁵, então temos uma crise de liderança entre os sucessores, sendo necessária uma repartição de poder e podendo causar uma crise política interna, podendo ainda ser fomentada pela incompatibilidade dos diretores com os próximos sucessores. Eis que surge a crise de lideranças.

Logo, na inserção da terceira geração, um forte fator a se notar é a ausência da cultura e valores criados pelo fundador da empresa, pois talvez esta já não seja mais a principal fonte de renda dos diversos núcleos familiares, situação advinda da multiplicidade dos negócios na geração anterior. Logo os familiares veem a empresa apenas como, nas palavras de Lodi (1986, p. 18), “vaca leiteira”. Então temos uma empresa grande demais, com familiares sem pertencimento, onde naturalmente irão surgir cada vez mais novos setores e empreendimentos ramificados. Com uma pulverização do poder acionário ao longo do tempo, estando eles divididos em diferentes clãs familiares, o que ocasiona entre diferentes interesses entre essa geração de netos em que dinheiro e poder está acima dos valores, temos aí a crise de identidade.

⁵ C-Level é um termo utilizado para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma companhia. A letra “C” aqui (e nos cargos) significa “chief”

Figura 5: As 3 crises da empresa familiar.



Fonte: Lodi (1986, p. 18)

Guerreiro (1996 *apud* PALOMO, 2002, p. 47) afirma que “as fases da empresa e o ciclo de vida familiar interferem entre si” e complementarmente, para Albuquerque (2004), os proprietários de empresas familiares devem estar conscientes que o planejamento organizacional baseia-se em quatro níveis e o seu último é o nível contingencial, onde busca preparar a empresa, família e gestores para as crises que virão a surgir.

Portanto, é importante entender as crises que se dão e as que possivelmente se darão em empresas familiares, para que em um processo sucessório estejam todos prontos e com planos contingenciais devidamente preparados para mitigar as problemáticas em questão e garantir uma empresa longínqua.

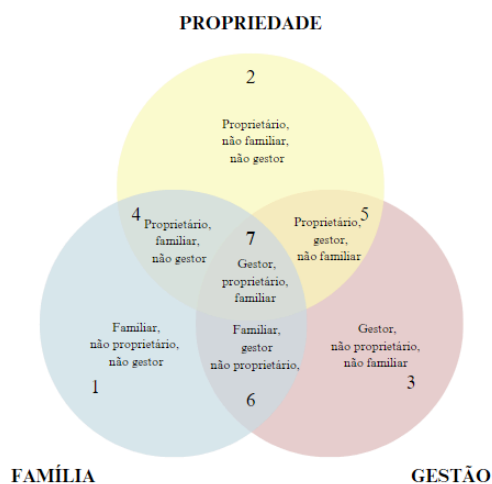
2.4 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Silva (1997, p. 167) diz que devemos ter uma visão da empresa como um sistema e afirma que “[...] entende-se por sistema a combinação de partes intimamente relacionadas de modo que concorram para certo resultado.”. Portanto, em uma realidade familiar, tratamos do modelo sistêmico de três círculos, ou M3C.

Para explorar o sistema de governança familiar, é necessário compreender a dinâmica básica de uma empresa familiar. Portanto, partindo de Tagiuri e Davis (1996), Gersick et. al.

(2006, p. 14) propõe o M3C com sete áreas, dentre estas: três círculos e quatro interseções, conforme a figura 6.

Figura 6: Modelo de Três Círculos (M3C)



Fonte: Adaptado de Gersick, et. al. (2006, p. 6)

O M3C é um poderoso recurso em que podemos dispor das situações, visualizar os pontos fortes e fracos de cada membro da empresa e colocá-los nas melhores posições para o bem estar da empresa. Por exemplo, um membro da família não necessariamente tem a maturidade de assumir um cargo de responsabilidade que influencie na gestão e propriedade da empresa, mas caso haja uma expertise em relações pessoais deste membro, o colocaríamos em um cargo como o de membro do conselho de ética familiar. Ou como outro exemplo, podemos ter até uma gestão profissionalizada que cuida da empresa, das propriedades, mas não é da família, o que seria um C-Level contratado. Ou até mesmo a criação de um holding que cuida apenas das propriedades, mas não cuida da gestão e nem da família. Essas sete combinações do M3C permitem tratar de diversas crises políticas que podem atentar contra a longevidade da empresa familiar.

2.4.1 Família

Segundo Lodi (1994, p. 31) “Várias empresas familiares estão conscientes de dimensão de um Código de Ética, cujo papel é relevante no desenvolvimento das relações interpessoais. Um código é um contrato”. Ainda continua informando que todas as relações dos familiares com as pessoas da família, com os empregados, profissionais não familiares,

hierarquia, gestão e propriedades da empresa devem estar estritamente esclarecidas em um contrato que contemple todos os membros familiares.

Continuamente, Lodi (1994, p. 37-38) apresenta o Conselho de Família, possuindo responsabilidades, deveres e procedimentos pré estabelecidos para as suas reuniões, mas que em sua natureza:

- É um órgão deliberativo, cuja missão é zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais;
- Compete-lhe fixar e aprovar políticas;
- Sua presença deve ser como um organismo da gestão dos negócios familiares;
- Funciona em caráter temporário até se tornar Conselho de Administração da Holding Familiar.

Drucker (1998, p. 37) diz que para uma empresa familiar prosperar e perpetuar a família deve servir a empresa e não o contrário.

Ainda segundo Drucker (2002, p. 325-327) tem três regras que devem dispor nas relações humanas de alta gestão das empresas familiares. A primeira diz que os membros familiares só deverão trabalhar na empresa se, no mínimo, forem mais competentes que qualquer outro empregado não familiar, ainda conclui que é mais barato pagar um “sobrinho preguiçoso” para não fazer parte da empresa do que mantê-lo na folha de pagamento, pois um membro da família sempre faz parte da alta gestão. A segunda regra diz respeito à um estranho na empresa, onde apresenta que independente da quantidade de membros da família que sejam da administração da empresa, deve haver ao menos um membro não familiar em algum cargo de alta gestão, pois a empresa tem necessidade de alguém puramente profissional, que seja respeitado mesmo sem ser da família. Por fim, a terceira regra, seguindo a anterior, diz que quanto maior o porte da empresa, mais deve ser administrada por profissionais não parentes, ainda reforça que os profissionais de fora devem ser tratados da mesma forma que os familiares, pois se não for assim, esses profissionais competentes não ficarão.

2.4.2 Propriedade

O elo de propriedade diz respeito à quem pertence a empresa, muitas vezes, por exemplo, a empresa é apenas de propriedade da família, onde os membros da família recebem uma participação nos lucros, mas não participam da administração. O fundador, por exemplo, é proprietário e gestor da empresa, porém um filho que está em uma Holding familiar, mas não trabalha nos negócios da família, é proprietário, familiar, mas isento da gestão.

2.4.3 Empresa

Segundo Drucker (2002, p. 325) “no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa administrada por famílias não sobreviverá”.

Portanto, este elo é onde alocam-se os membros de alta gestão, e é neste que são tomadas as medidas administrativas da empresa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção da monografia será explanada toda metodologia utilizada para preparação, realização, análise e discussão do estudo de casos múltiplos para investigar os dilemas da sucessão familiar no ato de inserção do sucessor.

O conceito de planejamento administrativo para Silva (1997, p. 24) é “decidir adiantadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta”. Então, com o tino administrador, este capítulo se reserva para além de orientar o autor e pesquisador, mas também apresentar todo o planejamento e as estratégias adotadas através da metodologia de estudo de casos múltiplos de Robert K. Yin para atingir os objetivos propostos por este estudo.

Yin (2005, p. 23-24) propõe três condições para se analisar e decidir qual melhor estratégia de pesquisa para empregar no trabalho, sendo elas o tipo de questão proposta pela pesquisa, se o pesquisador necessita possuir ou não controle sobre os eventos comportamentais atuais e se o instrumento de estudo focaliza ou não em ocorrências contemporâneas, logo, temos a disponibilidade de um quadro para tomada de decisão, disposto na figura 7.

Figura 7: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: COSMOS Corporation. *apud* Yin (2005, p. 24).

Em análise, podemos perceber que no objeto de estudo desta monografia não precisamos manipular os eventos, pois analisamos fatos históricos contemporâneos de como ocorreu determinado caso, além do porquê ter acontecido dessa forma, tendo em vista que

analisamos como a sucessão ocorre em uma visão focalizada no ato de inserção do sucessor e os porquês dos dilemas acontecerem naquele cenário.

Ao compilar as relevâncias, temos como instrumento da pesquisa o estudo de caso, que ainda podemos expandir para a categoria de estudo de casos múltiplos, com a exploração de documentações para criação da base teórica e científica desta monografia, pois Reich e Benbasat (1996)⁶ *apud* Maçada, Feldens e Santos (2007, p. 6) apontam a necessidade de que a coleta de dados para um estudo de caso seja feita de diferentes fontes.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Robert Yin (2005, p. 171) diz que “Fazer o relatório de estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão” e complementa informando que o relatório deve ser a parte em que o pesquisador emprega maior esforço, pois este documento não segue fórmulas pré-estabelecidas, sendo possível até mesmo complementar o documento escrito com uma apresentação oral. Em sequência, Yin (2005, p. 185) sugere que um relatório de estudo de caso seja organizado de alguma maneira e pré dispõe seis tipos de estruturas que vão depender dos propósitos do estudo de caso, que são os seguintes três: Explanatório, descritivo e exploratório. Podemos visualizar todos na figura 8.

Figura 8: Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso

Tipos de estrutura	Propósito do estudo de caso (casos únicos ou múltiplos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
1 - Analítica linear	x	x	x
2 - Comparativa	x	x	x
3 - Cronológica	x	x	x
4 - De construção de teoria	x		x
5- De “suspense”	x		
6 - Não-sequencial		x	

Fonte: Yin (2005, p. 183).

⁶ REICH, B. H.; BENBASAT, I. **Measuring the linkage between business and information technology objectives**. MIS Quarterly, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.

Ademais, sobre o conteúdo do relatório de um estudo de casos múltiplos, Yin (2005, p. 178) diz que “o relatório inteiro consiste em uma análise cruzada, mesmo que seja puramente descritivo ou que lide com tópicos explanatórios” e ainda complementa informando que se necessário pode ser feito uso de informações dos casos individualizados em pequenas proporções.

Ao associar-se este conteúdo com o propósito do estudo de casos múltiplos em questão, adota-se então a estrutura Analítica linear da figura 8, que é a abordagem padrão para relatórios de pesquisa e é disposto da seguinte forma:

“A sequência de subtópicos inclui um tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão de literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas” (YIN, 2005, p. 183).

Logo, a supracitada é a linearidade lógica adotada nesta monografia, para melhor compreensão do tema e resultados para o público-alvo, pois segundo Yin (2005, p. 173-174) este deve-se ser construído considerando as características de ênfase destes grupos, onde neste trabalho, consideramos o público “grupos especiais, como a banca de tese ou de dissertação de um estudante”, que tem em sua particularidade no relatório a necessidade da visualização do “domínio da metodologia e das questões teóricas de um tópico do estudo de caso, juntamente com a indicação do cuidado que a pesquisa foi realizada”.

3.1.1 Habilidades do pesquisador

Yin (2005, p.82-83) nos diz que a maioria das pessoas acham que a realização de um estudo de caso se dá início com a coleta dos dados, mas ele nos reforça a necessidade de tratar o início de todo este trabalho com a preparação do pesquisador, azeitando suas habilidades para que sejam suficientemente sensíveis ao estudo de caso, podendo entender que muitas vezes ao tratar de pessoas e não somente dados quantitativos e documentados, há em questão a relação do ego, intelecto e relações de cada pessoa presente na pesquisa.

Apesar de não termos métricas definidas de como qualificar um bom pesquisador de estudo de caso, este deve dispor de algumas habilidades, que para Yin (2005, p.83) devem:

- Ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;

- Ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- Ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças;
- Ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas a proporções administráveis;
- Ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, a pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias.

Portanto, como o procedimento de coleta de dados do estudo de caso não segue uma rotina, é importante que todas estas habilidades sejam treinadas e ajustadas, haja vista necessidade ou carências do pesquisador em alguma destas para realização da coleta de dados para o estudo de caso.

3.1.2 Fontes de evidência

Para a fase de coleta de dados, em detrimento da maximização das estratégias citadas no item anterior, temos a existência de três princípios, onde temos o primeiro como a utilização de várias fontes de evidência, que segundo Robert K. Yin (2005, p. 125-126), para um estudo de caso, é muito importante que se utilize de diversas fontes para que posteriormente possa haver a triangulação dos dados, melhor explicados no item 3.1.3 deste estudo, no intuito de gerar informações correlacionadas, com maior base científica e prática. Vale ressaltar, que em momentos do estudo essa técnica pode variar em coleta de dados em fonte única, em triangulação de fontes ou até em modelo híbrido, com uso de uma informação de base única e de outra com origem híbrida, sendo tudo isso no intuito de gerar informações completas e embasadas.

Neste estudo, no intuito do desenvolvimento teórico, usa-se como primeira origem da captação de dados a documentação, que por sua vez pode assumir diversas formas, onde devem ser analisadas em objetivo de alinhar as estratégias de melhor coleta. Nesta

monografia, segundo a categorização de documentos para Yin (2005, p. 112), faremos uso dos “recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades”, comunidade esta considerada a científica, onde todas as referências encontram-se no corpo desta monografia e ordenadamente no tópico referências bibliográficas.

Ademais, para o estudo de caso, Yin afirma que (2005, p. 116) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. E neste trabalho, utilizamos de uma entrevista semi estruturada exploratório, ou seja, usaremos de uma estrutura prévia apenas para guiar e cercar sobre o assunto, onde o pesquisador usará de todas as técnicas que lhe são cabidas e estudo teórico do assunto para investigar e explorar os fatos históricos que possam justificar os dilemas encontrados no momento de inserção do sucessor naquele cenário. Ainda segundo o mesmo autor,

“Em outras palavras, embora você esteja seguindo uma linha consistente de investigação, é bem provável que seu fluxo real de questões nas entrevistas de estudo de caso seja fluido no lugar de rígido” (Rubin & Rubin, 1995. *apud* Yin, 2005, p. 116).

Sequencialmente e para orientação dos estudo, Yin (2005, p. 116-117) ainda complementa que o pesquisador tem duas tarefas, onde apesar de o entrevistador ter a necessidade seguir a sua linha de investigação, tendo em vista os protocolos do seu estudo, ele deve ser imparcial e ter na essência de uma conversação real e fluida, tal qual uma conversação cotidiana, mas que não deixe de suprir as necessidades inerentes ao estudo de caso.

Em compilação, Yin (2005, p. 113) apresenta uma tabela em ênfase dos pontos fortes e fracos de cada uma das seis fontes de evidências por ele propostas. Neste trabalho apresenta-se na figura 9 esta tabela adaptada apenas com a explanação das duas utilizadas neste estudo de caso.

Figura 9: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos (adaptada)

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação Ex: cartas, memorando e outros tipos de correspondências, agendas, avisos de minutas de reuniões e outros relatórios escritos de eventos em geral, documentos administrativos, recortes de jornal e outros artigos publicados na mídia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪estável – pode ser revisada inúmeras vezes ▪exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ▪ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪acesso – pode ser deliberadamente negado ▪seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa ▪relato de visões tendenciosas – reflete idéias preconcebidas do autor ▪capacidade de recuperação pode ser baixa
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso ▪Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪respostas tendenciosas ▪ocorrem imprecisões devido a memória fraca do entrevistado ▪reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 113).

Esta tabela mostra que para a documentação temos a existência de quatro pontos fortes, sendo a evidência de natureza estável, pois podemos revisar quando necessário, ela é exata, pois apresenta detalhes exatos que lá foram registrados e também de ampla cobertura, pois pode abranger muitos eventos e ambientes, Além de que pode ser discreta, quando não for criada para gerar resultado de estudos, o que gera maior credibilidade em tom de não haver tendência de corrupção da informação, pois não precisou de ajustar a um estudo de caso específico e nem um público-alvo para o próprio relatório.

Ademais, tem suas limitações expostas nos pontos negativos que se intitulam em diversas, sendo o acesso que dependendo dos meios do pesquisador pode não ser possível alcançar algum documento para seu arcabouço. Além disso, esta pode ser até que tendenciosa, a depender da qualidade e complexidade da coleta realizada pelo pesquisador, ainda sendo esse ponto complementado por um possível relato de visão tendenciosa, onde não se faz respeito à coleta, mas para a interpretação do autor desta monografia.

Para conhecimento das fontes, os diversos documentos estudados foram captados no acervo da Biblioteca do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA) e também em diversos bancos de dados abertamente dispostos na internet. Todas as fontes dispostas ao fim desta redação.

As entrevistas então tem em objetivo de qualidade a vantagem de poder ser casual, sem perder a linha de raciocínio do estudo pré estabelecido, o que pode prover então a vantagem de ser direcionada, onde o entrevistador poderá usufruir de todas as suas técnicas para cercar o assunto, com a possibilidade de registrar todo o momento da entrevista e

explorar ao máximo o *know-how* do entrevistado, no intuito de descobrir inferências causais sucintas, que em formas metódicas poderiam passar despercebidos.

Ademais, todos os pontos fracos deste método se dão devido à personalidade, onde podemos transladar das respostas enviesadas devido à tendenciosidade do entrevistado ou do próprio entrevistador, além de o entrevistado, por fazer uso apenas de suas recordações, acabar não tendo as ocorrências e vivências bem recordadas, ele pode entregar em respostas ao pesquisador apenas o que ele quer transmitir e não a real necessidade do estudo de caso.

Para mitigar os tópicos da sessão anterior, será feito uso de um protocolo de pesquisa semi-estruturado, que possibilitará liberdade ao entrevistado sem que sejam esquecidas perguntas necessárias para a exploração dos dilemas em objeto deste estudo de casos múltiplos.

3.1.3 Banco de dados

Para Yin (2005, p. 129), um princípio de suma importância para validação do estudo é a disposição de um banco de dados em que reunirá todas as evidências para que o leitor possa fazer juízo de valor da problemática por sua própria capacidade. Ainda seguindo as orientações de Yin (2005, p. 129), “todo projeto de estudo de caso deve empenhar-se para desenvolver um banco de dados formal apresentável[...]. Dessa maneira, um banco de dados para o estudo de caso aumenta, notadamente, a confiabilidade do estudo.”

Portanto, apesar de esta monografia possuir um banco de dados com todas as entrevistas integralmente registradas e distintas anotações, acrescido dos documentos que foram tidos como referenciais teóricos analisados e comentados, onde os mesmos também estão presentes nas referências bibliográficas deste estudo, por considerações éticas, apesar de disponível em posse do autor via nuvens online, o banco não encontra-se disponível para consulta aos leitores.

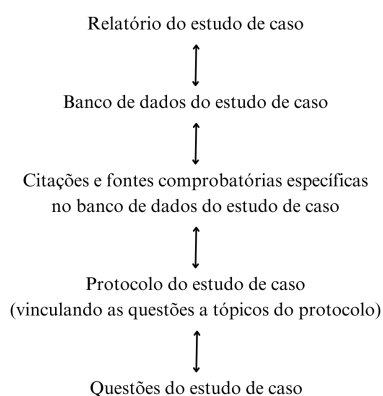
Ademais, em credibilidade à este estudo, Yin (2005, p. 130) reitera que “Qualquer trabalho de edição deve ser direcionado ao próprio relatório do estudo, não às notas” e relata que “um banco de dados adequado não elimina a necessidade de apresentar provas suficientes no próprio relatório do estudo.” Portanto, essa disponibilidade de banco de dados orientará o autor no decorrer do estudo e principalmente na síntese de casos cruzados.

3.1.4 Triangulação e encadeamento de evidências

Segundo Yin (2005), é recomendado a utilização de várias fontes de evidências para obtenção de resultados de um estudo de casos. Portanto, para essa técnica é necessário realizar uma triangulação de todos os dados, onde todas as coletas convergem para a literatura abordada neste estudo. No contexto deste presente, correlaciona-se a entrevista com a base teórica apresentada por toda a seção de revisão de literatura supracitada.

Para encadeamento de evidências, Yin (2005, p. 133) apresenta na figura 10 um esquema onde visualizamos a correlação das entrevistas com a revisão de literatura preconceituosa, no intuito de que o leitor possa entender a origem de todos os fatos, por exemplo, ao visualizar uma conclusão, ele deve saber a origem desta conclusão, qual foi o estudo baseado, de qual síntese de casos cruzados e de quais entrevistas. Ou seja, é importante que ao visualizar um fato, seja concisa a origem desta informação.

Figura 10: Mantendo um encadeamento de evidências



Fonte: COSMOS Corporation *apud*. Yin (2005, p. 133).

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Nas palavras de Yin (2005, p. 68-69) “Cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação.”, então devemos pensar na seguinte dualidade exposta ainda por ele, em que “cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes [...] ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis”.

Logo, seguindo os critérios supracitados, foram escolhidas quatro empresas essencialmente paraenses atuantes em diferentes segmentos, com características familiares, seguindo os conceitos expostos no item 2.1 deste trabalho. Três destas estão ainda em processo de sucessão e uma com o processo já finalizado e bem sucedido. Os critérios que pretendem criar contraste e sendo o objeto de estudo desta monografia é o momento de inserção dos sucessores nas empresas familiares.

Para melhor compreensão no decorrer desta monografia em alguns momentos vamos adotar o “Caso Empresas Bertolini - Felipe Bertolini” simplesmente como “Caso 1”, o “Caso Grupo AFA - Felipe Araújo” como “Caso 2”, o “Caso Lojas Casa Mix - Handersson Alves” como “Caso 3” e o “Caso Lojas Eletro Magazine - Nélio Lourenço” como “Caso 4”.

3.2.1 Caso Empresas Bertolini - Felipe Bertolini

O entrevistado Sr. Felipe Bertolini, sucessor da terceira geração familiar traz uma análise clínica da ideia de sucessão familiar que surge a partir da prática de ESG e apresenta concisamente os princípios adotados pela Empresas Bertolini em seu processo sucessório. Atualmente o grupo empresarial familiar conta com mais de 5 mil colaboradores em suas 13 empresas, que atuam em diversos setores, tendo ênfase na verticalização na área de transporte, onde há postos de combustíveis, transportadoras de todos os modais, fábrica de implementos para carretas, fazendas agropecuárias, exportação de açaí e outros segmentos que se alocam de norte à sul do Brasil e já expande para parte da América Latina. Hoje a empresa encontra-se na terceira geração, com o CEO sendo um membro da segunda, onde coordena o faturamento bilionário da empresa, que foi construído arduamente desde a fundação em 1978 pelo Sr. Irani Bertolini em Bento Gonçalves, mas estruturada no nordeste paraense.

3.2.2 Caso Grupo AFA - Felipe Araújo

O entrevistado Sr. Felipe Araújo, sucessor da segunda geração, apresenta sua trajetória em toda sucessão de seu grupo empresarial familiar atuante no setor do agronegócio, onde este até o momento do estudo conta com 72 colaboradores, com 17 fazendas dispostas em 5 microrregiões do Pará. O entrevistado apresenta como a Holding Irmão Araújo Ltda é capaz de contornar todos os dilemas que se formaram durante as

anteriores tentativas de inclusão dos sucessores no grupo e ainda reitera com suas recomendações. Felipe Araújo tem outro irmão atuante na empresa e uma irmã em preparação, além de estar trabalhando em sua empresa familiar para receber seus filhos em um futuro próximo.

3.2.3 Caso Lojas Casa Mix - Handersson Alves

O entrevistado Sr. Handersson Alves é o sucessor da segunda geração da rede de lojas Casa Mix, atuante no setor de varejo no nordeste paraense, onde até o presente momento deste estudo consta com cerca de 150 colaboradores e 6 lojas em distintas cidades da região. Handersson apresenta sua trajetória com seu pai que teve origem em Imperatriz no estado do Maranhão, pelas lojas Armazém Paraíba, onde posteriormente alcança a cidade de São Miguel do Guamá no Estado do Pará e assim é fundada a rede de lojas F. Alves, em que mais de duas décadas depois, onde Handersson já está como CEO do grupo, surgem as lojas Casa Mix. Ademais, o entrevistado reforça como visualiza o sucesso da sua sucessão, os dilemas e sua forte recomendação pelo consultor externo, desde o princípio de uma sucessão familiar. Handersson também prepara a sua empresa para receber seus filhos no grupo

3.2.4 Caso Lojas Eletro Magazine - Nélio Lourenço

O entrevistado Nélio Lourenço é fundador da rede de lojas Eletro Magazine, atuante no setor de varejo no nordeste paraense, onde até o presente momento deste estudo consta com cerca de 100 colaboradores e 7 lojas em 6 cidades da região. Nélio apresenta sua história com a empresa e como sempre quis incluir seus dois filhos no meio de trabalho, sempre com cautela e progressividade, apresenta sua visão sobre sucessão e como está preparando a segunda geração para assumir a empresa familiar. O entrevistado apresenta como está o desenrolar dessa sucessão em andamento, onde acredita na integração dos valores da família na empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados dos casos selecionados por conveniência, foi realizada uma pesquisa em profundidade semi-estruturada, para que possa ser explorado o máximo da experiência de cada empresário, sem que percamos o foco do estudo.

3.3.1 Estrutura da pesquisa

Yin (2005) propõe um protocolo para estudo de casos e diz que o ponto central deste são as questões do estudo de caso, considerando que “Em primeiro lugar, as questões são feitas a você, pesquisador, e não ao entrevistado”. Logo, temos um roteiro de pesquisa para que oriente o pesquisador, mas não necessariamente seguido à risca. O único objetivo deste é para garantir ao entrevistador que todas as questões sejam respondidas em algum momento da entrevista.

Portanto as questões deste estudo contam com três momentos. O primeiro é um *rapport*⁷, perguntando seu nome, um pouco da sua empresa e então partir para a segunda fase de introduzir o assunto ao entrevistado, alinhando tanto o tema, o objetivo do estudo e qual a base teórica que utilizamos, mantendo a cautela de não influenciar nas decisões de resposta que posteriormente serão dadas na entrevista. Por fim, será feita a terceira e última fase da entrevista, perguntando direcionadamente sobre todos os assuntos abordados e teorias estudadas nesta pesquisa, como o M3C que se expressa na figura 6 do capítulo 2.4 desta monografia, além de outros mais, como constam no roteiro da pesquisa disposto nos apêndices deste trabalho.

Ademais, Yin (2005, p. 100-101) informa a existência de uma confusão indesejada entre a unidade da coleta de dados e a unidade de análise, onde no caso desta pesquisa de aplica, pois tratamos do processo sucessório dentro de organizações, porém a fonte de dados se dá através de entrevistas com indivíduos. Na figura 11 complementa-se essa problemática com um esquema onde ilustra a unidade de análise para o estudo de caso é diferente da unidade de análise para a fonte de coleta de dados.

⁷ *Rapport* é uma palavra de origem francesa, que significa “criar uma relação”.

Figura 11: Projeto *versus* coleta de dados: unidades diferentes de análise.

Fonte: COSMOS Corporation. *apud* Yin (2005, p. 101).

Logo, ao analisar que as conclusões do estudo são sobre uma organização, tendo em vista a análise do projeto processo sucessório sobre uma organização e como fonte de coleta um indivíduo para cada caso, devemos nas coletas de dados focar também em entender como funciona a organização e por que funciona. dessa forma na organização.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2005, p. 138), “A análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar um estudo de casos múltiplos.” Portanto neste estudo seguiu-se a técnica de síntese de casos cruzados.

3.4.1 Síntese de casos cruzados e tabelas de palavras

A síntese da caso cruzados de Yin (2005, p. 163-164) se aplica especificamente para análises de casos múltiplos. A técnica que será utilizada nesta monografia é a tabela, onde as tabelas baseiam-se na interpretação argumentativa e não em contas numéricas. O intuito maior dessa tabela é encontrar congruências das amostras analisadas no estudo em caso em questão, para que então possa-se debater aspectos similares e divergentes e as suas relações com a base teórica.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Tendo em vista a pesquisa envolvendo diretamente seres humanos e a intromissão em meios familiares, podendo por vezes explorar crises, as exigências éticas e científicas deste

estudo estão de acordo com as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012).

Para isso, foi utilizado a autorização de concessão da gravação de áudio e vídeo de todas as entrevistas para cada um entrevistado, com a clara afirmação de cada participante informando em alto e bom tom seu nome, o nome de sua empresa e se gostariam ou não que seus nomes e empresas fossem expostos no trabalho, onde todos responderam que poderia sim ser feito usufruto de seus nomes, os nomes de suas empresas e a contribuição para a presente monografia. Arquivos disponíveis no banco de dados pessoal do autor deste estudo.

3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Tendo em vista as limitações metodológicas, foi-se utilizada a estratégia de triangulação de métodos e síntese de casos cruzados (Yin, 2005), para que se mitigue a problemática.

Portanto, o presente estudo não tem o intuito de fazer uma análise estatística dos dilemas encontrados no momento de inserção do sucessor na sucessão familiar, mas sim qualitativamente reunir casos múltiplos que apresentem semelhanças e divergências suficientes ao ponto de qualitativamente orientes o cujo objeto do estudo.

4 RESULTADOS DAS PESQUISAS

Neste tópico serão apresentados os resultados das pesquisas individualmente realizadas e como cada empresa trata de sua sucessão familiar e seus dilemas, sem juízo de valor e sem correlacionar com o referencial teórico.

4.1 ENTREVISTA FELIPE BERTOLINI - EMPRESAS BERTOLINI

Felipe Bertolini inicia a entrevista informando que apesar de serem um grupo econômico, fazem uso do termo Bertolini Empresas, em suas palavras:

“É um desejo do meu avô, porque ele diz que todo grupo que ele conheceu lá atrás que se denominava grupo, hoje em dia já tá falido. Então ele mantém Bertolini Empresas que é pra manter a sorte no grupo” (Bertolini, F. 2023).

Continua informando que dentro do negócio, os familiares atuantes como alta gestão são o Fundador Sr. Irani Bertolini, três membros da segunda geração e brevemente o membro da terceira família Sr. Felipe Bertolini.

A ideia de sucessão surge em torno de 6 anos atrás nas Empresas Bertolini parte da ESG, através da necessidade de mercado em atingir um dos pilares, que é a governança. O entrevistado informa que governança significa as estratégias que a empresa adota para que esse negócio se perpetue por muitos anos, ainda reforça que uma empresa que possui um ESG muito bem estruturado, no que cabe à sucessão, faz com que a empresa seja confiável para que surjam parcerias a serem montadas. Esse processo conta com auxílio de uma empresa externa especializada em governança familiar.

Logo, as empresas Bertolini, não somente preparam as gerações ao longo do tempo para assumirem o negócio, mas também prepara a empresa e cita diversos pontos. Um ponto alto dessa entrevista sobre o processo sucessório foi a fala de Felipe ao relatar que,

“Muito mais que preparar as gerações para que elas vão assumindo ao longo do tempo, é estruturar a empresa como um todo: o que é conselho, conselho de família, o que são os diretores, quais são os planos de carreira para os sucessores que estão dentro do negócio. E detalhe importante, deixar muito bem claro toda a estrutura familiar. O quê que é herdeiro, o quê que é sucessor, e que existe uma diferença muito grande de herdeiro e sucessor” (Bertolini, F. 2023).

Felipe conceitua o herdeiro e diz que,

“O herdeiro é aquele que tem uma fatia do bolo, mas ele não trabalha dentro das instalações da empresa[...] ele é o advogado, o médico, o dentista, que vai continuar tendo essa profissão, mas vai receber a fatia dele por legalidade, segundo contratos e acordo familiares que devem ser feitos.[...] Toda empresa que é familiar deve ter esses contratos para que lá na frente não ocorra nada” (BERTOLINI, F. 2023).

Quanto ao sucessor, é dito que,

“É aquele cara que tá dando a vida dentro da empresa, tá abastecendo os herdeiros, mas se acontecer alguma coisa com a empresa, ele vai pro fundo do poço junto. [...] Tem que ter uma estratégia externa, fora dos níveis da empresa, para ele manter o nível dele, caso venha a acontecer alguma coisa” (Bertolini, F. 2023).

Após conceituar o processo sucessório para as empresas Bertolini, o entrevistado apresenta como vem acontecendo este evento, informando que foi realizado com a presença de três gerações, são elas: A do seu avô e fundador Sr. Irani Bertolini, a do seu pai Daniel Bertolini junto aos seus tios e a dele junto aos seus primos.

Segundo Bertolini (2023), “a primeira geração cria a empresa, então ela vive totalmente o processo”, colocando todo seu esforço, estando integralmente alinhada, aportando seus valores e criando uma cultura empresarial de acordo com os seus valores pessoais. O entrevistado continua informando que “a segunda geração também vive aquele negócio integralmente, pois ajudou a construir o império”, mas mostra preocupação na terceira geração, pois essa em questão é “um mix de uma cabeça externa e uma mente dentro da empresa, que significa[...], uma mente interna é meu pai e uma mente externa é a minha mãe. E a fusão desses dois pensamentos diferentes me geraram”. Bertolini reforça que é um desafio transitar entre as essências de todas essas gerações, a que está por vir por exemplo, já será bem mais complexa, onde já tem a terceira geração com uma mistura de pensamentos internos e externo, somando com outra pessoa que virá a ser sua futura companheira com pensamentos externos e o fruto será uma quarta geração com pensamentos diferentes da terceira, assim como acontece da terceira para com a segunda geração.

“A gente sempre fala que a primeira geração é trabalho, trabalho e trabalho. A segunda geração é trabalho, trabalho e trabalho. Agora a terceira geração já dá uma freada no trabalho e já começa a pensar em um estilo de vida melhor, em uma qualidade de vida melhor. O que não significa que trabalhe menos ou que se desenvolva menos dentro da empresa, mas ela começa a pensar em estratégias diferentes, onde ela consegue passar muito mais facilmente os trabalhos para outras pessoas, porque a primeira e segunda geração tem muito aquilo de: só vai ser

perfeito se eu fizer. Por isso que a segunda e primeira geração é tão massacrada de trabalho e é algo que ela mesmo faz” (Bertolini, F. 2023).

Portanto, devido a todos os dilemas supracitados, Felipe Bertolini relata a importância de ter acordos e contratos que primeiramente reflitam e tragam os valores do fundador Sr. Irani Bertolini, onde vai tratar das diversas frentes da posição familiar na empresa, desde o que cada um tem direito quanto às propriedades da empresa, como deve ser a postura de cada um, como será a depender de se irão trabalhar ou não nas Empresas Bertolini, o que cada membro irá executar dentro da instituição, seguindo sempre os valores e cultura cultivados pelo fundador.

Além disso, é importante separar por comitês e reuniões distintas a parte que rege caminhos para a família e a parte que dispõe os caminhos somente da empresa, como o entrevistado separa conselho de conselho de família.

“O Conselho é formado por diretores escolhidos, para discutir temas que vão levar o futuro da em escala macro. [...] O Conselho de família vai tratar da família dentro dos negócios e vai tratar algumas particularidades pessoais que devem ser tratadas só ali. [...] É o lugar de lavar roupa” (Bertolini, F. 2023).

Bertolini (2023) ainda continua sobre as reuniões citando o exemplo das reuniões de diretoria, onde reúne diretores de diversas áreas para tratar de alinhamentos e comenta que para se ser diretor não necessariamente necessita ser da família, pois parafraseando-o, “Um diretor pode tanto ser de dentro da família, quanto externo. Na nossa empresa existe.”

Portanto, na entrevista é informado que, mesmo havendo dificuldade em manter totalmente separado o lado familiar do lado empresarial, é importante que haja esforço de todos. No caso das Empresas Bertolini, há um suposto acordo informal em que os familiares não se tratam por pronomes parentescos em áreas de trabalho. Em exemplo, Bertolini (2023) cita, “Eu trato meu pai como Sr. Daniel, meu avô como Sr. Irani, e o meu tio como Sr. Paulo Cezar” e aponta que é algo natural que todos pegam por osmose, é uma cultura que está de forma empírica, para manter a integridade.

Quanto ao momento de inserção do sucessor nas Empresas Bertolini, há uma série de necessidades que devem ser atendidas para que se faça parte da instituição em cargos de alta gestão.

Existem dois momentos de entrada na empresa, o primeiro é aos 16 anos no comitê dos primos e o segundo a partir do momento de ingresso da faculdade, em que já tem-se a

oportunidade de entrar para o programa de *trainee* das Empresas Bertolini. Mas para assumir uma cadeira a nível corporativo deve-se no mínimo:

- Ter concluído a faculdade;
- Ter concluído o processo de *trainee*⁸ que contempla todas as áreas da empresa;
- Ser fluente em pelo menos dois idiomas, o nativo e mais outro de escolha pessoal;
- Ter concluído no mínimo 6 meses de intercâmbio que é dado pela empresa de acordo com a escolha pessoal do sucessor.

De acordo com o entrevistado, o *trainee* aliado ao comitê dos primos, é de suma importância para já ter compreensão dos valores da empresa, da cultura e visão, para que cada qual saiba exatamente se almeja ou não seguir carreira profissional nas Empresas Bertolini.

Bertolini complementa informando que, “Aqui dentro da empresa não adianta você ser herdeiro e não se comportar bem [...] já houve caso da terceira geração ser demitida pelo fundador e só voltou quando concluiu a faculdade e mostrou merecer”.

Ao questionar o Bertolini sobre as discussões e dilemas que podem vir a surgir durante todos estes processos que são citados ele informa que:

“Existem as discussões, [...] mas existem essas reuniões com várias pessoas (conselho de família) [...] quando a gente conversa em família é muito bom [...] aquele contrato informal gera um clima de respeito muito grande [...], quando temos problemas resolvemos na hora e trazemos para discutir para não perdurar. [...] a gente precisa manter essa harmonia tanto dentro quanto fora do trabalho. [...] ali a gente trata igual sucessor e herdeiro, pois todo mundo é dono” (Bertolini, F. 2023).

Ao ser indagado sobre o elo propriedades da governança familiar, fica claro que não existe um salário somente por ser herdeiro, as empresas dão algumas propriedades, como casas, carros, mas não uma retirada financeira periódica por herança.

Todo lucro dentro da empresa é distribuído, de acordo com a atuação dentro dos negócios, entre herdeiros e sucessores da primeira e segunda geração, cada um tem um percentual de acordo com o cargo desempenhado, mas todo esse lucro é direcionado

⁸ *Trainee* é um termo da língua inglesa que faz referência a um profissional em início de carreira na empresa que está sendo preparado para assumir algum cargo.

novamente para dentro da empresa, pois todos têm um salário acordado e sem retiradas extras. Bertolini (2023) diz que, “Por mais que tenha a divisão dos lucros, esse dinheiro nem sai de dentro das contas, pois a gente re-investe nos negócios, é cultura da empresa”.

Quanto à gestão da empresa para com a família, é informado que não há distinção de herdeiro e profissional não familiar, como fica evidente na fala,

“A gente é contratado e tratado como qualquer outro funcionário dentro da empresa.[...] A organização não vive para alimentar nossos luxos ou nos sustentar, a gente que sustenta a empresa, com nosso trabalho, dedicação. A gente tem um estilo de negócio muito parecido com o negócio americano, que é muito diferente do modelo brasileiro, o modelo brasileiro que é empresa pobre e empresário rico, o modelo americano é empresário pobre e empresa rica” (Bertolini, F. 2023).

E ainda complementa que quanto à contratação, não há distinção. De acordo com Bertolini (2023), “A empresa não teve trabalho de inserir um sucessor dentro das empresas, porque a gente segue os mesmos processos, como qualquer outro colaborador,[...] com a gente não foi diferente”.

Mas quanto aos dilemas do sucessor para a sua inserção na empresa, fica clara a relação de necessidade da conquista de respeito por todos os colaboradores através da seguinte fala,

“Agora eu tive um dificuldade de entrar, porque no início as pessoas têm o paradigma do filho do chefe, de ser o X⁹, de ser o riquinho, de não botar a mão na massa, mas isso foi algo que fui conquistando meu respeito e espaço lá dentro pelo que eu sou, eu mostrei pra eles quem é o felipe de verdade, que tá lá pra aprender, que tá colocando a mão na massa... O maior desafio foi as pessoas entenderem para somar. Eu trato as coisas de acordo com as escalas de hierarquia dos setores, como qualquer outro funcionário” (Bertolini, F. 2023).

Quando Felipe Bertolini entra na empresa ele não tinha tanta vontade de trabalhar nas Empresas Bertolini, pois antes de o instituto externo auxiliá-los no plano de sucessão, havia o medo de que ele comprometesse seus vínculos familiares devido ao trabalho empenhado junto à família, mas depois de ser tratado como qualquer outro funcionário ele começa a adorar estar na empresa e se orgulha de sua história e de todas as suas dificuldades. O entrevistado comenta sobre como era pegar ônibus lotado às 12h em Belém do Pará, cumpria

⁹ X⁹ é um termo informal que tem origem em tirinhas de jornal norte-americanos do século XX para referenciar alguém que é delator.

horário de 8h diárias, chegava às 22h em casa, de ônibus, cansado e ainda tinha que estudar para concluir a faculdade.

Atualmente, claramente Felipe Bertolini dá valor nas conquistas, no dinheiro, e informa que aprendeu a ser humilde. Continua com a seguinte colocação,

“Em resumo você tem que fazer por si só, não pelos outros, por status. “Foi bom eu ficar muito chateado no início e não entender o porquê eu tinha que passar por esse processo, porque hoje eu vejo porque eu tenho que passar. E esse senso cada vez mais as pessoas vem perdendo e é importante a gente manter ele dentro da família, através das gerações, falando do negócios” (Bertolini, F. 2023).

Bertolini continua informando que,

“Além de tudo isso que falei, eu entendo do negócio, hoje eu sei como eu devo tratar cada situação,[...] não fico travado e não dependo de pessoas para fazer o que eu mesmo sei fazer.[...] Com isso tenho as ferramentas para ser um bom gestor dentro do negócio” (Bertolini, F. 2023).

Mas, mesmo com todos esses processos bem definidos, há outro fator importante na história sucessória de Felipe Bertolini e as Empresas Bertolini. Quando criança, aos fins de semana trabalhava na oficina que o pai gerenciava, como forma de descontração. Ele não poderia bagunçar, mas brincava e trabalhava de forma divertida, tinha ainda que manter os processos de vestimenta, horário de alimentação, para aprender já sobre a cultura da empresa. Exercia pequenas e prazerosas tarefas como pintar roda de caminhão ou ajudava a trocar um pneu.

4.2 ENTREVISTA FELIPE ARAÚJO - GRUPO AFA

Felipe Araújo e sua família detém inúmeras empresas do ramo agropecuarista e imobiliários onde criam o Grupo AFA, que é uma Holding Familiar, em razão social de Irmãos Araújo LTDA. A sua sucessão se dá na Holding, onde abrange apenas as fazendas agropecuaristas. Araújo nos informa que está responsável pela área administrativa e burocrática, reservando a área operacional de gestão das fazendas para seu irmão.

O Grupo AFA tem início com seu pai em 1974 como funcionário de uma multinacional de medicamentos e compra a sua primeira fazenda no final da década de 70 e apesar de já ter tido diversos negócios, perpetuou junto à sua família o setor agropecuarista.

A sucessão do Grupo AFA foi natural e não linear, onde Araújo (2023) nos diz que houve um curioso caso que, “O meu irmão trabalhou antes e eu não trabalhava. Depois meu irmão saiu e eu entrei. Não teve padrão, foram momentos diferentes do negócio em que a gente participou”. Posteriormente, já com a presença do Sr. Felipe Araújo, há a necessidade de retorno do seu irmão para ajudar nos negócios da família, momento importante onde Araújo relata que,

“O meu irmão para voltar, uma das condições que ele impôs foi fazer a discussão da sucessão, pois o papai era muito reticente a discutir a sucessão.[...] A gente era funcionário dele. Nesses termos a gente não ia voltar.[...] Só se a gente já tivesse participação dos negócios em vida” (Araújo, F. 2023).

Já há três anos que a sucessão familiar ocorre, mas o processo certamente estruturado está em vigor há meados de 1 ano, com auxílio de consultoria externa especializada em governança familiar.

A entradas dos irmãos na empresa são dadas de diferentes maneiras, Felipe Araújo por ser Doutor em administração, mestre em marketing e carregar um extenso e admirável currículo, entra já sabendo do seu papel de administrador dos negócios, sem passar pelos processos operacionais. Já o seu irmão, por crescer junto ao pai, em atividades rotineiras das fazendas e entrar nos negócios com grande maturidade, já entra em alta gestão das questões operacionais. Como nas palavras do entrevistado Araújo (2023), “Nós dois entramos para agregar, entramos trazendo conhecimento”.

Até a presente data da publicação desta monografia, há uma terceira irmã caçula médica, meados de 10 anos mais nova que os demais irmãos, em que surge apenas agora nas empresas, que por não ter os conhecimentos de alta gestão, está adentrando nos negócios familiares como *Trainee*. Projeto esse desenvolvido pelo consultor externo que está auxiliando em todo processo de sucessão familiar da Holding Irmão Araújo Ltda.

Araújo (2023) reforça que, “A gente contratou uma empresa, então muitas das coisas que a gente tá aplicando foram sugestões da consultoria que foi contratada.”

Ao ser indagado sobre a relação família e empresa, Felipe Araújo apresenta a presença de um conselho que é constituído pela família e informa que há a empresa, onde apenas trabalham os dois irmãos mais velhos na alta gestão e tem a irmã como *trainee*, já o pai não atua mais. E conclui posteriormente que,

“Tem a família sócia, ela é dona do patrimônio. Foi feita já uma divisão, meu pai tem 55% e cada filho tem 15%, então a gente tem um protocolo familiar que rege as regras dessa relação entre a família e o negócio.[...] A minha irmã entende que ela está nas reuniões de gestão e separadamente tem um papel de *trainee* como funcionária. Meu pai não está mais no operacional da empresa, está somente como presidente do conselho administrativo” (Araújo, F. 2023).

Portanto, quanto ao conselho de família em si, que é para tratar apenas questões familiares há a seguinte questão,

[...] A gente ainda não tem um conselho familiar, porque a gente não viu a necessidade de separar, nós somos quatro, então nós quatro fizemos os dois conselhos. É a família que gere o patrimônio e administra, a gente não trouxe agregados ainda” (Araújo, F. 2023).

O processo é muito bem definido em relação à família, empresa e propriedades, isso ficou explícito na seguinte fala do gestor da Holding, Felipe Araújo:

“A propriedade é da família, através da holding. A holding é proprietária dos negócios e nós somos sócios, então a Holding tem um contrato de exploração com o negócio da fazenda. Você pode não trabalhar no negócio e ter uma participação nos lucros através da holding. Quem trabalha no negócio tem um salário na empresa, a participação de resultado da empresa e ainda a participação de lucro na holding” (Araújo, F. 2023).

O entrevistado exemplifica que o pai não está mais na gestão das empresas, hoje recebendo apenas participação na holding. Porém os irmãos hoje recebem todos os três encargos, mas caso a irmã mais nova não tenha interesse em seguir, após o *trainee*, esta não receberá mais o salário na empresa e a participação de resultado da empresa, mas somente receberia participação nos lucros apenas pela holding, pois continua sendo familiar e proprietária, mesmo que não sendo gestora.

Os irmãos têm cargos diferentes, com remunerações diferentes, sendo referentes a cada esforço empenhado na empresa, onde todos esses valores foram previamente acentuados antes de iniciarem os trabalhos, onde, para evitar percalços futuros, toda remuneração fixa seu multiplicador pelo salário mínimo. Exemplo hipotético, o gestor X recebe 10 vezes o salário mínimo.

Sobre os dilemas do processo sucessório, um ponto alto da entrevista é quando Felipe Araújo diz que,

“Eu só tinha problema antes. O problema antes era que eu estava na empresa e não existia o processo sucessório, então eu era funcionário do meu pai. Aí sim existia o dilema de misturar família com negócios, porque o meu pai queria que eu trabalhasse como dono e recebesse como funcionário.[...] Então ele gerava um conflito, porque ele foi criado assim e achava que deveria ser sempre assim” (Araújo, F. 2023).

O entrevistado complementa com a importante informação de que,

“Enquanto não existia um processo de sucessão, existia conflito entre negócio e família, porque para o meu pai as duas coisas eram uma só e na nossa cabeça (irmãos) as coisas eram bem distintas, porque negócio é negócio e família é família. Daí quando abre a holding começou a ficar claro isso pro papai, porque aí existia o negócio, a família e o patrimônio.[...] E aí resolveram-se 99% dos problemas. O dilema que a gente tem hoje é ainda o papai ter uma dificuldade de separar que ele não é mais dono sozinho, que existe uma empresa que os filhos administram e ele faz parte do conselho” (Araújo, F. 2023).

Mas ainda há um claro dilema, devido ao pai não compreender em totalidade que as decisões agora são mais burocráticas e com participação de seus filhos, acaba por vezes querendo intervir nas decisões tomadas pelo conselho administrativo da holding diretamente ao funcionário executor da atividade em questão na fazenda. Fator este que está sendo constantemente tratado. Isso deu conflito aos funcionários, mas já foi ajustado.

Ao falar do contexto geral da sucessão familiar em sua empresa, Araújo (2023) esclarece que, “Tinha tudo para dar errado, pois cada um (irmãos) tinha uma visão diferente. [...] Como a gente jogou as coisas na mesa, os patrimônios geraram um pouco de problemas, [...] existiam obstáculos, mas os obstáculos foram superados até com relativa facilidade”.

Araújo (2023) informa que o que tinha de obstáculo foi resolvido na criação da holding. Além de que coisas que poderiam gerar discussão na morte do seu pai, foram resolvidas antes. Ele participou pouco da decisão por opção de deixar os filhos se entenderem, mas no que foi necessário, facilmente ele manejou as problemáticas.

Sobre o cenário que se encontrava a empresa no ato de inserção dos sucessores, Araújo (2023) diz que,

“A empresa tinha uma maturidade operacional muito alta, administrativa não tanto, no sentido de controle de contas aquelas coisas, mas ela operacionalmente ela era muito redondinha e agora a gente tá ajustando administrativamente e adequando isso à realidade familiar, com o papel de cada um” (Araújo, F. 2023).

E Araújo (2023) ainda faz um importante complemento informando que, “A consultoria está sendo muito importante porque eles estão dando o caminho, estão dando todo plano”.

Quando Felipe Araújo é indagado sobre a preparação da próxima geração, ele informa que o caminho está sendo preparado para quem quiser entrar, possa entrar por livre vontade. Inclusive, isso já está nas regras da própria holding, onde os filhos devem ser aprovados pelo conselho, para admitir apenas os então devidamente qualificados. Só entra no negócio com capacidade suficiente de administração das operações. Caso contrário, farão parte apenas da holding familiar e receberão os lucros apenas da holding.

Quando indagado sobre o momento de inserção da terceira geração, ele informa que deve ser o mais cedo possível, desde que do meio pro fim da faculdade como um estágio, ou terminando a mesma. Mas caso não queira ainda ingressar e deseje primeiro arrumar outro emprego fora e amadurecer profissionalmente, a porta vai estar aberta.

Caso a terceira geração queira entrar na empresa, o caminho é ser funcionário *trainee*. Araújo (2023) complementa que “Depois da faculdade, independente de arrumar emprego fora, ele tem que participar das reuniões do conselho familiar que será criado, na inserção da terceira geração.”

Para finalizar a entrevista, Felipe Araújo informa que a sucessão tem que ser uma opção e os caminhos todos devem ser explicados para quem está no começo, apresentando as possibilidades, sem a questão impulsiva e obrigatória.

4.3 ENTREVISTA HANDERSSON ALVES - CASA MIX

O Sr. Handersson Alves iniciou a entrevista informando que recentemente decidiu junto aos demais sócios alterar o nome das empresas de lojas F. Alves para Lojas Casa Mix, visando a facilidade de pronúncia dos seus clientes e também para trabalho de marketing, visando em expansão futura.

Seu pai inicia sua história como faxineiro do setor de armazenamento de uma rede de grandes lojas em Teresina-PI, apresentando exímio empenho e tendo notoriedade por sua organização e limpeza, sendo promovido para demais setores, destacando-se na empresa e posteriormente galgando setores de gestão e almejando a gerência. Paralelo a todo esse

processo, o juvenil Handersson sempre ia para o calçadão de Imperatriz, onde acompanhava seu pai nos trabalhos, aprendendo da cultura de dedicação, organização, limpeza e responsabilidade exemplar de seu antecessor.

Devido ao exímio posicionamento de chefe participativo e após uma longa jornada em diversos estados e cidades, surge a oportunidade para a família Alves instalar-se em São Miguel do Guamá no Pará para ser gerente e expandir as lojas na região, onde administrou 11 pontos de venda.

O atual CEO das lojas Casa Mix, Handersson Alves, em toda sua história caminha lado a lado com seus pais, sempre trabalhando e absorvendo a cultura de seu pai com o negócio. Aos 15 anos e ainda na empresa que seu pai era empregado, ele já trabalhava informalmente aos sábados para acompanhar seu patriarca e curiosamente, iniciou os serviços da mesma forma que seu pai tinha iniciado no começo de sua jornada profissional, tendo contato com os processos, que ainda eram manuais, como por exemplo, baixa de vendas e até contagem de estoque.

Portanto, no ano de 1997 após 23 anos nesta empresa, a família Alves decide empreender em seu próprio negócio, em um cenário em que o filho Handersson Alves estava prestando cursinho, com foco em administração. Surge o primeiro dilema, quando o entrevistado Alves (2023) informa que seu pai o indaga, “Tu quer trabalhar ou tu quer estudar? Se tu quiser me ajudar, será bem visto” e foi aí que primeira e segunda geração decidem dedicar-se eficazmente ao trabalho.

Handersson Alves apresenta um pouco de como foi esse começo e fica evidente como ele passou por todos os processos e construiu desde os alicerces, unindo sua garra e perspicácia à extensa experiência de gestão de seus pais. O ponto alto da entrevista foi quando o CEO informou como se desenvolveu esse processo.

“Quando a gente começou eu fazia de tudo na loja, eu limpava, eu ajudava a montar, eu carregava, eu entregava, eu fazia muita das entregas, porque a gente comprou uma pampa e eu fazia as entregas junto das equipes e eu ia pro interior, ia pra cidade, a gente se virava, ia pra assistência técnica em Belém, Castanhal. E aí eu fui passando por todos os processos, da área de depósito, almoxarifado, vendas,[...] passei por todas as fases da empresa. Só que assim, a gente não teve processo definido até eu chegar onde cheguei (como CEO). Meu pai sempre me deu muita liberdade, ele analisava, via que eu tinha capacidade para aquilo e soltava a corda um pouquinho e via até onde é que eu ia, aí quando ele tava atendendo com

os representantes eu sempre ia lá e ficava perto, escutando como que fazia a negociação, como que comprava. E aí ele foi aos poucos deixando eu fazer isso e ele ficava só do lado escutando e aí olhava os produtos, escolhia, negociava os preços, os prazos, era amador, mas ele deixava eu fazer. Se depois ele ia por trás e consertava eu não sei, mas ele deixava eu tomar essas decisões. Tudo que eu fazia ele deixava, por mais que eu errasse ele deixava e somente depois ele ia lá e conversava. [...] E aí eu fui tomando essa frente e a área comercial eu tinha muito esse tino de área comercial.[...] “Aí ele foi me levando para algumas feiras, depois eu fui começando a ir sozinho, não precisava mais ele ir, e ele foi deixando. Foi um processo bem natural e eu fui pegando todas as fases da empresa, naturalmente” (Alves, H. 2023).

Ao falar sobre as propriedades da empresa, Handersson Alves diz que no começo não havia separação e que em alguns momentos dificultou a gestão. Portanto, com cerca de 5 anos de empresa o filho identifica que era necessária a maturidade quanto às propriedades, aí então surge a profissionalização por parte do filho em que Alves (2023) informa, “Eu fui atrás de sistema (ERP) para a loja. A gente cresceu muito. Era tudo manual e aquilo me incomodava”

Apesar de o pai não gostar dos processos automatizados e de grandes mudanças, o filho ainda assim, munido da confiança do fundador, integra todas as unidades com internet e computadores, implementa um sistema de gestão integrado (ERP) e ainda altera o logotipo para um conceito mais moderno. Nessa etapa evidencia-se a divergência de cultura, mas a confiança entre as gerações, quando Alves (2023) diz que, “Foi difícil por uma questão cultural do pai, mas ao mesmo tempo não foi, porque ele confiava no sucessor.”

No momento em que se explora a área de conflitos e crises familiares, o entrevistado aponta que,

“Era bem complicado, porque a gente acaba levando os problemas familiares para a empresa e da empresa para casa. Mas eu sempre tive maturidade para isso. Meu pai e minha mãe em alguns momentos se desgastavam e eu sempre fui o intermediador do negócio. Eu que conversava, [...] rolou bastante estresse” (Alves, H. 2023).

Quando à conclusão de sua sucessão, após cerca de 10 anos de empresa, Handersson Alves assumiu toda área comercial e continuou trabalhando junto aos pais por mais 12 anos. O entrevistado relata que devido às crises familiares em que se confundem as esferas família e empresa causou-se a ruptura da família empresarial de um para dois grupos empresariais. e Alves (2023) ainda contribui dizendo que, “Não é fácil trabalhar todo mundo junto, as

pessoas têm opiniões diferentes, têm cabeças diferentes, perspectivas diferentes, objetivos diferentes.”

Quando questionado sobre, em posição de CEO, como Handersson Alves faria a sucessão para a próxima geração, ele evidencia claramente a necessidade de consultores externo, como em suas seguintes falas:

“Eu vejo que tu tem que se munir primeiro de uma boa assessoria para que se possa fazer um processo transitório e deixar toda estrutura da empresa organizada.[...] Primeiro uma estrutura contábil muito bem feita, uma estrutura jurídica e tudo que tu for fazer, se aconselha com advogado” (Alves, H. 2023).

Ainda continua apresentando mais da sua história, ao informar que,

“Eu vejo que muitos dos erros e prejuízos que tivemos no passado, que foram muitos, serviram de aprendizado, é claro. Mas hoje teria otimizado muito se eu tivesse feito isso (assessorias externas)” (Alves, H. 2023).

Ao ser indagado sobre o processo de preparação da terceira geração, Alves deseja que seus filhos trabalhem na empresa familiar, mas que devem entrar a partir dos 15 anos apenas para acompanhá-lo na rotina de trabalho, sem responsabilidades. E ainda exige que posteriormente cada um passe por todos os processos operacionais.

Nas palavras de Alves (2023), “Deixar cada um em todos os departamentos (da empresa),[...] para sentir as dores. Fazer um *trainee*” e conclui que só devem subir para alta gestão quando entenderem qual a dor que se tem na base da empresa, no intuito de criar empatia na empresa e não apenas adentre com a mentalidade de dono dos negócios.

O CEO ainda aconselha que, “tudo na vida tu tem que ter humildade para fazer[...], se aconselha com quem sabe, escuta bastante, [...] depois vai fazer. [...] Não humilha ninguém, se tiver que falar algo, chama na sala, conversa e passa a bola”.

Ao fim da entrevista, ao falar-se do momento em que passará o bastão, Handersson Alves vai tentar criar um ambiente em que o sucessor evolua e caso entenda que está preparado para assumir as empresas, não é relutante em passar a posição de CEO e tornar-se conselheiro ativo da empresa.

4.4 ENTREVISTA NÉLIO LOURENÇO - ELETRO MAGAZINE

No decorrer deste estudo, vamos nos referir ao entrevistado, fundador e CEO das lojas Eletro Magazine, Francinélío Duarte Lourenço como Nélio Lourenço.

Em meados de seus 20 anos, o casal Nélio e Vânia concretizam o sonho de fundar uma empresa de móveis e eletros. O entrevistado contribui informando que,

“Ela foi a continuação de uma outra empresa,[...] O Planeta Música era uma loja voltada para o ramo de músicas, áudio e vídeo. Nós comprávamos CDs e tínhamos segmento de atacado e varejo. E eu comecei a observar que esse seria um segmento passageiro, porque a música iria evoluir. Daí veio a necessidade de uma nova loja, móveis e eletros são bens duráveis e necessidade de qualquer família. Vimos que era um produto promissor” (Lourenço, F. 2023).

Sobre o primeiro dia de empresa, Nélio Lourenço nos relata sobre seu primeiro desafio:

“Daí no dia primeiro, eu lembro muito bem que quando estávamos arrumando a loja para abrir foi a final da copa do mundo deste ano e enquanto todos estavam assistindo a final da copa do mundo, nós estávamos nos detalhes finais arrumando a loja. E daí já foi uma decisão que eu tive que tomar naquele dia, porque o dilema era: será se eu liberava a equipe para assistir a final da copa do mundo? Ou eu segurava a equipe para assistir a final da copa do mundo comigo dentro da loja, arrumando a loja? Olha o primeiro desafio que eu tive, que foi tomar esta decisão, porque se eu liberasse a equipe, caso o Brasil perdesse eles iam ficar desmotivados e se o Brasil vencesse eles iriam para as carreatas e para as comemorações” (Lourenço, F. 2023).

A partir desse momento, os fundadores decidem reter o quadro, todos toparam o desafio, o Brasil é campeão da copa do mundo de 2002, a loja fica pronta para inauguração que ocorre no posterior dia e todos saem em comemoração na carreata. Assim surge uma empresa pautada em superação, colaboração e cultura empreendedora, aceitando e confiando nos desafios, como Lourenço (2023) relatou em entrevista, “alí já nascia um negócio promissor, porque teve uma tomada difícil de decisão, foi uma decisão acertada e já começou muito bem.”

Devido às dificuldades da época, Lourenço (2023) cita uma estratégia que aprendeu com um ex-patrão, que foi um empresário de sucesso,

“Ele disse, “*Nélio quando eu abri a minha primeira loja, eu pedia a embalagem para o cliente para colocar na prateleira e não abrir buraco na prateleira.*” E aí a gente fazia isso também, de segunda à sexta feira fazíamos nossas vendas,[...] usando a estratégia de pedir a embalagem para encher buraco, porque nosso estoque era só a exposição. Quando chegava o final de semana eu e a Vânia viajavamos para Belém, lembro muito bem que era uma Parati, a gente deitava o banco traseiro e ficava muito grande, cabendo até mais espaço que uma camionete na época, que eram as pampas. Íamos em alguns fornecedores, fazíamos a reposição da mercadoria e com o que sobrava do lucro a gente comprava mais um pouquinho e sempre foi assim” (Lourenço, F. 2023).

Nélio Lourenço continua informando que os fundadores passaram bastante tempo sem fazer grandes retiradas da loja, para posteriormente poder usufruir.

Nélio Lourenço informa que em torno de um ano após a inauguração de sua loja, surge a oportunidade de expandir e alugar o ponto ao lado do seu, aceitando o desafio e agregando mais espaço para seu salão de vendas, podendo então trabalhar com móveis e estofados. Após dois anos imerge em outro desafio e abre uma nova filial, no intuito de inaugurar uma unidade por ano, onde este planejamento estratégico adaptou-se às crises e decidiu estruturar suas unidades antes de uma próxima unidade. Focando desde o primórdio em prudência.

Nélio Lourenço cita o primeiro momento da sucessão onde aponta ter realizado conscientemente.

“A sucessão familiar aconteceu de forma natural, mas também intencional.[...] Eu fiz com que a Beatriz e o Neto, no subconsciente deles criassem um amor pela Eletro Magazine. Beatriz e Neto iam para escola de manhã e durante a tarde para a loja, não era para trabalhar, mas para brincar, andar de skate, de patins, ler, faziam amizade com nossos colaboradores, clientes. [...] Por vezes até ajudando nossos colaboradores a arrumar uma prateleira, limpar o chão, sempre fizeram isso. Então para mim o primeiro momento da transição foi esse” (Lourenço, F. 2023).

Nélio Lourenço cita o segundo momento da transição.

“Eu deixei a Beatriz e o Neto muito a vontade para escolher o curso que queriam fazer, tanto que na época, quando a Beatriz se formou no segundo grau e eu deixei bem claro para Beatriz, *minha filha ficou à vontade para escolher o curso que você quiser*, e ela escolheu o curso de administração. Da mesma forma foi com Neto, quando ele se formou no segundo grau ele prestou vestibular para várias disciplinas e faculdades e optou também pelo curso de administração, mesmo deixando ele à

vontade. Quando a Beatriz se formou no curso de administração, no dia da formatura eu fiz essa indagação para ela, *Está à vontade para estar no segmento do empreendedorismo? Porque eu não quero que seja uma decisão influenciada por mim, sim que seja tua*. Então para mim esse segundo momento foi um momento de livre arbítrio” (Lourenço, F. 2023).

Continuamente, quanto à inserção da segunda geração na empresa, Nélio Lourenço fala sobre o momento que inseriu seus sucessores na empresa de forma profissional, o entrevistado informa que, durante o curso superior de administração que os sucessores optaram, ele os orienta que,

“Uma das melhores coisas é você unir naquele momento a teoria com a prática, então sempre estiveram dentro da Eletro Magazine trabalhando, comprando, vendendo, negociando, fazendo entrega, atendendo cliente, nos ajudando a elaborar planilhas e outros planejamentos. [...] Ou seja, na minha visão é mais importante tentar já estar dentro do negócio, mesmo durante o período acadêmico, porque aí você vai se identificar ou não com o que irá fazer no futuro. Então, para mim, o segundo momento da inserção foi durante esse momento, na academia de administração e paralelamente trabalhando no grupo Eletro Magazine” (Lourenço, F. 2023).

Em relação às propriedades, no entendimento dos fundadores, apesar de os sócios já terem pró labores definidos e ter definido o que a empresa irá dar de bens para cada um, como casa e carro, ainda não há um desvincilhamento do que é da empresa, e do que é da família, mas futuramente há a expectativa de reordenar e alinhar os faturamentos do ramo imobiliário e o faturamento do ramo varejista.

Quando questionado sobre como se comporta a relação dos sócios quanto na empresa e quanto na família e como isso afeta a gestão é relatado que,

“A empresa Eletro Magazine e a família praticamente se fundem. A gente sempre deixou bem claro que existe dentro da empresa e dentro da família a hierarquia e essa hierarquia é sempre muito bem aceita por todos os sócios familiares, a gente coloca em prática. Até hoje não houveram conflitos relevantes dentro da empresa e da família, um dia pode haver, mas se a gente entender e aceitar que essa hierarquia é importante, até para resolução desses conflitos, a gente consegue sempre levar da forma mais amena” (Lourenço, F. 2023).

Ao ser indagado quanto aos agentes externos, Nélio Lourenço informa que ainda não acredita haver necessidade de um consultor, mas diz que é bem receptivo quanto à

profissionalização da gestão, e possibilidade de consultores externos, caso haja necessidade e consenso entre os sócios.

Nélio Lourenço não visualiza problemas na gestão enquanto esta vem acontecendo, apresenta que está sendo muito natural e funcional, mas informa que entende e espera que venham a surgir dificuldades e desafios, como qualquer processo naturalmente está passível, mas reitera que nunca se percebeu esse empecilhos.

Nélio Lourenço observa que já visualizou a questão dos agregados nas empresas e percebe ser um pouco conflitante, pois acha que ter a consciência de dono é diferente para a de quem chega posteriormente. E exemplifica,

“Eu e a Vânia, a gente tem um carinho muito grande pelo grupo Eletro Magazine, isso é sentimento, quando você cria uma empresa, você tem ela como filho, [...] é esse carinho que a gente tem, o que vem primeiro é o cuidado com a empresa. Para quem às vezes entra depois, o que vem primeiro são os ganhos. [...] São sentimentos diferentes, mas eu acredito que a gente vai ter sabedoria para lidar quando isso ocorrer.” (Lourenço, F. 2023)

Ao ser indagado se faria algo de diferente no processo sucessório, reforça que manteria o mesmo processo, pois está muito satisfeita da forma que este está sendo conduzido, desde o primeiro momento do ato de inserção dos sucessores.

Nélio Lourenço, para finalizar, informa que o segundo momento de inserção dos sucessores nos negócios não foi por uma questão de necessidade, mas sim de dar o encaminhamento aos sucessores, pois a empresa se encontrava em uma alta maturidade familiar e também alta maturidade administrativa.

Ao ser indagado sobre a característica de os fundadores de uma empresa serem centralizadores, Nélio Lourenço responde informando que,

“Eu sempre me preocupei com esse ponto de centralização, de ter dificuldade em delegar, em ter dificuldade em dar a liberdade para os sucessores delegarem. [...] O que a gente entende é que as pessoas inexperientes e novas, elas querem que as coisas, muitas vezes, aconteçam em uma velocidade maior do que tem que acontecer. Então a gente sempre deu uma autonomia com um certo limite para os sucessores e também segmentamos algumas coisas. Por exemplo, a Beatriz hoje tem autonomia dentro do Marketing com um certo limite porque a decisão final ainda é minha e da Vânia, mas ela sabe até onde ela deve ir. O Neto tem uma autonomia

dentro das compras, com um certo limite porque tem que tá de comum acordo comigo e com a Vânia” (Lourenço, F. 2023).

Sobre a capacidade de tomada de decisão dos sucessores, o fundador apresenta sua preocupação com a seguinte analogia,

“Uma empresa é como uma locomotiva,[...] custa um pouco para embalar, mas do mesmo momento que ela demora para embalar, se ela precisar parar, ela também demanda um certo tempo para parar. Então é por isso que tem que ter esse cuidado, que no meu entendimento é uma fórmula muito boa unir a experiência com a juventude, unir o feeling do empresário com o que a juventude aprendeu na academia.” (Lourenço, F. 2023).

Ao ser indagado sobre em que momento deve ser finalizada a sucessão, Nélio Lourenço apontando condições normais de “tempo, temperatura e pressão” para se referir à isenção de percalços disruptivos, trás uma interessante analogia,

“Quando fala-se passar o bastão, realmente é passar o bastão. [...] Para entender o que é a passagem de bastão, a gente vai lá no esporte de revezamento. Se você observar o momento da troca do bastão ele não é um único momento, ele é uma sucessão de acontecimentos. Se você olhar o primeiro atleta que larga com o bastão, ele larga com uma velocidade lenta e chega ao momento de embalar, ele está no ápice da velocidade dele, nessa hora que ele vai passar o bastão para o segundo atleta, esse segundo atleta já está na mesma velocidade que o primeiro, [...] então nessa hora acontece a passagem de bastão, aí o segundo atleta segue na mesma velocidade e o primeiro atleta vai desacelerando aos poucos. Pega isso e coloca dentro da empresa para como vai ser a transição. Então não pode existir uma data, [...] porque se existir esse marco, aquele que vai pegar o bastão vai ter que parar de correr e o que for receber o bastão vai estar parado e vai demorar até embalar novamente. [...] Hoje eu e a Vânia somos os primeiros atletas dessa passagem de bastão e ainda não estamos na velocidade máxima, mas já tem os segundos atletas da equipe que já estão embalando sem bastão, tentando pegar na pontinha dele” (Lourenço, F. 2023).

Assim, Nélio Lourenço concluiu sua entrevista apresentando que não pretende romper a linearidade do processo, mas sim, alinhar as duas gerações para então continuar o crescimento das empresas.

5 DISCUSSÃO

Neste momento, será realizada a síntese de casos cruzados de todas as entrevistas em paralelo à discussão dos resultados apresentados com base na fundamentação teórica predisposta.

5.1 SÍNTESE DE CASOS CRUZADOS

Nesta seção, será dividida a análise das evidências por diferentes características e dilemas do ato de inserção do sucessor no processo. Essas divisões buscam, junto às tabelas de palavras, reafirmar a revisão de literatura através do estudo de casos múltiplos, coligando sempre qual foi a evidência presente nos resultados da pesquisa e qual o fragmento da teoria citado no capítulo de revisão de literatura deste estudo, visando manter a triangulação e o encadeamento de evidências segundo a seção 3.1.4 desta monografia.

5.1.1 Modelo de governança M3C e os seus dilemas

Nos resultados das entrevistas fica explícito a necessidade de entender e definir a o papel de cada membro, onde já visto no M3C, pode-se navegar entre família, gestão e propriedade.

O referenciado modelo de governança é importante para que os processos empresariais fluam dentro das instituições, evitando intervenções prejudiciais aos ciclos, seja empresarial, familiar ou de propriedade. Essa característica é visualizada claramente em todos os casos deste estudo, com ênfase nas empresas que apresentam presença de sucessão auxiliada por um consultor externo.

A tabela 1 apresenta como as empresas estudadas nesta monografia dispõem os membros das famílias e, quando há, os diretores externos, no contexto do M3C.

Essa análise apresenta, em muitas vezes como o M3C pode aperfeiçoar a gestão da empresa e evitar ruptura em quaisquer esferas, como por exemplo, quando Felipe Araújo (Grupo AFA), informa que o seu irmão impõe que para trabalharem juntos, era necessário que houvesse um plano familiar adequado, pois anteriormente à isso, eles trabalhavam sem direitos a propriedade e tampouco como gestores dos empreendimentos. Logo, após o processo sucessório definido, a primeira geração do Grupo AFA deixa o posto de gestão para

seus sucessores e as propriedades, através da Holding Irmãos Araújo LTDA é possível para todos os membros da família, sejam gestores ou não. Fator este que permitiu a exímia participação de diferentes gerações, com diferentes perspectivas, no Grupo AFA.

Tabela 1: M3C e os casos múltiplos estudados

	Empresas e o momento analisado	M3C e os casos múltiplos estudados		
		Família	Gestão	Propriedade
Empresas Bertolini (Cenário atual)	1ª GERAÇÃO	x	x	x
	2ª GERAÇÃO	x	x	x
	3ª GERAÇÃO	x		
	DIRETOR EXTERNO		x	
Grupo AFA (Antes do processo sucessório)	1ª GERAÇÃO	x	x	x
	2ª GERAÇÃO	x		
	DIRETOR EXTERNO		x	
Grupo AFA (Cenário atual)	1ª GERAÇÃO	x		x
	2ª GERAÇÃO	x	x	x
Lojas Casa Mix (Primeira década)	1ª GERAÇÃO	x	x	x
	2ª GERAÇÃO	x		
Lojas Casa Mix (Cenário atual)	1ª GERAÇÃO	x		x
	2ª GERAÇÃO	x	x	x
Lojas Eletro Magazine (Cenário atual)	1ª GERAÇÃO	x	x	x
	2ª GERAÇÃO	x		

Fonte: Autor (2023).

Outro caso estudado que evidencia a necessidade do M3C é o de Felipe Bertolini (Empresas Bertolini), onde nos resultados das entrevistas desta monografia fica bem claro que na alta gestão pode-se ser membro apenas da família, apenas da gestão ou apenas das propriedades, exemplo é quando cita-se o diretor que externo, que é membro apenas da gestão, pois nem é familiar e nem proprietário da empresa. Ou então quando Bertolini cita que “a gente trata igual sucessor e herdeiro, pois todo mundo é dono”, nesse momento, fica evidente que o familiar pode ser proprietário, familiar e gestor, ou apenas proprietário, familiar e não gestor. Além do mais, Felipe Bertolini aponta que há uma série de contratos e formalidades para manter essa governança totalmente alinhada entre todos, da mesma forma que, como referenciado no capítulo 2.2, para Domingos Ricca (2001, p. 53), o sucesso do M3C é a possibilidade de transitar entre as três esferas.

Nas Lojas Casa Mix fica claro a troca de posição entre as gerações, em um primeiro momento que o fundador é familiar, gestor e proprietário, temos o Handersson Alves (Lojas Casa Mix) apenas como familiar, que posteriormente galgou o posto de familiar e gestor, mas não proprietário. Porém, atualmente, Handersson Alves como CEO assume o posto que antes era de seu pai, como familiar, gestor e proprietário, deixando o fundador da empresa como familiar, proprietário, mas não gestor.

5.1.2 Consultoria externa e os seus dilemas

Como visto nos resultados das entrevistas deste estudo, a presença do consultor externo auxilia em muito a gestão e organização das empresas familiares, onde é possível até reforçar laços familiares, onde há então a convivência harmônica, mesmo que com visões diferentes dentro de uma mesma empresa familiar.

Como visto nas entrevista do Grupo AFA, com a fala de Felipe Araújo (2023), havia uma grande possibilidade de a sucessão familiar não ser bem sucedida, pois além da não convergência de metodologia de trabalho entre a geração de fundador e sucessores, havia também a não convergência das visões dos três filhos herdeiros para quanto a gestão e as propriedades. Entretanto, com o trabalho da consultoria especializada em governança familiar e sucessão empresarial, com sua metodologia, é possível tanto consolidar a empresa, como profissionalizar e ainda unir a família de forma singular, onde todos os membros da família, pela primeira vez, trabalham juntos e em harmonia. Como relatado por Felipe Araújo (2023), “Eu só tive problema antes. [...] Aí sim existia o dilema de misturar família com negócios”.

Tabela 2: Consultor externo no plano sucessório

Empresas	Presença de consulto externo no plano sucessório		
	Possui	Pretende	Não possui e não pretende
Empresas Bertolini	x		
Grupo AFA	x		
Lojas Casa Mix		x	
Lojas Eletro Magazine		x	

Fonte: Autor (2023).

Outra empresa que tem firmeza em aplicar as decisões da consultoria externa são as Empresas Bertolini, fator que fica evidente quando Felipe Bertolini relata que “Muito mais que preparar as gerações para que elas vão assumindo ao longo do tempo, é estruturar a empresa como um todo”, sendo este processo todo orientado e direcionado por uma empresa de consultoria externa especializada em governança familiar.

Além do mais, Handersson Alves (Lojas Casa Mix) apesar de ainda não ter uma empresa de consultoria especializada em governança familiar ministrando seu processo sucessório, reforça em diversos momentos a necessidade de um conselheiro externo para auxiliar nas tomadas de decisões, como relatou no item 4.3 deste estudo que,

“Eu vejo que muitos dos erros e prejuízos que tivemos no passado, que foram muitos, serviram de aprendizado, é claro. Mas hoje teria otimizado muito se eu tivesse feito isso (assessorias externas)” (ALVES, H., 2023).

Portanto, Handersson Alves (Lojas Casa Mix) acredita que, das grandes problemáticas e crises atravessadas em suas mais de duas décadas de trabalho com sua família, onde em dados momentos afetam seriamente os elos de propriedade, gestão e família. A consultoria externa teria lhe auxiliado grandemente e ainda evitado onerosas consequências financeiras e familiares.

5.1.3 As três gerações e os seus dilemas

Como apresentado no item 2.3.1 desta monografia, é evidente que a empresa possui 4 fases em três gerações, como representado no esquema da figura 4. Portanto, nesta seção será feita análise e discussão das correlações dadas pelos entrevistados, com seus possíveis porquês, junto à hipótese dada por Lodi (1986).

Como já informado na seção 3.2 deste estudo e devido à sensibilidade dos fatos, para maior conforto dos empresários entrevistados, neste momento os estudos de casos múltiplos serão tratados como Caso 1, Caso 2, Caso 3 e Caso 4.

5.1.3.1 Pai rico

A geração do fundador, dita como primeira geração, ou no dito popular “pai rico”, é subdividida em dois momentos quanto às fases da empresa, eles são a fundação e logo em seguida o crescimento, momentos que apesar de próximos, possuem grande divergência e relevância para a longevidade da empresa e das boas relações familiares. Portanto, neste tópico apresenta-se na tabela 3, baseado na fundamentação teórica e reafirmado nas evidências presentes nos resultados das pesquisas, as características de cada momento e se cada empresa estudada apresentou estes questionamentos, que repercutem nos dilemas visualizados nas empresas e expostos neste estudo.

Tabela 3: Tabela pai rico e o estudo de casos múltiplos

Fase	Características	Tabela pai rico e o estudo de casos múltiplos			
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Fase 1 - Fundação	Conflitos latentes		x		
	Sucesso	x	x	x	x
	Força do fundador	x	x	x	x
Fase 2 - Crescimento	Velocidade de crescimento esconde os problemas	x	x	x	x

Fonte: Autor (2023).

Tudo se inicia na fase de fundação, quando as primeiras gerações das empresas resolvem empreender, com pouca segurança e muito trabalho árduo. Portanto, esse momento é crucial para a longevidade da empresa, principalmente se já houver sucessor em vida, mesmo que ainda muito jovem. Esse é o momento em que o fundador transpira para a empresa todos os seus valores e sua cultura de trabalho, como pudemos visualizar na entrevista de Handersson Alves (Lojas Casa Mix) quando ele cita a cultura de organização, limpeza e trabalho duro de seu pai, que com maestria em liderar seus subordinados, enraizou esses valores e cultura de trabalho tanto na empresa, quanto no seu sucessor que já caminhava lado a lado rotineiramente.

É crucial entender as características da geração e do momento que se dá a empresa para ter o melhor direcionamento de como tratar do negócio, da família e das propriedades para que evitem-se crises que possam afetar as esferas, pois como já visto neste estudo, uma

família desestruturada não gerencia uma empresa da forma mais adequada, assim como uma empresa sem patrimônio sólido não atravessa crises de forma estável. Exemplo das necessidades das recomendações é quando Handersson Alves (Lojas Casa Mix) relata os primeiros momentos de sua empresa, quando ele ainda no posto de sucessor visualiza ter passado por diversas crises e dificuldades tanto no meio familiar, quanto no meio das propriedades, onde ambas afetaram firmemente a gestão.

Esse período tem como principal característica a força do fundador, que é visualizado e respeitado como peça fundamental da organização, onde se perpetua por gerações com sua cultura e seus valores, como podemos ver quando Felipe Bertolini (Empresas Bertolini) relata inúmeras vezes a forte presença do Sr. Irani Bertolini, desde os caprichos culturais, como quando decide que prefere o termo “Empresas” ao termo “Grupo”, até os seus valores que transpassam gerações, focando em trabalho duro e principalmente humildade, como relatado por Felipe Bertolini.

Posterior ao processo inicial, visualiza-se ainda com a geração do fundador dirigindo a empresa, a fase chamada por crescimento, onde nota-se um forte crescimento da empresa, resultante da força de trabalho aplicada pelo fundador desde os primórdios da organização. Neste momento, o crescimento é tão grande que consegue ser capaz de esconder os problemas relacionados à gestão e propriedades. Como pode ser visto no Grupo AFA, quando Felipe Araújo, ao ser questionado da maturidade empresarial representada na figura 3, onde apresenta que

“A empresa tinha uma maturidade operacional muito alta, administrativa não tanto, no sentido de controle de contas aquelas coisas, mas ela operacionalmente ela era muito redondinha e agora a gente tá ajustando administrativamente e adequando isso à realidade familiar, com o papel de cada um” (ARAÚJO, F., 2023).

Portanto, apesar da alta rentabilidade, com os relatos de problemáticas como fiscais e burocráticas ao que diz respeito à documentações imobiliárias e outros pormenores, o Grupo AFA encontrava-se no quadrante C, em que é explícito a necessidade de profissionalização e organização do setor administrativo, apesar de a área operacional ter ótimo funcionamento, apresentando altos faturamentos.

Nas Lojas Eletro Magazine, podemos visualizar nas falas de Nélio Lourenço, toda essa questão de trabalho duro e presença dos fundadores quando na fundação, logo é notório o processo de crescimento quando se remete a abertura de filiais, que é consequentemente o

momento em que o alto fator de crescimento acaba por encobrir as problemáticas da gestão não profissionalizada.

Logo, para se entender e mitigar os dilemas é necessário ter em mente que a primeira gestão por muitas vezes, como apresentado nos quatro casos estudados, não possui a priori uma gestão profissionalizada, o que trazem problemas que ainda recônditos pelo alto fator de crescimento, posteriormente serão apresentados para resolução, mas com altos riscos para a empresa, podendo afetar tanto o meio familiar, quanto das propriedades, como exposto em casos supracitados. Logo, é importante a profissionalização da gestão desde o início da empresa, se não com profissionais capacitados, mas com auxílio de consultorias externas, no intuito de haver uma empresa longínqua e uma família livre de conflitos que ameacem a ruptura dos elos do M3C.

5.1.3.2 Filho nobre

A segunda geração, sendo os primeiros sucessores de uma empresa familiar, conhecida por serem administradores de sucesso, ainda têm em muito a participação do fundador. Como podemos claramente perceber nos quatro casos estudados, em que todos eles há presença do fundador enquanto formação profissional do dito como “Filho nobre”. Este título de sucesso se dá devido ao seu trabalho que há ainda em muita força os resquícios de trabalho da primeira geração, como visualiza-se quando Felipe Araújo (Grupo AFA) reforça que seu pai passou aos filhos uma empresa com alta produtividade, onde necessitava apenas ajustar questões legais, para então ter uma empresa com alta maturidade administrativa.

Portanto, como exposto na figura 4 desta monografia, a fase em vivência da empresa neste momento é a de apogeu, onde a mesma atinge seu mais alto grau de crescimento e rentabilidade. Sendo então um momento decisório para que na próxima geração haja continuidade ou declínio do grupo empresarial familiar. Portanto, para isso há uma série de dilemas vividos nesta fase, onde visualiza-se nos resultados da pesquisa a semelhança dos processos, como exposto na tabela 4.

Tabela 4: Tabela filho nobre e o estudo de casos múltiplos

Fase	Características	Tabela filho nobre e o estudo de casos múltiplos			
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Fase 3 - Apogeu	Firma atinge o máximo	x	x	x	x
	Efeito residual do êxito do crescimento	x	x	x	x
	Manifestações do conflito		x	x	
	Perda de posições		x		

Fonte: Autor (2023).

Outra situação exposta por Lodi, citado no item 2.3 deste trabalho, é a necessidade da maturidade familiar, o que não é possível sem fortes vínculos com poucos conflitos, o que é uma característica contraditória nesta fase da empresa, pois como visto nos casos 3 e 4, houveram turbulências nas relações familiares que tiveram origem nas relações de empresa. Logo, existem medidas, como expostas na figura 3, para situações de baixa maturidade familiar, onde a família translada entre “todos se odeiam” e “trabalham juntos”, sendo uma delas a de treinar pessoas, como pudemos verificar claramente no Grupo AFA, quando Felipe Araújo apresenta que sua irmã caçula está passando por um processo de *trainee* nas empresas familiares.

Além disso, há também o dilema de valorização dos profissionais, onde claramente é notado nas Empresas Bertolini, quando Felipe Bertolini relata a presença de profissionais não familiares na empresa presentes em todas as frentes de trabalho, desde o operacional até os cargos de alta gestão, como diretoria. Ainda ressaltando a necessidade de tratamento isonômicos destes para os familiares.

Portanto, é importante entender estes dilemas, que partem muitas vezes do estado de inércia do sucessor, mantendo apenas o que foi construído pela primeira geração e ficando exposto às crises, tendo uma empresa não igualmente competitiva quanto aos concorrentes profissionalmente e tecnologicamente atualizados. Ou então, partem da falta de segmentação entre os sucessores, como exposto por Nélío Lourenço (Lojas Eletro Magazine), quando ele relata em que cada sucessor tem sua área de atuação devidamente delimitada, onde não há interferências de um para os trabalhos executados pelo outro. Para as duas problemáticas, trata-se, segundo os resultados obtidos no estudo desta pesquisa, tanto com a devida

delimitação, firmemente expostas em contratos, do papel de cada sucessor na empresa familiar, quanto da inserção de profissionais sem vínculos familiares nos cargos de alta gestão para ter sempre uma visão não alienada pelos preceitos familiares nas tomadas de decisão da empresa, aliando a família ao profissionalismo.

5.1.3.3 Neto pobre ou sucessor de sucesso.

A terceira geração, chamada de “administradores da estagnação” como relatado no item 2.3.1.3 desta monografia, segundo resultados deste estudo, é consequência de todo trabalho feito nas esferas do M3C, sendo produto tanto do meio empresarial, quanto das propriedades e principalmente da família. É entendido que, para se ter então uma geração de netos de sucesso, o trabalho de pertencimento para a empresa deve começar o mais cedo possível, como foi realizado com Felipe Bertolini (Empresas Bertolini), ou como nas prospecções de Handersson Alves (Lojas Casa Mix) para seus filhos, em que pretende já aos 15 anos ensinar a cultura de trabalho e os valores da sua empresa para essa próxima geração.

Outro fator essencial para evitar a dita fase desta geração como declínio, é conseguir mitigar os conflitos familiares, que além de ser este um fator produto do meio, pois se os netos crescem vendo uma relação de hierarquia e respeito entre as gerações anteriores, propensamente permanecerá assim, caso contrário, não haverá harmonia. Contudo, não há como ficar apenas nas medidas empíricas, o que propensa a haver um sistema fechado, com contratos delimitando deveres, obrigações e benefícios, como claramente visualizamos nos resultados da entrevista de Felipe Bertolini (Empresas Bertolini) e ainda como está sendo criado no Grupo AFA, em que Felipe Araújo informa que os seus sucessores, trabalhando ou não dentro dos negócios da família, terão tanto uma participação devidamente estruturada contratualmente, quanto que haverá uma holding que pertencerá entre seus três filhos, sendo esta proprietária dos 15% acionários de Felipe Araújo na Holding Irmãos Araújo LTDA.

Portanto, é visto que o fator primordial para a longevidade na terceira geração, que já não possui os mesmos conceitos de trabalho que as anteriores, como expressado por Felipe Bertolini (Empresas Bertolini), ao se relatar que,

“A gente sempre fala que a primeira geração é trabalho, trabalho e trabalho. A segunda geração é trabalho, trabalho e trabalho. Agora a terceira geração já dá uma freada no trabalho e já começa a pensar em um estilo de vida melhor, em uma qualidade de vida melhor. O que não significa que trabalhe menos ou que se

desenvolva menos dentro da empresa, mas ela começa a pensar em estratégias diferentes, onde ela consegue passar muito mais facilmente os trabalhos para outras pessoas, porque a primeira e segunda geração tem muito aquilo de: só vai ser perfeito se eu fizer. Por isso que a segunda e primeira geração é tão massacrada de trabalho e é algo que ela mesmo faz” (BERTOLINI, F., 2023).

Logo, é importante que todos os deveres, obrigações e benefícios de todos os herdeiros e sucessores estejam devidamente registrados e acordados por todos, havendo sempre como base os valores e culturas do fundador da empresa, pois assim, mantém-se a essência de empresa familiar que foi responsável por perdurar a dita companhia por gerações.

5.1.4 As três crises da empresa familiar e os seus dilemas

Este momento se reserva para abordar como as três crises, sendo elas: Crise de sucessão; Crise de liderança e crise de identidade, dadas nos quatro momentos das empresas familiares que são: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Ressaltando que ambas sugeridas por João Bosco Lodi e presentes na revisão de literatura deste estudo de casos múltiplos, portanto, visualizamos como se relacionam com os resultados das entrevistas realizadas pelo autor e entrevistador. No intuito de analisar os dilemas e ressaltar fatos que sugerem um melhor caminho para os processos sucessórios, considerando as peculiaridades de cada caso, em especial o momento de inserção do sucessor.

5.1.4.1 Crise de sucessão

Como apresentado na figura 5, segundo Lodi (1986), a crise de sucessão surge na transição da primeira para a segunda geração se dá devido a fatores como cultura centralizadora do fundador e o sacrifício que é feito do meio familiar para abastecer o elo empresa.

Portanto, neste estudo, visualizamos fatos similares entre as empresas estudadas que corroboram para sucessões de assertivas, como podemos visualizar na tabela 5, em evidências extraídas das entrevistas, onde os entrevistados trouxeram à tona essas fortes e relevantes características em seus processo sucessórios.

Tabela 5: Fatos obtidos no resultado do estudo de casos múltiplos para evitar a crise de liderança

Fatos para evitar a crise de sucessão				
Cenários \ Casos	Empresas Bertolini	Grupo AFA	Lojas Casa Mix	Lojas Eletro Magazine
Sucessor ainda criança brincando na empresa	X	X	X	X
Sucessor juvenil com pequenas tarefas de trabalho na empresa	X	X	X	X
Liberdade assistida para o sucessor	X		X	X
Permissividade ao erro do sucessor			X	X
Inclusão do sucessor nas tomadas de decisões da empresa			X	X

Fonte: Autor (2023).

Nas Empresas Bertolini percebe-se uma clara presença do sucessor Felipe Bertolini nas dependências das empresas, ainda criança e sem responsabilidades trabalhistas. Felipe Bertolini informou que quando criança ia sempre para a oficina de caminhões com seu pai para já ir visualizando o trabalho e criando essa cultura de pertencimento da empresa, seguindo normas vigentes no local, como vestimenta. Posteriormente auxiliando em pequenos trabalhos, como pintar roda de caminhão ou trocar pneus.

Da mesma forma, Handersson Alves (Lojas Casa Mix) relata que aos sábados sempre estava no calçadão de Imperatriz, junto ao seu pai, brincando e posteriormente exercendo algumas pequenas atividades que seu pai viria a lhe ensinar, como trabalhos de serviços gerais. Posteriormente, já em São Miguel do Guamá, ajudava ativamente seu pai nas atividades da empresa em que seu pai ainda era empregado, o que se estende com maior responsabilidade aos 18 anos, com o surgimento das Lojas F. Alves no qual deram origem, mais de duas décadas depois, às Lojas Casa Mix.

Paralelamente, Nélio Lourenço (Lojas Eletro Magazine) deixa bem claro que propositalmente insere seus filhos nas dependências da empresa, para que os sucessores ainda crianças, criem memórias brincando e tendo os pais ao lado diariamente. Posteriormente os

sucessores criam maiores responsabilidades e iniciam pequenas tarefas operacionais, como realizar entregas, limpezas no ponto de venda, pagamento de pequenos boletos, além de outras tarefas expostas nos resultados da entrevista do Caso 4.

Quanto ao Grupo AFA, Felipe Araújo informa que houve também essa inserção natural e precoce ao relatar que seu irmão sempre esteve presente nas fazendas em atividades operacionais, criando laços e estando cotidianamente com o fundador do grupo empresarial. Contudo, ainda informa que há a sucessora caçula, que nunca esteve presente na rotina de negócios da família, nem de forma operacional e nem de forma administrada. Atualmente, formada e atuando em medicina, necessita da posição de *trainee* no Grupo AFA para que possa entender em qual setor mais se adequa e se deseja atuar profissionalmente na empresa familiar.

Outro fator relatado foi quanto à autonomia que deve ser cedida aos sucessores, para então desenvolver bons líderes e profissionais. Isso fica evidente quando Handersson Alves (Lojas Casa Mix) (2023) relata que “Meu pai sempre me deu muita liberdade, ele analisava, via que eu tinha capacidade para aquilo e soltava a corda um pouquinho e via até onde é que eu ia”. Outro momento é quando Nélio Lourenço (Lojas Eletro Magazine) (2023), relata que “Eu sempre me preocupei com esse ponto de centralização, de ter dificuldade em delegar, em ter dificuldade em dar a liberdade para os sucessores delegarem”, Nélio (2023) ainda reitera ao informar que “sempre deu uma autonomia com um certo limite para os sucessores e também segmentamos algumas coisas”.

Handersson Alves (Lojas Casa Mix) reforça a importância da permissividade ao erro, para que não se desestime o espírito empreendedor que aflora nos sucessores, o entrevistado relatou que mesmo quando errava, o fundador da empresa permitia que o erro acontecesse, pois era um cenário controlado, onde somente posteriormente era retificado e ensinando os caminhos mais prudentes para Handersson, pois só assim ele aprenderia o poder das consequências e então se formaria um bom CEO.

Portanto, para que se possa mitigar crises que viriam a surgir no momento sucessório, onde acarretaria em diversas problemáticas que refletem por gerações na empresa, os fundadores devem ter a sensibilidade de analisar cada situação e entender como criar a cultura de CEO e o senso de pertencimento à próxima geração, senso este que é legado da cultura e dos valores introduzidos pelo fundador.

5.1.4.2 Crise de liderança

Segundo Lodi (1986) e conforme a figura 4, temos então um cenário em que a empresa encontra-se em seu apogeu, ou seja, o cume de seu crescimento, tendo aproveitado todo o trabalho feito pelo fundador e ainda colhendo frutos deste. É nesse momento que surgem diversas problemáticas oriundas de um trabalho que não foi realizado no momento sucessório da primeira para a segunda geração. Pois, quando não há uma segmentação bem definida, em um cenário de mais um sucessor, podem haver crises políticas entre os sucessores, o que geraria uma incompatibilidade entre estes, acarretando em uma falta de liderança entre os citados. Além de que, devido a centralização exacerbada do fundador, não foi desenvolvido o espírito empreendedor na segunda geração, o que induz a manter o status quo, como já citado no tópico 2.3.1.2 deste estudo. Esse fator, aliado à necessidade de profissionalização da empresa, acarreta na crise de liderança.

Portanto, é importante identificar formas de mitigar e conciliar as situações internas que dizem respeito à propriedade, à família e à gestão. O que faremos correlacionando com as práticas adotadas pelas famílias empresárias dos entrevistados, presentes na tabela 6.

Tabela 6: Fatos obtidos no resultado do estudo de casos múltiplos para evitar a crise de liderança

Cenários	Fatos para evitar a crise de liderança			
	Empresas Bertolini	Grupo AFA	Lojas Casa Mix	Lojas Eletro Magazine
Sucessores aprimoram marketing	X		X	X
Sucessores aprimoram tecnologia	X		X	X
Sucessores aprimoram processos operacionais.	X	X	X	X
Sucessores aprimoram setor jurídico	X	X	X	
Cargos e funções estritamente definidos	X	X		
Possui conselho de família	X			

Fonte: Autor (2023).

No Grupo AFA, a crise de liderança era um fator muito acentuado, que pôde ser corrigido, como podemos verificar na fala de Felipe Araújo (Grupo AFA), presente nos resultados das pesquisas deste trabalho,

“Tinha tudo para dar errado, pois cada um (irmãos) tinha uma visão diferente. [...] Como a gente jogou as coisas na mesa, os patrimônios geraram um pouco de problemas, [...] existiam obstáculos, mas os obstáculos foram superados até com relativa facilidade” (ARAÚJO, F., 2023).

Fator este que foi remediado através da divisão da empresa entre os familiares, onde todos acabam tornando-se donos. Além de que, Araújo (Grupo AFA) informa que foi importante, com a criação da holding, para que todos, de ambas gerações, soubessem exatamente suas funções, direitos, deveres e remunerações, acordados e assinados.

Paralelo à recomendação de Felipe Araújo (Grupo AFA), percebemos algo similar acontecendo nas Empresas Bertolini, quando Felipe Bertolini (2023) relata ao falar da importância do conselho de família e definição de cargos, apresentando que em sua empresa tudo é bem esclarecido e documentado, “segundo contratos e acordo familiares que devem ser feitos.[...] Toda empresa que é familiar deve ter esses contratos para que lá na frente não ocorra nada”.

Outro fator apresentado por Lodi (1986) que deve ser trabalhado constantemente é a necessidade de acompanhar o mercado para que nesta ou na próxima geração a empresa familiar não se torne obsoleta em relação aos concorrentes. Pontos importantes são quando Handersson Alves (Lojas Casa Mix) (2023) aponta suas realizações, “Eu fui atrás de sistema (ERP) para a loja. A gente cresceu muito. Era tudo manual e aquilo me incomodava”, Alves ainda informa que modernizou a logotipo, para estar mais presente em relações publicitárias junto ao mercado. Posteriormente, após duas décadas, Handersson Alves já como CEO entende que a fonética da logotipo Lojas F. Alves, junto às possibilidades de maleabilidade da marca, junto ao seu público não é de todo agrado, então decide que deve mudar para Lojas Casa Mix. Isso mostra a tendência de não manter o *status quo* da geração anterior, estando sempre atualizado ao mercado.

Contudo, ainda há de acrescentar a experiência das Lojas Eletro Magazine, em que Nélio Lourenço, mostra em suas entrevista que após segmentar as áreas de atuação de cada sócio familiar, relata que os sucessores já tem autonomia em suas áreas, mas que com devida

aprovação final do fundador da empresa e para justificar, usa a analogia da locomotiva no item 4.4 desta monografia.

5.1.4.3 Crise de identidade

Já na terceira geração, quando os netos do fundador têm participação nas empresas familiares, é iminente que houve sucesso na primeira e segunda geração. Ademais, existem diversas possibilidades que possam dar origem a chamada crise de identidade, o que nos leva a investigar fatos que são proeminentes para evitar a dita crise de identidade, como expostos na tabela 7.

Tabela 7: Fatos para se evitar a crise de identidade

Fatos para evitar a crise de identidade				
Cenários \ Casos	Empresas Bertolini	Grupo AFA	Lojas Casa Mix	Lojas Eletro Magazine
Aproximação dos valores da 3ª geração aos do fundador	X		X	
Visão dos netos (3ª geração) alinhadas com a da empresa Conselho dos primos	X			
Familiares e não familiares têm o mesmo tratamento.	X			
Possibilidade de novas empresas para agregar no grupo	X	X		

Fonte: Autor (2023).

Este cenário é constituído por uma empresa grande demais, já com diversos negócios agregados. Exemplo é que nas Empresas Bertolini existem um conglomerado de 13 empresas, mais o ramo agropecuário. Assim como no Grupo AFA, onde há além do ramo agropecuário a existência de uma imobiliária, que ocorre de igual forma nas redes varejistas Lojas Casa Mix e Lojas Eletro Magazine, em que ambas investem tanto em lojas de móveis e eletros, quanto no ramo imobiliário.

Aliado a este cenário, tem-se a possibilidade de a geração anterior (filhos do fundador e pais da terceira geração), como supracitado no item 5.1.4.2 desta monografia, manter o *status quo*, sem realizar atualizações e melhorias na empresa em diversos setores para estarem sempre em forte concorrência com o mercado. Fator esse que, como citado por Lodi (1986) nas figuras 4 e figura 5 deste estudo, refletirá na terceira geração como um estado de obsolescência e atraso em relação à concorrência.

Ademais, tem-se a grande preocupação de visualização da empresa apenas como frutos de recursos financeiros, sem alinhamento das mesmas culturas e valores do fundador. Portanto, é necessário sempre aflorar na terceira geração a história de toda a empresa e praticar a cultura na vida do empresário, como podemos claramente visualizar quando Felipe Bertolini (Empresas Bertolini) relata que há um acordo formalmente estruturado que se baseia em todos os valores que o fundador Sr. Irani Bertolini construiu em 45 anos de empresa, onde é mutuamente aceito por todos os membros da família que decidem trabalhar na organização. Além do mais, fica evidente o reforço da cultura na primeira contribuição de Felipe (Empresas Bertolini) ao relatar a preferência pelo termo “Empresas” ao invés de “Grupos” pois segundo ele,

“É um desejo do meu avô (Irani Bertolini), porque ele diz que todo grupo que ele conheceu lá atrás que se denominava grupo, hoje em dia já tá falido. Então ele mantém Bertolini Empresas que é pra manter a sorte no grupo” (BERTOLINI, F., 2023).

Portanto, para a terceira geração é necessário criação de valor e participação, pois devido à grande fragmentação acionária pode haver uma ausência de pertencimento. Para isso, visando a inclusão e a prospecção de absorção das culturas e dos valores da empresa, as Empresas Bertolini criam o comitê dos primos, que visa inserir o membro da terceira geração aos 16 anos de idade, onde já serve como laboratório para como são tomadas as decisões das empresas nos demais conselhos de alta gestão, além de reunirem-se na conferência anual de todo o corpo de gestão das Empresas Bertolini.

Já na alta gestão é essencial a criação de conselhos administrativos com presença de profissionais externos, como ocorre nas Empresas Bertolini. Contudo, é de suma importância a equidade, onde os membros familiares são tratados de igual maneira aos membros profissionais não familiares, pois como acentuado no item 2.4.1 deste estudo, Drucker (2002, p. 326) diz que, “a empresa familiar necessita de alguém de envergadura profissional - que

seja altamente respeitado -, mas que não seja membro da família e que não confunda empresa com família. Drucker (*op. cit.*, p. 327) ainda conclui que “esses profissionais de fora têm de ser tratados como iguais. [...] Se não for assim, simplesmente não ficarão.”, igualmente como relatado por Felipe Bertolini (Empresas Bertolini) (2023) ao informar que, “Um diretor pode tanto ser de dentro da família, quanto externo. Na nossa empresa existe”. Medida essa que é necessária tanto para estimular os agentes externos quanto para criar a cultura citada por Drucker (2002, p. 328) onde ele diz que na expressão empresa familiar o maior peso deve ser da palavra “empresa”, pois a família deve servir à empresa e não o contrário, situação essa que fica evidente na entrevista de Felipe Bertolini (Empresas Bertolini) (2023) quando ele relata que “não adianta você ser herdeiro e não se comportar bem [...] já houve caso da terceira geração ser demitida pelo fundador e só voltou quando concluiu a faculdade e mostrou merecer” ou quando diz de que, “A gente é contratado e tratado como qualquer outro funcionário dentro da empresa.[...] A organização não vive para alimentar nossos luxos ou nos sustentar, a gente sustenta a empresa, com nosso trabalho e dedicação.”

Outro fator é a permissividade dessa terceira geração criar seu próprio caminho, para só então ingressar por livre arbítrio na empresa familiar, como quando Felipe Araújo (Grupo AFA) cita sua pretensão para seu filho que já aos 19 anos está próximo de participar do plano de sucessão para a terceira geração, Araújo (2023) relata que a sucessão tem que ser uma opção e os caminhos todos devem ser explicados para quem está no começo, apresentando as possibilidades, sem a questão impulsiva e obrigatória.

Paralelo, Handersson Alves (Lojas Casa Mix) ainda com filhos muito jovens já expressa seu desejo por ter seus filhos como terceira geração de sua empresa, Alves (2023) reforça a ideia de livre arbítrio dizendo que deseja que seus filhos trabalhem na empresa familiar, mas que devem entrar a partir dos 15 anos apenas para acompanhá-lo na rotina de trabalho, sem responsabilidades.

Neste momento ainda não é possível realizar análises sobre a terceira geração nas Lojas Eletro Magazine, pois o processo ainda encontra-se em realização na sucessão da primeira para a segunda geração, além de ainda não haverem sucessores em vida para estes cargos.

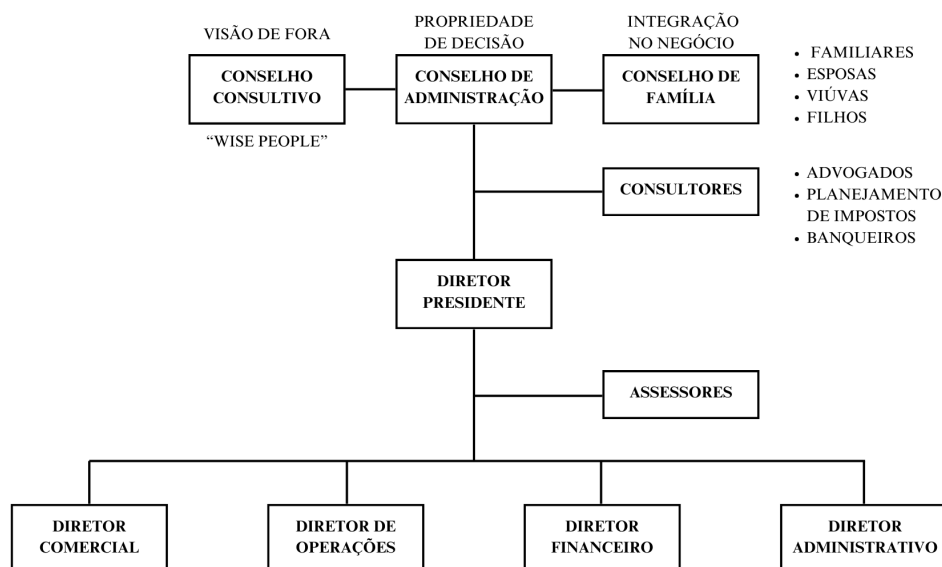
5.1.5 Sugestões de melhoria do processo sucessório e os seus dilemas

Portanto, segundo Lodi (1986, p. 15), o momento sucessório deve acontecer enquanto o presidente ainda esteja em pleno vigor para que o mesmo possa orientar seu sucessor e ainda sim ter disposição para iniciar uma nova carreira, pois usando as palavras do autor “Escolher o momento certo para sair é importante para a imagem que permanece além do retrato na parede, para o carisma com que o presidente continuará galvanizando os seus sucessores”. Ainda este autor, após aprender diversas lições com diferentes presidentes de instituições, afirma que (1986, p. 17) “Há, enfim, uma enorme gama de possibilidades societárias. Somente a falta de imaginação e a natureza inexpugnável do hipocondríaco podem nos conduzir à aridez da velhice.”. Para o filósofo suíço Henri Frederic Amiel (1821-1881) “Saber envelhecer é a obra-prima da sabedoria e um dos capítulos mais difíceis da arte de viver.”

Fator este que foi devidamente reafirmado nos quatro casos estudados, onde nas Empresas Bertolini o Sr. Irani Bertolini ainda emprega todo seu esforço para manter o processo sucessório baseado em toda história, cultura e valores da empresa. Outro ponto foi no Grupo AFA, quando conflitos que estavam a aflorar nos irmãos Araújo e o fundador esclareceu e apaziguou da melhor forma a problemática que tinha origem em repartição de propriedade. Ademais, é claramente evidente a presença do fundador das Lojas F. Alves que dá origem às Lojas Casa Mix, em que o pai de Handersson Alves se faz presente em toda sua trajetória, mesmo não estando mais no posto de CEO. Por fim, visualiza-se claramente Nélio Lourenço (Lojas Eletro Magazine) preparando um processo sucessório ainda em total vigor para ser tanto chefe, quanto mentor dos sucessores deste grupo.

Acrescidamente, após a análise de todo referencial teórico e o estudo de casos múltiplos, recomenda-se também a criação de um conselho familiar, como no esquema disposto na figura 12 desenvolvido por Lodi (1994, p. 36).

Figura 12: O conselho de família



Fonte: Lodi (1994, p. 36).

Portanto, vê-se a reafirmação de cargos e funções bem definidos, tanto como a delimitação de herdeiros e sucessores, tendo estritamente alinhados os benefícios de cada posto. Fatores estes que são adequadamente ordenados com uma estrutura sistêmica da empresa familiar, que vai além dos cargos de C-Level e evoluem ainda para a presença de conselhos, segregando os que são de responsabilidade da família e o que são de responsabilidades da empresa, como é visto nas Empresas Bertolini.

Ademais, é de suma importância, como já presente nas Empresas Bertolini, Grupo AFA e Lojas Casa Mix, a presença de consultoria externa, além da profissionalização de cargos de alta gestão, para que a empresa não tenha o risco de servir à família, mas sim a família servir a empresa.

6 CONCLUSÕES

Este estudo supracitado foi realizado com objetivo de analisar os dilemas enfrentados pelas empresas familiares durante o processo sucessório de introdução do sucessor, buscando convergências e divergências entre os múltiplos casos estudados, pois segundo Peter F. Drucker,

“Não há nenhuma diferença entre empresas administradas por profissionais e empresas administradas por membros da família em relação ao trabalho funcional: pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas, no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm que ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa administrada por famílias não sobreviverá, e muito menos prosperará” (DRUCKER, 2002, p. 325).

Temos então um estudo de casos múltiplos de sucesso, que cumpre todos os objetivos específicos, pois foi possível desenvolver a revisão de literatura, que através das entrevistas alinhadas às estratégias de Yin (2005), foi possível entender como ocorrem os processos sucessórios nos quatro estudos de casos e identificar fatos que possam criar obstáculos ou gerar conflito. Logo, é tida então uma reafirmação e comprovação desta literatura, dada no capítulo 2 desta monografia.

Foram apresentados resultados muito concisos onde a partir de agora fica esclarecida a necessidade da organização sistêmica de uma empresa familiar, tendo em vista que, diferente das empresas profissionalizadas, no M3C podemos verificar que as empresas familiares são compostas por três esferas de grande relevância, sendo a família, a gestão e as propriedades. Que, segundo este estudo, fica claro a necessidade de restrição de cada membro familiar nestas esferas, com auxílio de contratos e acordos, firmando todas as tomadas de decisão em conselhos, tanto familiares, quanto administrativos.

Outro contribuinte para a longevidade das empresas familiares e dedução dos dilemas encontrados nos resultados das pesquisas deste estudo, é a necessidade de uma cultura empresarial firme, enraizada nos valores do fundador. Além da necessidade de tratamento isonômico entre familiares e não familiares.

Entretanto, as limitações deste estudo devem ser reconhecidas para uma compreensão abrangente de sua aplicabilidade. Em primeiro lugar, a pesquisa se concentrou exclusivamente em empresas familiares essencialmente paraenses, o que pode restringir a generalização dos resultados para contextos diferentes. Além disso, a amostra foi selecionada

por conveniência, o que poderia influenciar a representatividade dos casos analisados. As entrevistas em profundidade, embora valiosas para explorar os dilemas da sucessão, também podem estar sujeitas a viés de resposta ou interpretação subjetiva. A natureza multifacetada e dinâmica dos processos sucessórios pode não ser totalmente abordada devido às limitações temporais e de recursos. Futuras pesquisas podem abordar essas limitações, ampliando a amostra para incluir uma variedade de setores e regiões, empregando métodos mistos para uma compreensão mais abrangente, e considerando fatores culturais e econômicos específicos que possam influenciar os resultados.

Mas ainda assim, este estudo serve como arcabouço para a sociedade científica, seja para os que se interessam nos dilemas enfrentados no ato introdutório de sucessão familiar, quanto como referência bibliográfica, tendo as problemáticas adequadas ao conceito cultural e regional de onde for realizado.

Para as empresas, este trabalho oferece *insights* valiosos para serem utilizados, mitigando os dilemas e reforçando as boas práticas, pois além de reunir um estudo aprofundado da temática, reafirma com empresas referências em seus meios, partindo de faturamentos anuais milionários e galgando faturamento bilionários.

Conclusivamente, este trabalho não apenas enriquece o conhecimento acadêmico, mas também se destaca como um farol orientador para as empresas familiares, iluminando caminhos para enfrentar e superar os desafios da sucessão. Que esta investigação inspire reflexões profundas, promova mudanças positivas e contribua para o florescimento contínuo das empresas familiares em suas jornadas sucessórias.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SSP. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos – SP, 2004.

BANCO MUNDIAL. **Retomando o Caminho para a Inclusão, o Crescimento e a Sustentabilidade**. BRASIL, 2016. Disponível em:
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f50180b9-a1ec-529c-a51d-291a0cc5938f/content>. Acesso em: 18 out. 2023.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Legislação: deliberações. Resolução N°. 466 de 12 de dezembro de 2012. **Define as diretrizes e normas regulamentadoras de Pesquisa em Seres Humanos**. Brasília, 2012. Disponível em:
<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf> Acesso em: 30 de nov. 2023.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GERSICK, K. E. *et al.* **De Geração para Geração**: Ciclos de Vida das Empresas Familiares. Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.

KPMG Auditores Independentes Ltda. **Pesquisa Retratos de Família**. 4. ed. BRASIL, 2021. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2021/02/empresas-familiares-resiliencia.html>. Acesso em 21 out. 2023.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

Lodi, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

Lodi, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MAÇADA, A. C. G.; FELDENS, L. P.; SANTOS, A. M. **Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos** – um estudo de casos múltiplos. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/m8Xzv59yc7J3NKzYNx6jfdP/?lang=pt> Acesso: 24 out. 2023.

PALOMO, K. G. S. **Laços de Sangue na Empresa**: Entre a Tradição e a Modernidade. Ilhéus: Editus, 2002. p.29-54.

RICCA, D. **Administração aplicada ao mercado Imobiliário I**. Goiânia, GO: AB editora.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

SANTOS, J. T. P. **Avaliação da interpretação literal e cultural de ditados populares brasileiros para a Língua de Sinais Brasileira**. Orientador: Me. José Ednilson Gomes de Sousa Júnior. 2018. 42f. TC (Graduação) - Curso Bacharelado em Letras Libras, Universidade Federal de Santa Catarina, São Luís, Maranhão, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/193531> Acesso: 21 out. 2023.

SILVA, A. T. **Administração e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TAGIURI, R., & DAVIS, J. **Bivalent Attributes of the Family Firm**. Family Business Review, 9(2), 199-208. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
Acesso: 21 out. 2023

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman.

APÊNDICE 1 - Roteiro da entrevista em profundidade

Fase 1: Rapport

Qual seu nome?

Qual o nome da sua empresa?

Quantos colaboradores você tem hoje?

Você é o antecessor, o sucessor ou se encontra nas duas posições?

Você é a primeira, segunda ou terceira geração da sua empresa?

Você gostaria de ter o seu nome e o da sua empresa expostos neste trabalho?

Fase 2: Introduzir o assunto ao entrevistado

O tema central do presente trabalho é o estudo dos dilemas encontrados nos processos sucessórios no ato de inserção e preparação do potencial sucessor.

O objetivo deste estudo é investigar os dilemas do momento de introdução no processo sucessório em empresas familiares essencialmente paraenses e correlacionar com a fundamentação teórica disposta.

Introdução ao modelo M3C, apresentado os eixos família, gestão e propriedade.

Informar que temos uma matriz das 4 empresas familiares.

Informar que temos 4 fases da empresa familiar

Informar as 3 crises da empresa familiar.

Fase 3: Perguntas sobre a sua sucessão

1 - Quando (em que momento da SUA vida) houve a sua inserção na empresa familiar? Ela já finalizou ou ainda se encontra no processo?

2 - E em que momento a empresa se encontrava quando ela ocorreu? (4 fases da empresa familiar)

3 - Seu antecessor estava em que fase da sua carreira profissional na empresa? No início, no crescimento, no auge ou na recessão?

4 - Como ela aconteceu? Você começou fazendo o que?

5 - Tendo em mente o M3C, você entende que houve uma divisão similar na governança da sua empresa?

6 - Como foi em relação a família?

7 - Como foi em relação a empresa?

8 - E em relação às propriedades?

9 - Como você enxerga que estava a sua empresa no momento que houve a sua sucessão? (matriz das 4 empresas)

10 - Você considera que foi (ou está sendo) uma sucessão de sucesso?

11 - Quais foram os dilemas (dificuldades) encontrados no momento de inserção?

12 - O que faria de diferente em relação à família, gestão e propriedade?

13 - Qual seria o momento ideal de inserção (momento da empresa)?

14 - Qual seria o momento ideal de inserção (momento do antecessor)?

15 - Qual seria o momento ideal de inserção (momento do sucessor)?