

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
***CAMPUS FLORESTAL***

**ARTHUR VINÍCIUS GONÇALVES TEIXEIRA**

**A SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:**  
**como elementos da cultura organizacional podem influenciar nesse processo**

**FLORESTAL - MINAS GERAIS**  
**2022**

**ARTHUR VINÍCIUS GONÇALVES TEIXEIRA**

**A SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:  
como elementos da cultura organizacional podem influenciar nesse  
processo**

Monografia, apresentada à Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal, como parte das exigências de obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mariana Mayumi P. de Souza

**FLORESTAL - MINAS GERAIS  
2022**

ARTHUR VINÍCIUS GONÇALVES TEIXEIRA

**A SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:  
como elementos da cultura organizacional podem influenciar nesse processo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal, como parte das exigências de obtenção do grau de bacharel em Administração.

APROVADO: 29 de julho de 2022

*Adriana Ventola Marrra*

---

Profa. Adriana Ventola  
Marrra

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALEXANDRE SANTOS PINHEIRO  
Data: 02/08/2022 12:06:47-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Alexandre Santos  
Pinheiro

*Mariana M. P. de Souza*

---

Profa. Mariana Mayumi  
Pereira de Souza  
(Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado saúde e ter me permitido concluir mais uma etapa em minha vida. Agradeço à minha esposa, Thainá, por acreditar em meus maiores sonhos; por sempre me mostrar que a vida é muito mais do que dinheiro; por ter me ajudado a ser uma pessoa melhor em todos os sentidos; por sempre estar ao meu lado; por ser uma pessoa carinhosa, que sabe ouvir, que sabe ser firme quando estou errado e que não mede esforços para me ver feliz. Você foi a melhor coisa que já me aconteceu e é a pessoa mais incrível que já conheci. Te amo mais do que minha própria vida e daria ela por você.

Ao meu pai Carlos e à minha mãe Rita, que sempre fizeram tudo o que estava ao seu alcance para que eu pudesse ir atrás dos meus sonhos; por terem me dado de presente a estabilidade em seu casamento e por me passarem princípios e valores extremamente valiosos. Vocês cumpriram a sua missão e foram um porto seguro para nós. Eu amo vocês e tenho muito orgulho de tudo que construíram juntos. São um grande exemplo para mim. Aos meus irmãos Davidson e Dudu, por serem sempre parceiros ao longo de todos esses anos, por me darem a segurança de saber que sempre terei com quem contar e por serem, para mim, um grande exemplo de bondade, alegria e amor. Eu amo vocês. Contem comigo até o final de suas vidas.

À minha madrinha, Celi, por todos os conselhos que sempre me deu. Ao Bruno, por ser uma pessoa incrível, por sempre estar presente e por ser muito mais do que um primo para mim. Ao Rodrigo, por me mostrar a importância de ser corajoso e de enfrentar as batalhas que a vida nos oferece: eu nunca me esquecerei que você me recebeu e me ajudou quando mais precisei. À Célia, por seu alto-astral e por ser uma pessoa muito presente. À Clélia, por me ensinar que nada na vida vale mais do que a família. Agradeço também a toda a minha família.

Ao Baraky, pelo apoio incondicional que sempre me deu, mesmo quando muitos duvidavam. Pelos mais de 15 anos de uma amizade única e verdadeira e por ser o melhor amigo que eu jamais mereci ter. Te considero um irmão. Conte comigo. Agradeço ao Lucas, por ter me mostrado que, mesmo nos momentos difíceis, é possível encarar os desafios com alegria. Ao Pedro e Luiz, por serem para mim um grande exemplo de honestidade e honra. Ao Seb, por uma amizade de muitos anos e por toda a parceria. Agradeço, ainda, a todos os meus amigos.

A todos os professores da UFV que fizeram parte da minha educação e que contribuíram de alguma forma com o meu crescimento profissional, em especial a Mariana, pela orientação deste trabalho, e ao Alexandre, por ter mudado a minha vida com o que aprendi com você sobre o Eneagrama.

## RESUMO

As empresas familiares possuem uma grande importância no contexto socioeconômico do país, sendo que 90% de todas as empresas brasileiras possuem um perfil familiar. Para que consigam sobreviver no mercado, essas empresas precisam ser cautelosas com o processo sucessório, já que somente 30% das empresas familiares conseguem sobreviver à alteração para a segunda geração. Com isso, este estudo busca entender o modo como elementos da cultura organizacional podem influenciar no processo sucessório em uma empresa familiar sem plano de sucessão. A empresa estudada é uma pequena empresa familiar sediada na cidade de Contagem/MG, identificada com o nome fictício de Multi Beta LTDA. Nesse sentido, realizam-se entrevistas semiestruturadas, com parte do quadro de funcionários da empresa, incluindo dois dos três herdeiros e o seu fundador. Os dados são analisados com base na análise de conteúdo. Através dos resultados, examinam-se alguns dos elementos da cultura organizacional da Multi Beta LTDA., além de se perceber algumas inconsistências entre a visão dos funcionários, herdeiros e do fundador. Foi possível perceber que, caso o fundador tenha em mente algum plano de sucessão, isso é desconhecido pelos funcionários e herdeiros, não sendo mencionado sequer quem será o herdeiro que irá substituí-lo ao sair da empresa. Evidencia-se que o processo de sucessão pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa familiar.

Palavras-chave: empresas familiares; cultura organizacional; sucessão.

## **ABSTRACT**

Family businesses are of great importance in the country's socioeconomic context, with 90% of all Brazilian companies having a family profile. In order to survive in the market, these companies need to be cautious with the succession process, as only 30% of family businesses manage to survive the change to the second generation. Thus, this study seeks to understand how elements of organizational culture can influence the succession process in a family business without a succession plan. The company studied is a small family business based in the city of Contagem/MG, identified with the fictitious name of Multi Beta LTDA. In this sense, semi-structured interviews are carried out with part of the company's staff, including two of the three heirs and its founder. Data is analyzed based on content analysis. Through the results, it is possible to study some of the elements of the organizational culture of Multi Beta LTDA. In the data examined, it's visible some inconsistencies between the vision from the employee and the founder. It's evident that the succession process can determine the success or failure of a family business.

Keywords: family businesses; organization culture; succession.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 O que é cultura e a cultura organizacional	14
2.2 Os componentes da cultura organizacional	18
2.3 Cultura organizacional x mudança organizacional	21
2.4 As principais características das empresas familiares	23
2.5 Processo sucessório em empresas familiares	26
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>33</b>
3.1 Apresentação da empresa	35
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>38</b>
4.1 A Multi Beta LTDA	39
4.2 Elementos da cultura organizacional	41
4.2.1 Relacionamento entre funcionários	45
4.2.2 A figura do fundador	46
4.3 O planejamento da sucessão	48
4.3.1 Os desafios da sucessão	52
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para manterem-se no mercado, as empresas familiares, especialmente as de pequeno e médio porte, devem se tornar cada vez mais competitivas, aperfeiçoando-se constantemente, adaptando seus processos à realidade e às ameaças ou oportunidades. Dentro dessas ameaças, existe o processo de sucessão na empresa. A questão do planejamento sucessório refere-se ao modo pelo qual as empresas familiares buscam conduzir a sucessão na organização, sem impactar negativamente a performance da empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Nesse íterim, Ribeiro (2013) aponta que a sucessão familiar se revela como um desafio, no que se refere à forma como será assegurada a continuidade da empresa, não se tratando apenas de uma escolha para quem assumirá uma nova figura de liderança, mas também possui relação com a perpetuação de um sonho e a estrutura financeira de uma família. O sucesso desse processo pode ser facilitado ou dificultado de acordo com a cultura promovida no contexto organizacional.

Segundo Fleury (1989), a Cultura Organizacional é um conjunto de valores básicos em uma organização, com capacidade para ordenar, criar significado e construir uma identidade organizacional, agindo como elementos de comunicação, consenso e instrumentalizando as relações de dominação. Ainda segundo Fleury (1991), o grupo de pessoas ou profissionais que integram o ambiente corporativo é quem se encarrega de construir a cultura de tal organização, por meio da formação de pressupostos ou parâmetros básicos, bem como por sua transformação. Contudo, a autora esclarece que os fundadores ou idealizadores têm papel muito preponderante na construção dos padrões culturais que regem cada instituição, uma vez que os fundadores acabam por imprimir sua visão pessoal e de conhecimento de mundo na organização, de modo a serem seguidos pelos demais.

A cultura de uma organização é um processo em constante construção, sendo, dessa forma, fator importante na condução dos processos organizacionais. Podem-se otimizar ou não as rotinas empresariais, conforme a cultura se desenvolve. Por ser uma parte tão intrínseca da corporação, acaba por ser de difícil mutação, apresentando-se, portanto, certa resistência aos processos transformacionais (COELHO JR., 2003; CHIAVENATO, 2009).

No que tange à relação entre cultura organizacional e sucessão, Estol e Ferreira (2006, p. 6) defendem que o processo sucessório também constitui elemento cultural, haja vista que



o processo de sucessão constitui um aspecto da vida organizacional e como tal, não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e funcionamento da organização que inevitavelmente afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais, etc.) que a definem.

Tendo em vista o poder da cultura no contexto organizacional, Costa et al (2015) explicam que o planejamento da sucessão é um elemento chave, pois o sucesso futuro da organização familiar depende, segundo os autores, do bom resultado desse processo. Assim, a sucessão é um transpassar de responsabilidades, uma transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir.

Ribeiro (2013) ilustra que a sucessão, em geral, é atribuída ao consenso de ser o momento determinante da vida das empresas. A mortalidade de empresas familiares possui seu risco associado a diferentes fatores, entre eles o vínculo com a capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a empresa em questão e evitar as situações que possam causar prejuízos, especialmente nas etapas da sucessão do controle da organização.

De acordo com Leone (2004), para muitos pesquisadores e consultores que estudam a sucessão, tal processo, com suas consequências para pequenas e médias empresas, tornou-se um momento que decide a sobrevivência dessas organizações, as quais, atualmente, precisam lidar com um mercado mais competitivo e exigente. Para a autora, a sucessão em uma empresa familiar torna-se um problema, justamente por ser familiar, sendo que a disputa entre os herdeiros pode ocasionar uma divisão nas famílias, mesmo aquelas que são mais unidas.

Dessa forma, a questão da sucessão nas empresas familiares mostra-se como um processo de máxima importância e o mesmo pode ser diretamente impactado pela cultura construída pela organização, uma vez que, cada vez mais, as organizações deixam de existir por não terem conhecimento claro de como conduzir o processo sucessório. Desse modo, o desafio da sucessão está atrelado ao planejamento, ou seja, o sucesso ou fracasso do processo sucessório tem relação direta com o planejamento desse trajeto, de maneira que, quanto mais claro e coerente for a estratégia de sucessão adotada, maiores serão as chances da empresa de se manter no mercado após a ascensão de um novo gestor familiar (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; RIBEIRO, 2013).

Conforme Ricca (2007), o resultado da sucessão foca no entendimento dos membros de que existem duas esferas distintas, empresa e família, podendo confundir-se, fundir-se, sendo que tal entendimento torna o processo sucessório uma etapa de suma importância para sua evolução e faz com que o mesmo permeie, de forma mais clara e exequível, as dimensões

Corporativa, Societária e Familiar.

Dados divulgados pelo IBGE, no ano de 2018, revelam que 90% (noventa por cento) de todas as empresas brasileiras possuem perfil familiar, de modo que empresas desse tipo são responsáveis por aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento) de todo o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e por empregar 75% (setenta e cinco por cento) de todos os trabalhadores formais no país. Ainda segundo dados do IBGE (2016), 81% das empresas criadas no Brasil sobrevivem somente até o segundo ano e apenas 35% delas sobrevivem até o quinto ano.

A empresa alvo dessa pesquisa é denominada pelo nome fictício de Multi Beta Ltda., empresa em que trabalhei como assistente financeiro de novembro de 2014 a janeiro de 2019. Com sede na cidade de Contagem – uma das mais importantes cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte, a empresa atua há mais de 20 anos na fundição e distribuição de ferros e ligas metálicas. Localizada em uma área que ocupa mais de 10.000 metros quadrados, a Multi Beta distribui suas mercadorias para todos os estados do Brasil e conta com uma equipe formada por 11 pessoas, incluindo o sócio-fundador. Em 2019, quando foram feitas as entrevistas, o sócio-fundador ainda trabalhava normalmente na empresa, sendo o único responsável na tomada de decisões importantes do negócio, estando à frente das principais atividades gerenciais da empresa.

Como eu trabalhava no local há alguns anos, dois pontos chamaram minha atenção para justificar a análise de sucessão na empresa: primeiramente, pelo fato de o fundador não estar colocando em prática um processo sucessório, já que, em 2019, ele estava com 70 anos; e, secundamente, pelo fato de ter percebido que os herdeiros não tinham uma boa relação e não sabiam quem assumiria a empresa na ausência do fundador. No ano de 2022, o fundador ainda não começou a colocar em prática o processo sucessório na empresa e continua trabalhando diariamente de forma presencial. Portanto, acredito que o tema da sucessão é algo latente e essencial para a continuidade da empresa, mas o processo ainda não foi adequadamente planejado.

Considerando o contexto e a delimitação do tema apresentados, com o propósito de nortear o estudo aqui empreendido, procura-se responder a seguinte questão: como elementos da cultura organizacional podem influenciar o processo sucessório, em uma empresa de gestão familiar, sem plano de sucessão?

Como meta para alcançar o desenvolvimento proposto por este estudo, definiu-se, por objetivo geral, a seguinte perspectiva: identificar o modo como elementos da cultura

organizacional podem influenciar o processo sucessório, em uma empresa familiar, sem plano de sucessão.

Com o intuito de tornar mais factível e abrangente a meta proposta pelo presente estudo, foram definidos objetivos específicos que serviram como suporte para o tratamento do tema anteriormente citado:

- Identificar alguns dos elementos que compõem a cultura organizacional na empresa Multi Beta Ltda.;
- Evidenciar as principais características das empresas familiares presentes na empresa Multi Beta Ltda.;
- Apresentar os principais aspectos relativos ao processo de sucessão de gestão na empresa Multi Beta Ltda.;
- Relacionar as influências dos elementos da cultura organizacional no processo de sucessão de gestão na empresa Multi Beta Ltda.

Para atingir esses objetivos, o levantamento de dados foi realizado, através de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013). Os dados foram coletados por meio de entrevistas, classificadas por Duarte (2004) como semiestruturadas, diretamente do campo pesquisado, e analisados pelo método de análise de conteúdo de Bardin (1977).

Para a realização deste trabalho, houve uma certa dificuldade em encontrar estudos que relacionam os temas de cultura, sucessão e empresa familiar, o que poderia contribuir para um referencial teórico mais aprofundado especificamente nesses temas em conjunto. Dessa forma, a estratégia utilizada, para ser possível criar um bom referencial teórico, foi a separação do tema em 5 itens, que serão apresentados no próximo parágrafo. No Portal Capes, ao pesquisar os termos “cultura organizacional”, “empresa familiar” e “sucessão”, em junho de 2022, foram encontrados 197 resultados, porém nem todos eles correspondiam de fato a um artigo que, com efeito, abordava os três temas em conjunto. É mais comum encontrar estudos somente a respeito da cultura organizacional, cultura organizacional em empresas familiares ou sucessão em empresas familiares.

Foram selecionados 14 artigos que tratam dos três temas em questão. Os estudos podem ser vistos no Quadro 1:

**Quadro 1 – Artigos sobre cultura organizacional, empresa familiar e sucessão**

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>DATA DE PUBLICAÇÃO</b>
Cultura de sucessão: uma análise do processo de reestruturação da liderança estratégica da cotripal agropecuária cooperativa	Cátia Daiane de Moura do Amaral e Gustavo Arno Drews	2019
Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus	Cançado et al	2013
Cultura organizacional e empresas familiares da marinha grande – estudo de caso	Mafalda Casimiro	2008
Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional	Ana Luiza Albuquerque Cruz e Janete Lara de Oliveira	2014
Empresa familiar: cultura organizacional e sucessão profissionalizada	Luis Rogério Nascimento D'Aquino	2005
Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional	Fabio Santarossa Dante, Regina Mazzini Rodrigues e Graziela Graziano Cremonezi	2016
Empresas familiares: a sucessão e a sua expectativa na organização: estudo de caso	Ana Rita Cruz Diogo	2014
O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira	Kátia Maria Felipe Estol e Maria Cristina Ferreira	2006
Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais	Freire et al	2010

Gestão e sucessão em empresa familiar	Ernani Cesar de Freitas e Cleusa Maria Marques Frezza	2016
Sucessão familiar x sucessão profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial	Galli et al	2019
Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito	Denize Grzybovski e João Carlos Tedesco	1998
Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática	Souza et al	2017
Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares	Sayonara de Fátima Teston e Eliane Salete Filippim	2016

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022).

Tendo em vista que a cultura é um elemento de amplo aspecto e influencia a organização como um todo, e que o processo de transição de gestão pode ser um vasto campo de pesquisa, o presente estudo não visa a esgotar o tema, haja vista a sua preponderância e amplitude. Busca-se apenas compreender o modo como a cultura organizacional pode impactar o processo de transição de geração em uma empresa de gestão familiar sem um plano efetivo de sucessão. O trabalho foi estruturado em 5 capítulos. Após a introdução, tem o referencial teórico subdividido em: o que é cultura; a cultura organizacional; cultura forte x cultura fraca; cultura organizacional x mudança organizacional; os componentes da cultura organizacional; as principais características das empresas familiares e o processo sucessório em empresas familiares. Em seguida, foram apresentadas a metodologia de pesquisa, a apresentação de resultados e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que é cultura e a cultura organizacional

Fleury (1987, p. 10) define que a cultura organizacional é “concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança”. Sendo assim, da “consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização”.

Para Schein (1985 apud PIRES; MACEDO, 2006, p. 5), cultura pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Conforme Aguiar (2005), cultura é definida como conjunto de valores, crenças, costumes, expectativas e hábitos comuns a um grupo de pessoas ou sociedade. Esses valores ou costumes compartilhados entre os indivíduos são denominados aspectos culturais, os quais, por sua vez, são responsáveis por influenciar ou desenvolver as características individuais, seja na política, na religião ou na sociedade em que o indivíduo está inserido. A cultura, além de transmitir padrões de comportamento, é também determinante na construção dos processos psicológicos, sendo, portanto, forte fonte de influência para motivação e percepção de cada ente individualmente.

De maneira semelhante, Fleury (1989) defende que a cultura compreende os valores compartilhados, crenças, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, posicionamento, tradições, visão de mundo e objetivos que são passados aos membros de uma sociedade de geração para geração. Os traços culturais são distintos em cada sociedade e são passados dos mais velhos para os mais jovens, sendo a cultura responsável por nortear o comportamento das pessoas e também das organizações, de maneira a integrar aqueles que compõem o meio social.

Segundo a linha de estudo defendida por Fleury (1987), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de símbolos padronizados que necessitam de decifração e interpretação e que tem como propósito moldar o comportamento dos integrantes de uma organização. Santos, Fonseca e Sauerbronn (2014, p. 12) explicam que a cultura, do ponto de

vista organizacional, consiste no resultado das interações humanas que se desenvolvem no contexto corporativo. Para tanto, afirmam:

Na visão da cultura como variável organizacional, a cultura é reconhecida como força de coesão e de homogeneidade dentro da organização, que proclama valores e crenças compartilhados pelos atores sociais. Quando se adota a metáfora cultural para a organização, o mundo social existe apenas como um padrão de relações simbólicas e significados sustentados por meio dos processos de interação humana continuada. A cultura assume um caráter dependente da interação humana e, portanto, subjetivo.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), cultura organizacional é um sistema de valores e padrões que uma organização compartilha entre seus membros. São esses padrões responsáveis por traduzir a identidade da empresa e também de diferenciá-la das demais corporações atuantes no mercado, seja no mesmo segmento ou em segmento distinto.

A cultura, em uma organização, auxilia na descoberta e no desenvolvimento dos processos e soluções para problemas de adaptação externa e integração interna, constituindo, de modo evidente, os rumos a serem seguidos pela instituição, além de figurar a identidade percebida pelos clientes internos e externos (ESTOL; FERREIRA, 2006; SCHEIN, 1985 apud FLEURY, 1991).

Conforme Chiavenato (2010), a cultura organizacional é responsável por dar identidade a uma organização, tornando-a distinta das demais. Uma cultura forte é aquela capaz de envolver os membros da organização, de modo que o comportamento individual esteja alinhado à missão corporativa, produzindo um trabalho focado na satisfação dos clientes e ainda com elevação dos índices de produtividade. Sendo assim, a cultura organizacional pode influenciar positiva ou negativamente uma instituição, dependendo do modo como a mesma é percebida e absorvida pelos clientes internos e externos.

É a cultura também responsável por regulamentar os processos, procedimentos e normas adotados por uma corporação. Os mesmos, por sua vez, são definidos à medida que a cultura organizacional é disseminada ao longo das esferas da organização, independentemente dos níveis hierárquicos (FLEURY, 1991; CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Smircich (1983 apud PENNA, 2020, p. 4), a “cultura organizacional pode ser uma dimensão organizacional de caráter dinâmico, que se revela por meio de várias expressões ou elementos culturais próprios de cada organização”. Dessa forma, a cultura, do ponto de vista organizacional, consiste em regras, normas e rotinas que servem de guia aos

comportamentos humanos, mas também agem como elemento de comunicação e consenso, a ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Segundo Chiavenato (2009), a cultura é tão relevante para a organização que, para conhecer uma instituição, é preciso, primeiramente, conhecer sua cultura, compreender seus valores, perceber seus costumes e objetivos. Embora existam inúmeras organizações e, por vezes, várias empresas no mesmo ramo mercadológico, cada organização tem sua própria cultura, mesmo com atuação próxima. Os processos, valores, assuntos relevantes, atitudes predominantes, costumes e outros aspectos culturais são claramente distintos de uma empresa para outra.

Dado que cada organização possui particularmente sua cultura, Aguiar (2005) explicita que as empresas possuem também valores distintos e, em virtude disso, têm desejos e objetivos diferentes entre si. A cultura organizacional é, portanto, responsável por imprimir visão, missão e objetivos às organizações. Do mesmo modo, são os valores, por ela partilhados, que constituem os fatores que mais interferem, ou direcionam, o comportamento individual.

Nesse sentido, a cultura é um componente de extrema importância em qualquer corporação. Para Chiavenato (2010, p. 128), “a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias”. Tal mistura de aspectos variados expõe, efetivamente, a maneira de cada organização funcionar e trabalhar, tornando, por meio da cultura, cada corporação singular.

Amaral e Drews (2019, p. 4) orientam que a cultura organizacional “representa uma importante influência no meio onde a organização está inserida, no comportamento e atitudes das pessoas que a compõem, bem como nos processos que realiza e que pretende realizar”, além de interferir diretamente no desempenho organizacional.

Fleury (1987) esclarece também que, dada a amplitude do tema, a cultura organizacional vem sendo estudada e percebida sob vários aspectos, tanto teóricos como metodológicos, a exemplo de um estudo de Smircich, publicado no ano de 1983, afirmando que, do ponto de vista organizacional, a cultura pode ser distinguida em duas grandes linhas de pesquisa: “a primeira enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem”, enquanto a segunda linha “concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é” (FLEURY, 1987, p. 8).

Sobre esse aspecto, Fleury (1987) orienta que, quando se parte da ideia de que a cultura é



uma variável interna, os gestores buscam, nos fatores culturais difundidos e vivenciados pela organização, meios para soluções operacionais e na concepção de estratégias organizacionais. Em uma visão metafórica, a cultura organizacional é percebida como um conjunto de símbolos e significados que precisam ser decifrados e interpretados, de maneira que os indivíduos que a compõem buscam adequar suas próprias ações, de forma a pautá-las nos sistemas de símbolos que são compartilhados por tal organização. Sendo assim, quando percebida como variável, a cultura pode ser moldada e modificada de acordo com a orientação da organização. Em contrapartida, a cultura metafórica pode ser percebida como elemento mais rígido e de difícil mutação, uma vez que está pautada em simbologias e significados que carregam consigo maior complexidade, sendo sua interpretação fundamental para compreensão da organização como um todo, além de que a transformação desses símbolos requer estudo e tempo.

Fleury (1987) explica que, nas organizações de gestão familiar, a cultura está diretamente ligada aos valores e crenças de seus fundadores. Dessa forma, além de outros papéis, os fundadores também são protagonistas no processo de formação dos padrões culturais de suas empresas, haja vista que “[o]s primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo” (FLEURY, 1987, p. 11).

Ainda no contexto familiar, Diogo (2014) explica que a cultura organizacional das empresas familiares é semelhante àquela que se define nos demais tipos empresariais, distinguindo-se pelo fato de estar ainda mais centrada na figura do sócio-fundador:

À semelhança das outras empresas, nas empresas familiares, a cultura é formada pela aprendizagem sob influência de quem lidera e dos funcionários mais dominantes. O que só realça, na criação da cultura, o peso do fundador ou da primeira geração. É a família que lidera a empresa e é na gênese da criação da empresa que se começa uma linha de pensamento e ação, fundada em valores e comportamentos próprios ao fundador, que norteia toda a organização e continua, através dos descendentes, adversa à mudança (DIOGO, 2014, P. 26).

Robbins, Judge e Sobral (2011) esclarecem que a cultura organizacional serve mais do que para dar identidade às corporações. É notório que uma cultura bem assimilada e incorporada por uma parcela grande da organização, bem mais que representar, acaba por aumentar os índices de permanência de pessoal, reduzindo a rotatividade, aumentando a lealdade corporativa e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional. Em suma, a cultura organizacional é

responsável por aumentar a identidade dos colaboradores com a corporação e, do mesmo modo, é o fator que os mantém mais satisfeitos e motivados com o trabalho. Para o presente estudo, considero a cultura como variável, sendo de suma importância conceituar e compreender as razões pelas quais a cultura passa a ser forte ou fraca dentro de uma empresa, entendimento que pretendo traçar logo após tratar dos componentes da cultura organizacional.

## **2.2 Os componentes da cultura organizacional**

Segundo Coelho Jr. (2003), a cultura organizacional é fator relevante e preponderante em todas as organizações, sendo composta por elementos distintos. Essa composição influencia diretamente o comportamento dos membros que constituem a organização, independentemente do nível hierárquico que ocupam na corporação. Com efeito, para o autor, os principais componentes da cultura organizacional são: normas, valores, recompensas e poder. Normas são os padrões de comportamento que os funcionários possuem; valores constituem o que se espera do comportamento de seus membros, sendo a base da empresa; recompensa corresponde ao modo como o funcionário será valorizado na organização; e poder se manifesta através da tomada de decisões na empresa. Outros autores, que veremos nos próximos parágrafos, acrescentam outros componentes e possuem modelos diferentes para abordar o tema.

Dado que a cultura das organizações é responsável por transmitir identidade e moldar o comportamento, Chiavenato (2009, p. 423) defende que, por ser “um modo de vida”, a cultura corporativa é composta por um “sistema de crenças, expectativas e valores”, além de que esses elementos são responsáveis por determinar a interação e o relacionamento característicos a cada corporação.

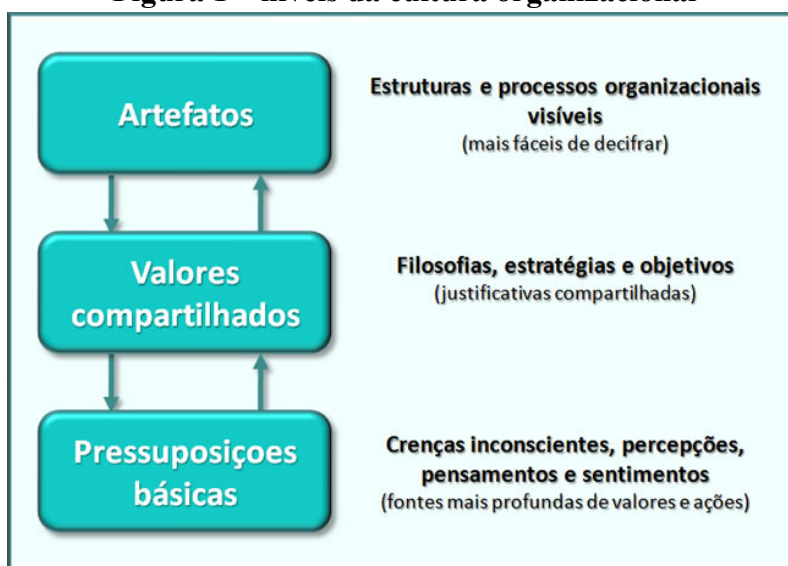
Em um contexto psicológico, os fatores que compõem a cultura são percebidos de forma distinta, uma vez que cada membro possui sua individualidade, capacidade de percepção e incorporação diferenciados. Embora existam padrões que buscam uma constante conformidade, a cultura não é um composto estático, possuindo natureza dinâmica, sofrendo influências e se modificando ao longo dos anos. Nesse sentido, Aguiar (2005, p. 270) argumenta:

As coisas e os fatos que rodeiam os indivíduos são diferentes em cada cultura, o que contribui para percepções diferentes do mundo. As crenças, ou conjuntos de percepções e conceitos mantidos pelos membros de uma cultura, são forte fonte de influência sobre o comportamento individual. Cada cultura possui valores, ou seja, uma categoria geral de objetivos que muitos membros de uma sociedade procuram alcançar. As normas são costumes que apresentam o caráter

de obrigatoriedade. São expectativas sancionadas pela cultura que devem ser obedecidas. A obediência a elas é recompensada, sua desobediência, punida (AGUIAR, 2005, p. 270).

Ainda com relação aos componentes da cultura organizacional, Schein (1984 apud FLEURY, 1987, p. 9) afirma que a composição da cultura corporativa acontece em três níveis distintos: “artefatos – que consiste na estrutura e processos organizacionais visíveis; valores compartilhados – filosofias, estratégias e objetivos, e pressuposições básicas – crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos”.

**Figura 1 – níveis da cultura organizacional**



Fonte: Chiavenato (2010, p. 176)

Tal como representado pela Figura 1, Fleury (1987) esclarece que, bem mais que valores e crenças compartilhados, todos os elementos encontrados no ambiente corporativo fazem parte da cultura organizacional, estando implícitos na missão da empresa ou no modo como o seu *layout* foi desenvolvido.

Para Aguiar (2005), funcionários que se identificam com os valores da organização, buscam mais do que salários ou recompensas financeiras. Eles procuram estabelecer uma relação sólida entre seus objetivos e as metas corporativas. Quanto maior a identificação, maior o comprometimento e a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, dos grupos. São elementos como filiação e absorção que determinam a força de uma cultura organizacional.

Para Crozatti (1998), quanto mais aceita, mais forte essa cultura será, elevando os indicadores de produtividade e comprometimento, diminuindo os níveis de absenteísmo e de

rotação. Para ser forte, a cultura organizacional precisa ser bem disseminada entre os membros da corporação, fazendo com que haja adequação e sentimento de pertencimento, para que os objetivos pessoais e organizacionais caminhem em uma mesma direção. Colaboradores que se identificam com as organizações são, de fato, mais produtivos e desenvolvem um ambiente de trabalho com mais entrosamento e inovações. Esses fatores contribuem efetivamente para a geração de resultados.

Os empregados, uma vez que tenham assimilado e incorporado a cultura de uma organização, tendem a manter seu comportamento aprendido, balizando sua vivência organizacional em tal aprendizado. Transformações da cultura organizacional são, portanto, campos de difícil compreensão e previsão, extremamente áridos para o controle dos agentes de mudança (COELHO JR., 2003, p. 2).

Ao contrário do que acontece na cultura forte, na cultura fraca, os valores essenciais estão constantemente em choque com os valores adotados pela maioria. Se, na cultura forte, os valores essenciais estão bem definidos e compartilhados pela maior parte dos entes da instituição, no caso da fraca, existe pequena aceitação das regras e crenças, ou mesmo pouca definição dos conceitos e premissas básicas que compõem a identidade da organização e seus valores. Se uma cultura forte é capaz de produzir equipes engajadas e comprometidas, uma cultura corporativa, carente de força, pode desenvolver membros apáticos e alheios às metas organizacionais e, ainda, funcionários descomprometidos e sem motivação para o trabalho (FLEURY, 1987; COELHO JR., 2003; ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011; CROZOATI, 1998).

Coelho Jr. (2003) destaca que outro aspecto relevante quanto à força ou fraqueza da cultura, no ambiente transformacional, diz respeito às dificuldades de transição entre os processos e as mudanças na cultura organizacional propriamente. Tendo em vista que uma cultura forte é adotada por parte maciça dos integrantes das organizações, é nessa esfera que ocorrem os maiores entraves nos processos em que a cultura precisa ser mudada ou incorporada por novos valores. Normalmente, a cultura forte está ligada à rigidez, sendo mais difícil sua modificação e sofrendo maior resistência nos trâmites de mudanças corporativas. A cultura com ênfase de fraqueza, embora mais desfavorável para as organizações, no que tange aos resultados corporativos, apresenta, por natureza, maior maleabilidade, sendo, portanto, mais fácil de ser mudada.

### 2.3 Cultura organizacional x mudança organizacional

Chiavenato (2010, p. 177) defende que “ a cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou fracasso das organizações”. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. Em outras palavras, a cultura pode trazer benefícios ou malefícios, dependendo do modo como a mesma é vista e encarada por aqueles que compõem a organização.

Por tratar-se de componente tão importante, D’Aquino (2005) orienta que a cultura precisa ser adaptativa, dado que as organizações modernas necessitam enfrentar um constante ambiente de mudanças. Com os adventos da modernidade e da globalização, as organizações precisam estar envoltas em ambientes dinâmicos que possibilitem ou facilitem os processos transitórios e, para tanto, é exigido das organizações e de seus membros alto potencial adaptativo, ou seja, as empresas, para sobreviverem no atual contexto corporativo, precisam se dispor às mudanças organizacionais.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (PENNA, 2020, p. 3).

Contudo, considerando, o aspecto rígido da cultura forte, Robbins, Judge e Sobral (2011) elucidam que ela pode se mostrar um entrave muito considerável, no que tange às mudanças organizacionais ou mesmo às estratégias de fusão. No processo de mudança organizacional, a cultura pode representar um fardo e dificultar ou retardar a resposta às mudanças, quando grande maioria da população corporativa se recusa a abandonar práticas que não serão mais condizentes com o novo ambiente. Quando os valores compartilhados se tornam um passivo, pode também afetar o processo transformacional. Uma empresa em caráter de rápidas mudanças pode sofrer com objeções em abandonar uma cultura ultrapassada que não responda à nova realidade vivenciada pela organização.

Tendo a cultura como variável, os principais responsáveis pela cultura organizacional da empresa são os próprios fundadores ou idealizadores da organização (CATELLI, 1997; FLEURY, 1991). A mesma pode ser uma dificuldade para os gestores que irão assumir uma

empresa, após a saída do fundador, já que os colaboradores podem não se identificar tanto com os novos gestores, da maneira como se identificavam com o(s) antigo(s). Isso será discutido também no próximo item, que se trata do processo sucessório.

De acordo com Soto (2002), abandonar a velha identidade ou as bagagens adquiridas pode significar um processo difícil, de modo que isso passa a ser um alto preço a pagar. Entretanto, é preciso arcar com essa responsabilidade nos processos de mudança e transformação. A mudança pode representar novas possibilidades, novas oportunidades. No entanto, é necessário deixar muitas coisas (credos, crenças, valores, procedimentos, comportamentos) para trás. Aquilo que não é deixado para trás pode se transformar em uma bagagem pesada demais para carregar, um obstáculo para se transitar livremente e, conseqüentemente, um embargo às mudanças organizacionais.

Para Amaral e Drews (2019, p. 4), realizar mudanças na organização é resultado de atos de grande coragem, uma vez que existem vários fatores que dificultam o processo de mudança. Dentre os dificultadores mais claros e inevitáveis estão o conservadorismo das pessoas, a resistência natural às mudanças, o medo do novo, a cultura e os valores das organizações, o custo da mudança, a dificuldade de conscientização da alta administração, a capacidade da empresa enfrentar a mudança, a falta de planejamento e visão estratégica da direção, entre outros.

D'Aquino (2005) expõe que, além de dificuldades externas e de mercado, as empresas familiares têm os dificultadores de mudanças ampliados, por embasarem sua gestão na visão de curto prazo. Posto de outro modo, os fundadores acabam por verem-se acomodados, acreditando terem como aliados os privilégios de uma economia culturalmente paternalista e fechada, de forma que acabam não elaborando nenhum planejamento estratégico que visa ao futuro da organização.

Para Diogo (2014), por terem uma cultura mais rígida e permanente, as empresas de gestão familiar podem enfrentar alguns obstáculos no seu desenvolvimento e com uma maior resistência aos processos de mudança de modo geral:

As empresas familiares são vinculadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. A sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um modelo a seguir pelos demais funcionários. Em contrapartida, pode ocorrer, na gestão familiar, a existência de crenças e valores muito rígidos e concomitantemente com a falta de preparação ou formação de responsáveis familiares, pode configurar-se como um entrave ao desenvolvimento da empresa, especialmente na celeridade e adequabilidade da resposta às mudanças do ambiente envolvente (DIOGO, 2014, p. 12).

Conforme Penna (2020), as mudanças organizacionais são processos complexos, pois buscam reescrever o modo como pessoas e organizações se comportam frente a novas realidades e padrões de comportamento, e a relação de hábitos e valores são elementos difíceis de serem readequados, mesmo havendo a necessidade de mudança e ainda que ela seja abertamente apresentadas. A mudança acaba por afetar a cultura organizacional e é necessário engajamento e envolvimento de todos, em todas as esferas da instituição, para que a cultura seja readequada e os comportamentos se moldem aos novos padrões exigidos pela mudança organizacional. Há certa complexidade na definição do tema e no estudo dos componentes da cultura organizacional. O presente estudo buscou apenas compreender elementos da cultura organizacional da Multi Beta LTDA., não havendo a pretensão de descrever a cultura da empresa de forma aprofundada.

#### **2.4 As principais características das empresas familiares**

A título de conceituação, Adachi (2006) considera que, em uma empresa dita familiar, pode ser observada a ocorrência das seguintes condições: a família possui propriedade sobre a empresa; ela influencia a gestão estratégica da empresa; existe uma troca de influências entre valores familiares e organizacionais, ou seja, identificam-se claramente os valores da família na empresa; o processo sucessório é determinado pela família; e, por último, a família está no controle gerencial há pelo menos duas gerações.

A empresa familiar difere de outros tipos de organização principalmente pelo fato de haver em si, de forma intrínseca, a expectativa de perpetuidade, nutrida não somente no ambiente empresarial, mas também no seio familiar. Negócios de cunho familiar tendem a buscar sua sobrevivência ao longo do tempo de forma mais aguerrida do que os próprios resultados financeiros ou tangíveis de curto prazo, principalmente porque carregam, dentro de si, o que se denomina sonho do fundador e, em decorrência, de seus parentes próximos, numa interessante e complexa mistura, que envolve relações familiares, sociedade patrimonial e, muitas vezes, trabalho em conjunto (FLORES JR.; GRISCI, 2012, p. 1).

Ramos e Helal (2010) percebem que as empresas familiares possuem um número reduzido de especialistas, se comparado com as empresas não-familiares, evidenciando que as empresas familiares são menos suscetíveis de produzir um negócio formal ou estratégico. Diante de tais dificuldades, a busca por soluções de ordem gerencial e estratégica torna-se uma questão urgente para a sobrevivência de empresas familiares.

Embora os problemas dessas empresas estejam, muitas vezes, ligados à gestão e ao planejamento estratégico, Oliveira (2009) orienta que:

[não se pode dizer que as empresas familiares têm todos os mesmos tipos de problemas, justamente porque uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família, provocando certas particularidades em sua atuação que variam de família para família. (OLIVEIRA, 2009, p.27).

De acordo com o SEBRAE ( Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - 2015), as organizações familiares têm origem no cidadão empreendedor, que na maioria das vezes, conta com poucas informações a respeito do negócio empreendido e também conta com baixa escolaridade. Outra característica apontada pelo órgão é a formação familiar no quadro de funcionários, que normalmente são preenchidos por filhos dos proprietários ou cônjuge.

Para Mamede (2007) e Chaves Júnior (2012), a principal característica prática que diferencia as empresas familiares das não familiares é o fato de terem sua sobrevivência e seu crescimento, em grande parte dos casos, atrelados a uma única pessoa – o seu proprietário. Isso pode acarretar uma maior centralização na tomada de decisões, aumentando a dependência que a empresa pode ter de seu fundador.

Em uma empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária e os contratos de sucessão. As empresas familiares ou com gestão de tipo familiar têm suas próprias características que variam de positivas a negativas, dependendo do grau de enraizamento cultural do personalismo do fundador e das necessidades estratégicas de crescimento do negócio (FREIRE et al, 2010, p. 4).

Segundo o SEBRAE (2015), em muitos casos, a empresa funciona com um único trabalhador - o proprietário. Em geral, as empresas familiares desenvolvem atividades com volume de capital pouco expressivo e com alta intensidade de mão de obra, o que pode acarretar a necessidade da participação direta dos membros da família e do próprio empresário para trabalhar na produção de seu empreendimento.

De acordo com Lethbridge (2007), no que tange à estrutura de capital, as empresas familiares podem ser divididas em três tipos básicos: a tradicional, a híbrida e a de influência familiar. Na primeira, o capital é fechado, apresentando pouca transparência administrativa e financeira. Ela é também a que exerce domínio completo sobre os negócios. Na segunda, o capital é aberto e, embora tenha mais transparência e participação na administração por



profissionais não familiares, a família ainda mantém o controle da organização. Na terceira, a maioria das ações está em poder do mercado, no entanto, mesmo mais distante, a família exerce influência estratégica, por meio da detenção de significativa participação acionária.

Leone (2005) enfatiza que, em empresas familiares, há grande confusão de papéis e dificuldade em separar o ambiente residencial do profissional, o que é determinado pela ausência de regras claras para orientar a gestão da empresa. Dessa forma, a empresa se torna uma extensão da família, e o contrário também ocorre.

Quanto à centralização nas tomadas de decisão, Mamede (2007) explica que tal centralização acaba por gerar uma supervisão mais direta, cerrada, sobre as atividades da empresa. Dessa forma, todas as decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário, gerando uma grande dificuldade de se considerar planos de longo prazo para a organização, uma vez que as atividades diárias acabam por tomar todo o tempo do proprietário-gerente.

Ainda sobre esse aspecto, Trigueiro (2002, p. 239) considera que uma das principais características das empresas familiares diz respeito à ausência de planejamento que contemple o longo prazo e, para tanto, o autor afirma que “entre as empresas, notadamente as pequenas e microempresas — imersas num cotidiano intenso de trabalho —, deixam evidente a pouca importância ao planejamento estratégico”.

Feldmann (2011) afirma que outra dificuldade vivenciada pelas empresas familiares, podendo contribuir para sua extinção, é de ordem cultural e relaciona-se ao fato do pequeno empresário brasileiro ver, no seu concorrente, um inimigo que deva ser abatido, não um possível aliado. Tal visão impede a realização de feitos que, executados de forma isolada, são difíceis de se levar adiante, como realizar exportações.

Apesar das fragilidades das empresas de gestão familiar, Chaves Júnior (2012) revela que algumas das características das empresas familiares podem ser vistas como vantagens competitivas. O fato de possuírem um número reduzido de funcionários pode fazer com que, cada vez mais, sejam bem dirigidas, se o gestor for capaz de dinamizá-las por inteiro, dado que uma estrutura funcional mais enxuta possibilita atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor do que aquele que seria necessário em uma grande empresa.

Dadas as particularidades desse tipo empresarial, cabe ainda mencionar que as empresas familiares têm alta representatividade no Brasil e no mundo. D’Aquino (2005, p. 9) argumenta que, de modo geral, as empresas de ordem familiar são “a forma predominante de empresas em

todo o mundo”, ocupando, assim, uma parte muito significativa de todo o cenário econômico mundial. Oliveira (2000) estima que 70% de todas as empresas estabelecidas no mundo sejam do tipo familiar e que 60% de todos os postos de trabalho ofertados no Brasil são resultantes de negócios familiares.

Ainda quanto à representatividade das empresas familiares, Flores Jr. e Grisci (2012) esclarecem que, das empresas legalmente constituídas no Brasil, 80% delas recebem a classificação de empresa familiar. Tendo em vista o contingente de empresas privadas em atividade no país, as empresas familiares respondem por mais de 61% de toda a produção dessa classe. Além disso, as empresas familiares são responsáveis por quase 50% de todo o Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), conforme Galli et. al. (2019).

Sendo resultado da junção de duas instituições seculares, família e empresa, para se manterem em atividade por longos períodos, as empresas familiares precisam passar por processos sucessórios. Eles se concretizam quando ocorre a transferência de poder de uma geração a outra, e o sucesso dessa transição está diretamente ligado ao modo como as instituições se preparam para viver esse momento tão decisivo (CAMPOS; MAZZILLI, 1998; SILVA JR.; MUNIZ, 2005).

De acordo com o conceito proposto por Adachi (2006), há apenas uma condição não atendida pela Multi Beta LTDA., a respeito da condição de uma empresa ser caracterizada como familiar, pois a família não está no controle gerencial há pelo menos duas gerações. Atualmente, o fundador ainda trabalha na empresa e é responsável pelas principais decisões importantes do negócio. Todas as outras condições estabelecidas pelos autores são atendidas na Multi Beta: a família possui propriedade sobre a empresa, influencia a gestão estratégica da mesma, há uma troca de influências entre valores da família e do negócio, e o processo sucessório é determinado pela família. Já de acordo com o conceito defendido por Mamede (2007) e Chaves Júnior (2012), argumentando que a principal característica que difere uma empresa familiar das demais é o fato da sua sobrevivência e crescimento depender de seu fundador, a Multi Beta LTDA. seria classificada como uma empresa familiar, posto que o fundador ainda é o gestor do negócio.

## **2.5 Processo sucessório em empresas familiares**

O planejamento da sucessão, de acordo com Costa et al (2015) é um elemento chave, pois o sucesso futuro da organização familiar depende, segundo o autor, do bom resultado desse

processo. Assim, a sucessão é um transpassar de responsabilidades, uma transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir.

A empresa familiar demonstra muitas particularidades. Entre elas, pode-se destacar a lealdade entre os membros da família; o compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns; a perspectiva de longo prazo; o zelo pela reputação da empresa; e a facilidade em manter o foco. Porém, apesar desses aspectos, notadamente positivos, a organização familiar também enfrenta desafios a vencer. Entre os principais desafios, cabe destacar os efeitos da sobreposição das dimensões família e empresa, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões empresariais e a supervalorização das relações afetivas. Esses fatores, entre outros, podem contribuir para que as chances de sobrevivência das empresas familiares diminuam a cada nova geração, por isso, a relevância da investigação sobre a preparação de sucessores (TESTON; FILIPPIM, 2016, p. 3).

Campos e Mazzilli (1998, p. 2) afirmam que o processo sucessório nas empresas de ordem familiar constitui-se um grande desafio para esse tipo de organização:

O processo sucessório nas empresas familiares tem-se constituído um grande desafio, por tratar-se de um episódio longo, inevitável e, invariavelmente, negligenciado, ainda que demonstre interferir de forma decisiva no negócio. A empresa familiar, ao abarcar duas instituições complexas e vitais ao homem — família e organização — traz consigo um grave conflito de papéis, que assume seu ápice no processo sucessório e que pode determinar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, por envolver delicados e intrincados processos psicodinâmicos entre pai-presidente e filho-sucessor.

Para Coelho (2006), o processo sucessório é extremamente importante para as empresas de ordem familiar. O sucesso desse processo pode garantir a continuidade da empresa ou determinar a sua extinção. O autor explica que, após vivenciar um processo de sucessão, a empresa pode ver suas atividades ruírem, algo muito comum. Isso se justifica pelo fato de o novo gestor não conseguir apresentar o mesmo desempenho alcançado pelo anterior. Leone, Silva e Fernandes (1996) afirmam que, caso o sucessor seja uma pessoa da família, ela precisa ocupar cargos subalternos na empresa, para que conquiste respeito, confiança e liderança dentro da organização.

Leone (1992) define que a organização do processo sucessório deve ser feita em três etapas: a primeira etapa deve ser colocada em prática com o regime de casamento e a redação do testamento; a segunda etapa, com a valoração dos bens da família; e a terceira consiste em encontrar a solução desejada. As duas primeiras etapas definidas pela autora têm relação com a transmissão do capital, enquanto a terceira e última se trata da transmissão de poder.

Bernhoeft (1996) explica que, a partir da segunda geração, torna-se difícil que o(s)

herdeiros consigam ser aceitos como substitutos legítimos do fundador. Dessa forma, para que se possa planejar e estabelecer as formas de relacionamento entre os possíveis participantes de conflitos internos, é necessário que o fundador da empresa tenha uma visão de longo prazo, enquanto ainda está em atividade, pois, assim, é possível que a organização seja bem preparada para o processo de sucessão. Caso o fundador decida por não passar o poder para um de seus herdeiros, ele pode optar pela venda do negócio ou pela profissionalização da gestão da empresa, mantendo os herdeiros como conselheiros administrativos.

Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão (FREITAS; FREZZA, 2016, p. 7).

Estol e Ferreira (2006) informam que um dos problemas da gestão de empresas familiares reside na inexistência de separação entre as relações familiares e profissionais, tendo como ápice do problema justamente o período em que o fundador decide passar o bastão a um sucessor. O processo de sucessão deve ser um processo racional e, se os funcionários, herdeiros e fundador não se empenharem em realizar essa etapa, de forma organizada, o evento pode causar um baque irreversível à continuidade da empresa.

Tendo em vista que o processo de sucessão é necessário e que do seu sucesso também depende a existência futura de uma empresa familiar – especialmente as de pequeno porte – o segredo para se ter uma sucessão bem sucedida, segundo Amendolara (1995), reside em pôr em prática ações planejadas. Dessa forma, para mitigar possíveis conflitos internos, é de suma importância traçar um plano de sucessão, prevendo, assim, possíveis entraves – e conflitos – além de soluções prévias para os percalços que possam surgir.

No entanto, quando se trata de empresa familiar, por suas características, com uma sistemática própria e dificuldades específicas, tem-se um prognóstico que preocupa: somente 30% das organizações bem-sucedidas sob a gestão de seu fundador sobrevivem à alteração para a segunda geração. Ademais, considera-se que apenas 50% delas alcançam a terceira geração (COSTA et al, 2015).

Ribeiro (2013) ilustra que a sucessão, em geral, é atribuída ao consenso de ser o momento determinante da vida das empresas. A mortalidade de empresas familiares tem seu

risco associado a diferentes fatores, entre eles, o vínculo com a capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a empresa em questão, evitando as situações que possam causar prejuízos, especialmente nas etapas da sucessão do controle da organização.

Macedo (2009) e Ricca (2007) ponderam os inúmeros riscos e desafios da empresa familiar, resultantes, essencialmente, da interseção entre as três dimensões que a constituem: empresa, propriedade e gestão. Na opinião de Costa et al (2015), os principais riscos e desafios podem ser vistos no Quadro 2:

**Quadro 2 — Riscos e desafios da sucessão familiar**

<b>Riscos</b>	<b>Desafios</b>
Escolha de parentes para os cargos sem análise de sua competência — cargos escolhidos por confiança.	Conciliação de interesses pessoais <i>versus</i> interesses da empresa.
Falta de planejamento de sucessão: falta de preparo ou qualificação do sucessor e falta de pessoas qualificadas na organização.	Planejamento de sucessão, levando em consideração a escolha da melhor pessoa para ocupar o cargo do fundador — seja ela da família ou não.
Falta de delimitação entre vida pessoal <i>versus</i> vida profissional da família fundadora = interseção entre as dimensões da família, propriedade e gestão.	Implementação de uma gestão profissional que leva em consideração o que é melhor para a perpetuidade dos negócios em detrimento dos interesses da família.
Conflito de interesse pessoal <i>versus</i> crescimento da rentabilidade da empresa.	Gestão da mudança.
Conflitos entre herdeiros.	Encontrar uma alternativa que preencha a expectativa dos herdeiros pós-sucessão.

FONTE: Costa et al (2015).

Em consonância com o apresentado no Quadro 2, Nogueira (2007) relaciona a empresa familiar, contando com um ambiente denso, abastado de especificidades e, além disso, de conflitos. Macedo (2009) apresenta alguns fatores muito importantes para que o processo de sucessão familiar seja feito com sucesso, sendo eles: execução do plano de sucessão no tempo ideal, para que haja tempo hábil para a realização do mesmo; previsão de fatos que podem desencadear conflitos entre os sucessores, para que possam ser evitados e não venham a causar problemas para a empresa; e a escolha de um sucessor capacitado e qualificado, de modo que o

impacto da nova gestão não atrapalhe os resultados da empresa.

Ricca (2007) afirma que o alcance de um processo sucessório bem sucedido está atrelado ao planejamento. O autor lembra que, diante de diversos casos de fracassos em processos de troca de comando, diversos fundadores compreenderam que, planejando e organizando sua sucessão, reduziriam tanto os riscos quanto os custos do processo sucessório.

Nas palavras de Matesco (2014, p. 21), a sucessão pode ocorrer gradativamente ou por meio de um processo inesperado e repentino:

[...] causado pelo afastamento do fundador por morte, acidente ou doença. Caso o processo sucessório venha sendo pensado e definido com antecedência, há mais chances que o sucessor tenha recebido treinamento adequado e adquirido conhecimentos necessários ao negócio, minimizando traumas ou conflitos aparentes. Se o processo sucessório se dá de forma abrupta ou não planejada, a estrutura organizacional tende a entrar em crise, havendo em muitos casos a perda da identidade da empresa, pois as ferramentas essenciais para a condução do negócio não são conhecidas por aqueles que assumirão a gestão.

Segundo Ribeiro (2013), a sucessão nas sociedades familiares é algo bastante sensível, não existindo lógica ou racionalidade que a solucione por completo. O autor aponta, como uma questão específica, as discussões e análises que são feitas pelo próprio fundador, que precisa assegurar o envolvimento entre as consideradas peças-chave. Para Leone (2004), as chances de sobrevivência da empresa familiar estão relacionadas ao planejamento da sucessão e à observação das regras de convivência entre a família e a empresa.

Matesco (2014) complementa que, se há diversas possibilidades de sucesso, bastando que se tenha desprendimento e capacidade de entendimento, a obra e seus ideais devem caminhar para além da sua existência. A sucessão bem orientada e conduzida traz uma ideia de rejuvenescimento e prolonga a vida da empresa familiar, fundamentando-se na qualidade e capacidade de eternizá-la.

Macedo (2009) defende que a sucessão precisa ocorrer de modo planejado, antes da mudança de posto, em que os sucessores ainda estejam em idade escolar. Contemplam-se, no processo, a escolha de boas instituições de ensino, assim como a oportunidade de que os sucessores apresentem outras experiências profissionais para além da organização que herdarão, evitando o aspecto da repetibilidade do padrão de gestão do fundador, sem, no entanto, sua competência ou legitimidade.

Já Ricca (2007) repensa a questão da sucessão familiar ligada ao surgimento de conflitos,

considerando a mistura da empresa familiar com a empresarial. Difundida no processo, há uma quase certeza de que, em maior ou menor nível, existem desavenças ao longo do processo sucessório. Entretanto, o planejamento pode dirimir conflitos quando os membros da organização disputam a ascensão hierárquica e o poder. Ocorre que os membros de uma organização podem se unir em prol de um objetivo comum.

Para Cruz e Oliveira (2014, p. 12), algumas empresas familiares adotam a estratégia de sucessão para dirimir futuros conflitos:

[...] a divisão do negócio em partes pequenas e a distribuição entre os herdeiros, de acordo com suas habilidades em gerenciá-las. Embora essa divisão se apresente inicialmente como uma boa opção, é certo que a médio e longo prazos pode promover a perda de competitividade, na medida em que cada pequena parte vai assumindo filosofia própria, e a identidade única, até então a grande força de empresas familiares, deixa de existir ao longo do tempo.

Macedo (2009) menciona o aspecto da preparação dos herdeiros, além do planejamento, sendo imprescindível que os sucessores contem com a capacidade e qualificação para assumir o posto vago com legitimidade e competência. No momento de o fundador transferir o comando, ocorre que seus herdeiros podem não estar preparados e qualificados.

Costa et al (2015) revelam a responsabilidade do referido despreparo. No entanto, na maioria das vezes, isso recai sobre o próprio fundador, o qual se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos e demais potenciais sucessores para a continuidade da companhia. Considerar se os herdeiros estão ou não aptos ao cargo de sucessor envolve questões delicadas de serem tratadas em ambiente tão emocional e subjetivo, motivo pelo qual, em muitas vezes, o fato é simplesmente ignorado.

Para Casimiro (2003, p. 13), a empresa familiar precisa ser compreendida como “três subsistemas independentes, mas sobrepostos – direção, propriedade e família”, e tal compreensão evidencia que “as características específicas deste tipo de organizações influenciam o desenvolvimento da sua cultura”. Ela está diretamente ligada “[à] propriedade, [a]o poder e [a]os valores da família”, normalmente consistindo em uma “cultura forte que fundamenta a estratégia e a direção da empresa”. Assim, suas raízes estão atreladas a fatores sociais que antecedem a sua própria fundação, já que a cultura da empresa é desenvolvida de acordo com essa relação entre a família, a propriedade e a gestão da empresa, sistemas que estão todos relacionados entre si.

Para Leone (2004) a sucessão pode acontecer de duas formas: através de uma forma mais lenta e com planejamento ou por meio de um processo completamente inesperado, como morte, acidente ou doença, que afastam o dirigente do cargo. Ainda segundo a autora, se o processo de sucessão acontecer de forma inesperada e repentina, a forma conflituosa que geralmente os herdeiros vão se relacionar pode colocar a estrutura organizacional em crise.

A sucessão de gestão nas empresas familiares, por si só, já representa um grande marco organizacional, uma vez que toda a cultura organizacional costuma estar centrada na figura do sócio-fundador. Contudo, quando a empresa em processo de sucessão tem uma cultura organizacional demasiadamente enraizada no fundador, o processo sucessório pode representar um desafio complexo ao extremo. Por isso, para que seja um marco de continuidade empresarial, o gestor-fundador, além do gestor-sucessor, precisam traçar estratégias claras e que sejam capazes de envolver a todos os membros que compõem a instituição, de maneira que a força de sua cultura seja usada beneficentemente e que as possíveis resistências – individuais ou coletivas – afetem o mínimo possível a ascensão necessária de uma nova gestão (PENNA, 2020; SILVA JR.; MUNIZ, 2005; DIOGO, 2014; COSTA et. al., 2015; FREIRE et. al., 2010).



### 3. METODOLOGIA

Para o efetivo atendimento dos objetivos propostos em uma pesquisa, é necessário estabelecer ferramentas que possibilitarão o levantamento dos dados necessários para o desenvolvimento satisfatório de um artigo científico. De acordo com o que declara Marconi e Lakatos (2010, p. 157), “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias”. Ainda, “toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

Nesse sentido,

[a] metodologia é, pois, o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las, integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas. (BARROS; LEHFELD, 2010, p.2).

A pesquisa pode ser classificada segundo o objetivo – descritiva, exploratória ou explicativa –, conforme a abordagem – qualitativa, quantitativa – ou segundo o procedimento técnico adotado – bibliográfica, documental, experimental ou de levantamento de dados (MARCONI; LAKATOS, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013). Desse modo, a presente pesquisa pode ser classificada, segundo seu objetivo, como pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever a realidade dentro da empresa Multi Beta LTDA. Quanto à abordagem, como qualitativa, haja vista que não deseja apresentar resultados numéricos ou interpretação de dados de ordem matemática. Finalmente, o procedimento técnico do presente estudo deu-se por meio de levantamento de dados, pois foram coletados dados primários diretamente do campo pesquisado.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa descritiva, o pesquisador preocupa-se apenas em fazer os registros e descrever os fatos por ele observados. Utiliza-se de maneira padronizada de coleta de dados, sem fazer alterações no contexto por ele percebido e nos registros efetuados por ele, na busca por propor classificação, explicação e interpretação para os fatos que ocorrem em seu ambiente de observação. Nesse modelo de pesquisa, o estudioso mantém-se apenas como espectador, uma vez que os fatos que compõem o ser humano e o mundo físico podem ser estudados e pesquisados. Todavia, não são passíveis de manipulação.

Segundo definição de Kauark et al (2010, p. 26) “pesquisa qualitativa, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”, ou seja, o estudo não se baseia na apresentação de resultados de ordem matemática, mas sim em elementos e hipóteses levantadas a partir de informações. Nessa modalidade de pesquisa, o pesquisador se atém à ideia de levantar dados e informações, a partir de interações sociais, para, assim, apresentar os resultados percebidos, conforme análise individual e particular, considerando a sua percepção dos fatos e dados analisados (PROETTI, 2017).

A abordagem qualitativa apresenta-se como a tentativa de compreender e explicar de forma detalhada os significados e as características situacionais dos objetos estudados. Ela realça valores, estuda crenças, representações culturais, opiniões e atitudes comportamentais de grupos de pessoas ou de casos e permite ao pesquisador a compreensão dos objetos estudados pelo alto grau de complexidade (PROETTI, 2017, p. 18).

Para coleta de dados, foi utilizada a realização de entrevista como instrumento de pesquisa. Duarte (2004, p. 3) defende que as entrevistas “são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”.

Sendo assim, a pesquisa realizada utilizou-se de abordagem qualitativa. Utilizou-se de pesquisa descritiva que permitiu descrever, tanto quanto possível, a realidade investigada. Como instrumento para coleta de dados, foi utilizada a aplicação de entrevista semiestruturada. Eu trabalhei na empresa como assistente financeiro, de novembro de 2014 a janeiro de 2019, tendo convivido de perto com a cultura organizacional da empresa. A aplicação da entrevista ocorreu de maneira presencial, entre os dias 5 e 7 de junho de 2019, com duração média de quarenta e cinco minutos cada uma.

O público pesquisado foi composto por seis funcionários da empresa, sendo um auxiliar administrativo, um vendedor, um auxiliar de produção, dois dos herdeiros e o fundador da empresa. Por se tratarem de posições diversas na organização, é esperado que as entrevistas sejam efetivas para o trabalho, pois os dados serão extraídos de diferentes cargos. É possível, através da análise desses dados, observar se há ou não certo alinhamento no discurso dos funcionários, sendo esta uma informação que pode ser útil para uma empresa que não tem

plano de sucessão bem definido.

A análise das entrevistas foi realizada através do método de análise de conteúdo definido por Bardin (1977). Dessa forma, Bardin (1977, p. 38) afirma que “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Posto de outra forma, é possível considerar, de acordo com essa definição, que o método de análise de conteúdo nos ajuda a analisar as comunicações e compreender o conteúdo das mensagens.

As etapas básicas da análise de conteúdo, para Bardin (1977), consistem em três fases: pré-análise, na qual é feita a seleção e preparação do material e uma leitura flutuante; exploração do material, em que o mesmo é codificado e categorizado; e, por fim, é feito o tratamento dos resultados e interpretações.

Segundo Bardin (1977), apesar de não ser uma etapa obrigatória em qualquer análise de conteúdo, grande parte dos procedimentos de análise são organizados em relação a um processo de categorização. Os critérios de categorização são:

[o] critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria “ansiedade”, enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual “descontração”), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem) (BARDIN, 1977, p. 117-118).

Para que seja possível analisar o conteúdo das entrevistas cedidas pelos funcionários da Multi Beta, se faz necessário abordar as seguintes categorias, definidas depois das entrevistas por critério semântico: as principais características da empresa, elementos da cultura da organização e fatores relevantes da sucessão adotada pela empresa. Antes, porém, é importante apresentar melhor a empresa.

### **3.1 Apresentação da empresa**

Sediada na cidade de Contagem – região metropolitana de Belo Horizonte – em uma área total de mais de 10.000 metros quadrados, a Multi Beta Ltda.<sup>1</sup> é uma empresa especializada na finalização de metais como fundição de ferro, fundição de aço e alumínio. A empresa tem um

---

<sup>1</sup> O nome da empresa, bem como a denominação dos funcionários, tratam-se de nomenclaturas fictícias.

faturamento anual superior a 4,8 milhões de reais.

Fundada pelos amigos José e Jesús, na década de 1990, a empresa atua como distribuidor atacadista de ferros e ligas metálicas e atende a clientes em todos os estados brasileiros. Inicialmente, a empresa contava apenas com seus fundadores para exercício de sua atividade comercial; enquanto José – ex-representante comercial – cuidava da parte comercial, Jesús era responsável por tratar da parte burocrática e das questões de alçada administrativa e financeira.

Em primeiro momento, a empresa funcionava em um espaço familiar, depois foi para um espaço alugado e, atualmente, é proprietária de todo o terreno que ocupa a sede e atividades operacionais da empresa. Com o crescimento dela e da expansão das atividades, fez-se necessária a contratação de funcionários, número que, de início, era de apenas um contratado, passando, após isso, a contar com dezenas de funcionários. Em 2019, em razão da crise econômica enfrentada pelo país, depois de 2015, o quadro de funcionários teve que ser reduzido para se adequar à nova realidade mercadológica, de modo que, considerando família e outros funcionários, o quadro de pessoal nesta data corresponde a onze colaboradores.

Além do quadro de funcionários, a empresa passou também por alterações significativas em seu quadro societário, haja vista que, no ano de 2014, Jesús acabou por vender sua parte na empresa para José, que, desde então, passou a responder por 100% do capital da empresa.

De ordem familiar, a gestão da empresa é feita sobretudo pelo sócio-fundador, com colaboração de seus filhos, Rafael e Lúcio, que devem assumir, de maneira efetiva, a direção da empresa, embora não exista nenhuma data efetiva quanto ao término do processo de sucessão. Tendo isso em mente, ainda encontra-se em suspenso a data em que a sucessão da gestão deve acontecer de fato.

A questão da sucessão vem sendo abordada pela empresa. Segundo o próprio fundador, o seu projeto já era ter se afastado, contudo, devido às dificuldades de mercado percebidas nos últimos anos, a efetiva sucessão precisou ser adiada:

O planejamento era eu ter me afastado ainda esse ano (2019), porém, com a mudança de governo, o nosso mercado sofreu bastante... Muitos de nossos clientes estão operando com mais de 50%, 60% de sua capacidade produtiva ociosa, o que afetou demais a nossa empresa e isso tornou inviável o meu completo afastamento. Mas eu já estou tentando me afastar: aos poucos estou delegando para eles a responsabilidade de tudo. Agora, é esperar o mercado reagir para que eu possa sair de fato em um momento mais favorável para a empresa. (JOSÉ)

Sendo assim, a fala de José deixa claro que, muito embora não se tenha uma definição

exata de quando o seu total desligamento da empresa vai acontecer, a sucessão é algo que vem sendo pensado e trabalhado aos poucos pela empresa. Por essa razão, essa discussão se torna tão importante para a empresa nesse momento.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Atendendo à metodologia proposta, foi empreendida pesquisa de campo, utilizando-se, como instrumento, entrevistas semiestruturadas. Ao todo, foram entrevistados 6 membros da empresa Multi Beta LTDA., dentre eles o diretor e sócio-fundador, além de dois dos seus três filhos e herdeiros.

Vale mencionar que o quadro de funcionários da empresa é pequeno (composto por 11 pessoas, incluindo fundador e herdeiros), além de que nem todos os funcionários colaboraram com a pesquisa, cedendo entrevistas, alguns por não se sentirem tão confortáveis com a ideia, outros por questão de personalidade, como é o caso de um dos sucessores. Cabe ainda, antes da efetiva apresentação dos dados coletados na entrevista, indicar nome, cargo ocupado, idade e tempo de serviço de cada um dos entrevistados, em 2019, ano em que as entrevistas foram realizadas. A saber, observa-se:

**Quadro 3 – Apresentação dos entrevistados**

<b>NOME</b>	<b>CARGO</b>	<b>IDADE (anos)</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO (anos)</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>
José	Diretor e sócio-fundador	70	23	Ensino Fundamental I	Casado
Ana	Gestora de qualidade e herdeira	37	12	Ensino Superior (Bacharelado em Psicologia)	Solteira
Lúcio	Gestor Adm./Financeiro e herdeiro	25	7	Ensino Superior (Bacharelado em Engenharia Civil)	Solteiro
Verônica	Vendedora	37	12	Ensino Médio Completo	Casada
Anabelle	Auxiliar Administrativa	32	2	Ensino Médio Completo	Solteira
Dermival	Operador de máquinas	48	11	Ensino Médio Completo	Casado

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022).

#### 4.1 A Multi Beta LTDA

Assim como a maioria das empresas familiares, a Multi Beta Ltda. apresenta muitas das características que são de fato comuns em empresas familiares. Apesar de suas particularidades, a empresa conta com muitos dos traços que normalmente identificam empresas dessa modalidade. Assim como descrevem Mamede (2007) e Chaves Júnior (2012), a Multi Beta Ltda. tem sua sobrevivência diretamente ligada à pessoa de José, seu idealizador e fundador, de maneira que, para alguns, não é possível imaginar a empresa sem a presença dele. Verônica, por exemplo, não acredita que ele chegará a se afastar completamente da empresa, demonstrando que não vê um planejamento de longo prazo para o processo sucessório da Multi Beta LTDA. Isso se relaciona com o que defende Trigueiro (2002), que considera que uma das principais características das empresas familiares é a ausência de planejamento de longo prazo. Quando perguntada se ela imagina que José ainda estará à frente da empresa em cinco anos, Verônica diz acreditar que, mesmo em 10 anos, o fundador ainda vai estar por trás da maioria das decisões da empresa:

Sim, eu acredito que auxiliando os filhos como ele sempre faz. Não em tempo integral, como ele vem e faz hoje, não todos os dias, mas eu acredito que em alguns dias da semana, ou sempre atento ao celular, da forma como ele sempre fez. Eu acredito que ele vai estar sempre presente nas decisões da Multi Beta, tanto daqui a 5 anos quanto 10 anos. Acredito que ele sempre esteja por trás da maioria das decisões da Multi Beta.

Nesse ínterim, Teston e Filippim (2016) indicam que separar as relações familiares das decisões empresariais é uma dificuldade que as empresas familiares enfrentam e que pode ser um entrave para o sucesso da organização após a saída de seu fundador, diminuindo a possibilidade da empresa sobreviver a cada nova geração que a assume. Os funcionários, a exemplo de Verônica, não percebem um distanciamento total de José da empresa, o que pode interferir na gestão dos herdeiros, que irão assumi-la e, ainda assim, podem estar sob a liderança de uma pessoa que não estará no dia a dia da empresa futuramente.

Tendo em vista o que Lethbridge (2007) afirma, a Multi Beta Ltda. é o tipo de empresa familiar de modalidade basicamente tradicional, uma vez que tem o capital fechado, no qual uma família possui a propriedade da empresa e é responsável por exercer domínio completo sobre os negócios.

Assim como Estol e Ferreira (2006) apontam, é possível perceber certa dificuldade em estabelecer separação entre as relações familiares e empresariais, haja vista que ambos os

herdeiros entrevistados relatam dificuldades pessoais com o herdeiro que deve assumir a gestão na ausência do sócio-fundador e descrevem a relação fora da empresa idêntica àquela vivenciada no cotidiano empresarial. Para Lúcio, é impossível que as relações não se confundam:

Não dá para não misturar o profissional e o pessoal, é impossível não misturar o profissional e o pessoal. Pelo menos na nossa, na nossa família, no nosso caso (LÚCIO).

Como visto no referencial teórico, Leone (2005) destaca que, nas empresas familiares, há uma grande confusão de papéis, sendo difícil separar o ambiente residencial do ambiente profissional. Nesse aspecto, Ana explica que tem uma boa relação com o seu pai, tanto dentro da empresa quanto fora, possuindo as mesmas dificuldades de relacionamento que enfrenta com os irmãos dentro da empresa, vivenciando isso fora dela:

A facilidade que eu tenho com meu pai aqui dentro é a mesma coisa lá fora. Com o Rafael, que é o mais velho, que é diferente, que é mais introspectivo, a dificuldade que eu tenho com ele aqui, o desafio que eu tenho com ele, que eu enfrento com ele aqui é a mesma coisa lá fora, e com o Lúcio também é a mesma coisa. É a mesma coisa. Por quê? É a mesma pessoa (ANA).

Tal como visto anteriormente, para Ana e Lúcio existe sim uma confusão ou extensão entre família e empresa, afinal, como a própria Ana afirma, não é possível fazer uma separação tão brusca ou fazer com que essa extensão deixe de acontecer, uma vez que as pessoas na empresa e fora dela são exatamente as mesmas, ou seja, as relações são indivisíveis, porque as pessoas são iguais. Nesse aspecto, Verônica também acredita haver uma certa influência de uma relação na outra, em razão de serem pais e filhos, e de os filhos serem também colaboradores, de maneira que existe uma certa dificuldade em separar os dois âmbitos:

É um pouco difícil de separar, pelo fato também de todos os filhos serem colaboradores da empresa e tudo, então eu acredito que tenha sim uma certa dificuldade. Não que isso atrapalhe, mas que tem sim uma certa dificuldade de deixar, do portão para fora, os problemas de casa (VERÔNICA).

Outra característica comum às empresas familiares, destacada por Chaves Júnior (2012), também presente na Multi Beta Ltda., diz respeito à centralização nas tomadas de decisões. Ana e Lúcio afirmam categoricamente que todas as decisões passam pelo pai e que o mesmo faz questão absoluta de acompanhar tudo de perto. Mesmo estando aberto a opiniões e sugestões, José não abre mão de dar a última palavra em todos os cenários decisivos. Tal característica



pode ser evidenciada pela fala de Ana, a qual afirma que “as decisões são exclusivamente do José, do meu pai. A palavra final é dele”.

Bom, as decisões da empresa geralmente, pelo que eu vejo, realmente partem do José. Do nosso diretor. É ele que especifica praticamente 100% de tudo que vai ser feito, que vai ser comprado, o que vai ser vendido e como vai ser esse processo. Parte realmente dele (VERÔNICA).

As decisões ainda passam todas por mim, porque, apesar de tudo, eu ainda dou conta dessa parte: meus fornecedores, os clientes mais importantes. Então eu faço os preços, eu avalio e sei mais alguma coisa que eles ainda estão aprendendo. Então, eu já trago tudo, já levo para eles mais ou menos mastigado o que tem que ser feito (JOSÉ).

Infelizmente, são tomadas pelo meu pai e nós não podemos tomar nenhuma decisão. Se a gente toma alguma decisão, ele liga depois para a gente e fala assim: ‘tem que falar para mim, eu que tomo as decisões aqui’. Então, são coisas lógicas que ele vai falar: ‘eu que tomo as decisões, têm que ser passadas por mim’. As decisões são tomadas por ele. O que acontecer tem que passar para ele (LÚCIO).

Como tantas outras empresas familiares no Brasil, a Multi Beta Ltda. começou pequena e, na verdade, segundo Lúcio, até sem a pretensão de chegar tão longe ou de alcançar tamanha proporção. Para Lúcio, o seu pai, com a pouca escolaridade que tem (ele concluiu apenas a segunda série do antigo primário), nunca pensou que a empresa poderia alcançar o mercado que alcançou, mas, embora tenha crescido, a empresa jamais fugiu do controle e influência de seu idealizador.

Diante desse cenário é possível inferir que a cultura da Multi Beta Ltda. – como no descrito na literatura apresentada – é embasada nos traços de personalidade do seu fundador, de modo que essa relação cultural pode se tornar um obstáculo muito relevante a ser enfrentado pelo futuro sucessor, sendo esse aspecto um dos mais densos desafios a serem superados pela segunda geração de uma empresa familiar e que consiste em fator decisivo para o sucesso ou fracasso da sucessão.

## **4.2 Elementos da cultura organizacional**

A empresa Multi Beta, tal como se percebe em empresas familiares, tem uma cultura bastante coesa e com forte adesão por parte de seus membros. José afirma que os funcionários, de modo geral, vestem a camisa da empresa e que a relação está muito além de empregado-empregador:

Sempre foi muito bom meu tratamento com todos eles (funcionários). Eu sempre tive muito carinho, muita consideração, porque todos os que vêm trabalhar conosco vestem a camisa. Então, são todos muito importantes para a firma, como a firma é para eles também. Então, existe uma amizade muito grande nisso. Nós não nos vemos como patrão e funcionários, somente como contribuidores, colaboradores; eles colaboram no desempenho de suas atividades e nós colaboramos aqui, os empregando (JOSÉ).

Segundo Freitas (1991), a mudança cultural acontece quando há a definição de um novo rumo, tendo como base novos valores, símbolos e rituais. Não há consenso entre os pesquisadores sobre se é possível a cultura mudar ou não. Até os que defendem que essa mudança é possível, argumentam que tal processo não é simples e não acontece sem deixar traumas na organização. Talvez esse seja um ponto que os herdeiros da Multi Beta LTDA. têm de estar atentos, para que, ao tomarem o lugar do fundador, possam manter os valores da empresa e engajar os funcionários com a nova gestão.

Questionados sobre os pontos fortes que percebem na empresa, os funcionários apresentaram pontos de vista diferentes. Ana acredita que a fidelidade que alguns clientes têm com a empresa, o bom clima organizacional e a presença do pai, consistem nos maiores diferenciais. Um ponto de atenção é o fato de uma das principais vantagens competitivas da empresa, na opinião de Ana, ser a voz ativa de seu pai, o que pode trazer dificuldades para os herdeiros assumirem a empresa com legitimidade. Essa dificuldade foi apontada por Bernhoeft (1996), defendendo que, já a partir da segunda geração, torna-se difícil que os herdeiros consigam ser aceitos como substitutos legítimos do fundador da empresa. Além disso, na entrevista de Ana, podemos observar que um traço cultural bem forte na empresa é a amizade e boa convivência entre todos, o que iremos analisar na próxima seção deste trabalho, em que iremos nos aprofundar no relacionamento entre os funcionários:

Para mim, são alguns pontos fortes: alguns clientes aqui são realmente leais, parceiros e não nos abandonam. Isso eu acho um ponto fortíssimo: a voz ativa do meu pai, você sabe, isso é um ponto fortíssimo aqui e a amizade entre todos. Isso é fantástico – a amizade. Raríssimas vezes eu presenciei alguém se desfazendo de alguém ou discutindo entre si (ANA).

Os funcionários não mencionaram, nas entrevistas, nada a respeito de vestir a camisa da empresa, o que pode ser apenas uma visão da gerência. Os principais pontos levantados por eles nas entrevistas foram as relações entre os funcionários e algumas vantagens competitivas

relacionadas ao setor em que cada um trabalha. O bom relacionamento entre os funcionários é um dos valores mais citados nas entrevistas, apesar de algumas especificidades serem apontadas de acordo com a área de atuação de cada um. Para a Verônica, por exemplo, o ponto forte reside na logística bem executada e na grande quantidade de produtos em estoque para atender grandes clientes, o que pode ser algo que está bem relacionado à sua função na empresa, pois ela trabalha com vendas:

O melhor ponto da Multi Beta, no caso, eu acho que é esse critério da logística. Nós sempre temos bastante estoque. Nós sempre temos uma agilidade muito grande para fornecer, inclusive para grandes clientes e também com grandes quantidades de material (VERÔNICA).

Já Anabelle, que tem contato direto com os clientes, acredita que a longevidade da Multi Beta se deve à cultura de foco no cliente que a empresa adota:

A empresa sempre preza por atender bem os clientes, buscando sempre entregar seus pedidos de acordo com as especificações, atendendo o que é solicitado, mesmo que isso exija certa mobilização por parte da empresa ou que seja algo realmente muito específico, tudo isso da maneira mais rápida possível. A gente procura sempre atender bem o cliente. Aqui, vale a ideia de que o cliente tem sempre razão (ANABELLE).

Em mais de uma entrevista, é possível perceber que o foco do cliente é muito importante dentro da empresa, sendo um dos valores citados não apenas por Anabelle, mas também por Ana. De modo geral, uma das crenças identificadas nas entrevistas de vários funcionários é a respeito de a empresa continuar no mercado de maneira bem sucedida, como tem feito até então. Contudo, para Verônica, essa continuidade poderá ser bem mais difícil sem a presença de sua figura mais importante, seu fundador:

Bom, eu acredito que seria um pouco mais difícil, sim. Pela experiência dele, por todo o conhecimento que ele sempre mostrou para gente e tudo. Eu acredito que a continuidade da empresa seja bem mais difícil. Não que os herdeiros não darão conta, mas eu acredito que ele é uma peça fundamental, é uma peça chave na Multi Beta. Eu acredito que ele fará muita falta (VERÔNICA).

Por se tratar de uma organização que mistura esferas tão importantes – família e empresa –, em dados momentos, os sentimentos expressados parecem contraditórios, porque, embora muitos tenham afirmado que não imaginam José totalmente afastado das atividades da Multi Beta, os filhos esperam que ele possa finalmente descansar depois de tantas décadas de trabalho.

Como Verônica disse, o fundador é uma peça fundamental na empresa, não só pela experiência que ele acumulou nos últimos anos, mas também pelo conhecimento que ele possui e repassa aos funcionários, que esperam que os herdeiros se unam, a fim de assumir a empresa e garantir a sua continuidade, tendo sucesso há décadas.

Coelho Jr. (2003) e Crozoatti (1998) explicam que, embora a cultura forte favoreça os resultados corporativos, do ponto de vista transformacional, a mesma pode representar grande entrave no que concerne à aceitação de mudanças e a adaptabilidade no contexto organizacional, uma vez que, normalmente, a cultura forte está ligada à rigidez, sendo mais difícil sua modificação e sofrendo maior resistência nos trâmites de mudanças corporativas.

Para Fleury (1987), a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças que os membros de uma organização compartilham, sendo consistente com outras variáveis dentro da organização, como a estrutura e o estilo de liderança. A principal estrutura e estilo de liderança percebidos, através das entrevistas na Multi Beta LTDA., é a centralização do poder na tomada de decisão por parte do fundador, algo que foi apontado não somente nas entrevistas do próprio fundador, mas também por parte dos herdeiros e dos funcionários.

Para Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016), o processo de comunicação sobre a cultura aos novos membros de uma organização pode facilitar as possíveis falhas, diminuindo o risco da empresa ao lidar com situações como o treinamento e a integração dos colaboradores, reduzindo os conflitos que são causados por falta de conhecimentos. O fato de as tomadas de decisões serem bastante centralizadas na figura do fundador na Multi Beta LTDA. pode aumentar o risco de falhas e integração de novos funcionários na empresa, já que o fundador não consegue ter contato direto com todos os seus colaboradores.

Conforme Freitas (1991), os elementos da cultura organizacional mais citados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processo de comunicação. Quanto aos valores, a autora afirma que as empresas definem poucos valores que resistem ao tempo e sempre são enfatizados, tendo, como exemplos, o padrão de desempenho, qualidade ou a importância do consumidor. Na Multi BETA Ltda., o principal valor que pôde ser percebido na fala de mais de um funcionário foi o foco no cliente por parte da empresa.

Sendo assim, os traços analisados evidenciam que a cultura da organização trata-se de uma cultura forte, ou seja, os elementos culturais têm forte adesão por parte dos colaboradores, e os valores e princípios adotados pela organização são assimilados pela grande maioria dos

membros que compõem a instituição. Contudo, embora seja uma cultura que favoreça a empresa em um cenário mercadológico, em um processo de sucessão – se não trabalhado devidamente –, pode implicar um entrave para a aceitação da nova gestão, uma vez que culturas fortes são mais difíceis de serem reformuladas.

#### 4.2.1 Relacionamento entre funcionários

Um dos traços mais marcantes da cultura da Multi Beta Ltda., percebido na fala dos entrevistados, diz respeito à harmonia e boa convivência relatada por todos os participantes da pesquisa, que são unânimes ao afirmar que a relação entre os funcionários é positiva e amistosa.

Quanto a essa comunhão, Dermival vai um pouco além quando afirma que o relacionamento entre todos é “excelente!” e que os funcionários são uma família:

Nós somos muito mais que amigos. Nós somos família! (DERMIVAL)

Isso é evidenciado pela fala de Verônica, a qual acredita que a Multi Beta Ltda. constitui a sua segunda família:

Olha, eu acredito que seja a minha segunda família. Eu gosto de todos, nunca tive problema, graças a Deus, com ninguém. São pessoas maravilhosas e que realmente eu ando crescendo muito com cada um deles. Sempre aprendendo, passando também um pouquinho das minhas informações pra eles (VERÔNICA).

É interessante notar que os dois funcionários que trabalham há mais de 10 anos na empresa, Verônica e Dermival, embora trabalhem em áreas distintas (ela é vendedora e ele trabalha na produção), afirmam que os funcionários formam uma família. Para Freitas (1991), as crenças e pressupostos são geralmente usados para expressar o que é verdade na organização. A definição por parte dos funcionários, de que a empresa constitui a sua família, ou a sua segunda família, mostra um alinhamento nas crenças dos funcionários, já que se trata de uma definição muito forte a respeito do relacionamento entre os funcionários e mostra que isso pode ser um valor da cultura organizacional da empresa. Nesse aspecto, Anabelle afirma:

O relacionamento entre todos os funcionários é muito bom. Eu particularmente vejo como algo muito positivo, e é uma relação muito boa entre todos os setores. Todas as pessoas, independente do setor, se tratam bem e se dão muito bem (ANABELLE).

O bom relacionamento entre os funcionários é uma característica marcante, não presente apenas na fala dos próprios funcionários, mas também dos herdeiros. Essa pode constituir uma grande vantagem competitiva para o sucesso do processo sucessório da empresa, se bem utilizada pelos sucessores de José. Isso já havia sido visto na fala de Ana e também é declarado de forma similar por Lúcio:

Tenho um relacionamento muito bom com os outros funcionários. Eu gosto dos outros funcionários. Eu gosto de todos eles. Não tenho problema com nenhum (LÚCIO).

Diante disso, fica mais uma vez evidente a influência que a figura do sócio-fundador tem sobre a cultura da empresa, haja vista que, tal como veremos a seguir, segundo os entrevistados, o mesmo mantém relacionamento admirável com todos a seu redor, de forma que esse comportamento também é refletido por seus colaboradores.

#### **4.2.2 A figura do fundador**

Quando perguntada sobre a relação com José, Verônica não esconde toda admiração e carinho que sente pelo empresário:

Nossa, é muito positiva. É muito boa. Eu tenho ele como um verdadeiro colega de trabalho ou amigo. Eu não consigo falar que ele é meu diretor somente. Sempre, tudo que eu sempre precisei e levei até ele, ele sempre fez questão de me ajudar, tanto profissionalmente quanto pessoalmente também. Então, é uma relação maravilhosa (VERÔNICA).

De maneira não muito diferente, os filhos também deixam clara toda a admiração que sentem pelo pai e por seu modo de tratar os demais:

Minha relação com meu pai fora da empresa é ótima. Ele é um exemplo pra mim. Como pessoa, ele trata todo mundo bem. Todo mundo gosta dele, ele sempre é simpático, carismático, engraçado, divertido, alegre. Eu amo o meu pai. Minha relação com ele é ótima (LÚCIO).

Olha, com meu pai, eu me identifico muito com ele. Nós somos bem parecidos: o jeito de ser, o jeito de falar, aquela alegria no olhar, nós somos bem parecidos. A gente tem um ótimo relacionamento, tanto dentro da empresa quanto fora (ANA).

No que se refere à relação com os demais funcionários, José segue a mesma linha de tratamento:

A relação com os demais funcionários é a mesma coisa. Ele é sempre muito objetivo, ele é sempre muito humilde, é uma pessoa que realmente busca o bem-estar dos funcionários. É uma pessoa muito boa (VERÔNICA).

A relação do meu pai com os funcionários, eu vejo, é muito boa. Muito boa (LÚCIO).

Outro aspecto levantado durante a pesquisa de campo reside na fala de Anabelle, auxiliar administrativa. Além da admiração pelo líder José, algo que também é evidente na fala dos demais entrevistados, Anabelle destaca que, embora amistoso e carismático, José cobra sempre por resultados e por tarefas bem executadas, com a menor margem de erro possível. Ela revela ainda que o gestor não faz distinção entre seus colaboradores:

Ele também cobra dos filhos dele, assim como ele cobra da gente. Se ele presencia alguma situação ou atitude dos filhos que foge do que ele considera correto, chama atenção da mesma maneira que chamaria com um outro funcionário (ANABELLE).

Quando questionados sobre sua visão da empresa sem José, todos são unânimes em dizer que não conseguem ver José se afastando por completo das atividades da Multi Beta Ltda. – exceto em alguma situação extrema. Acreditam que, mesmo distante, ele participará, de alguma forma, na gestão da empresa, seja com presença esporádica ou através de monitoramento telefônico:

Mesmo que esteja de longe, vai dar um auxílio, vai buscar saber, vai se interessar em saber, afinal, ele é o fundador. Eu acredito que ele tem todo o carinho aqui pela empresa que ele fundou e com certeza vai ajudar os filhos (VERÔNICA).

Quando questionado sobre um possível afastamento de José, Dermival acredita que o mesmo se afastará da empresa por razões extremas:

Daqui 5 anos, eu imagino que o José ainda estará aqui, só se ele não estiver mais vivo, do contrário, continuará aqui (DERMIVAL).

De modo geral, os entrevistados não conseguem ver José longe da empresa que construiu e dirigiu por tantos anos, ao menos não ao longo dos próximos cinco anos. Avaliando esse contexto, embora seja positiva essa admiração dos funcionários pelo sócio-fundador e toda a

influência que o mesmo exerce na Multi Beta Ltda., no que se refere à transição de gestão, esse traço pode trazer grande preocupação à geração ascendente, haja vista que, conforme afirma Estol e Ferreira (2006), se não houver engajamento e participação de todos, a sucessão pode causar um choque irreversível para a organização – o que, muitas vezes, culmina no fracasso da sucessão e, conseqüentemente, na mortalidade de empresas desse tipo.

Dessa forma, se faz necessário entender melhor sobre o que os entrevistados acreditam a respeito do planejamento de sucessão e, principalmente, analisar se há uma visão parecida entre o José, fundador, e os herdeiros, que irão assumir a empresa.

### **4.3 O planejamento da sucessão**

Segundo Leone (1992), a sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração que controla a empresa e a geração que passará a controlar. Na empresa, o poder não é transferido, devendo ser conquistado pelos herdeiros que precisam construir a legitimidade perante todos os colaboradores. Este é um aspecto que chama a atenção na Multi Beta LTDA., já que os herdeiros assumiram cargos de gerência na empresa sem ter tido nenhuma experiência anterior em outra empresa, sendo colocados no cargo, primeiramente, por uma questão familiar, antes da competência.

Para que o processo da sucessão seja efetuado com sucesso, segundo Grzybovski e Tedesco (1998), é necessário que exista sincronia total e uma extraordinária sensibilidade entre os membros da família envolvida. Caso contrário, é possível se instalar um sério conflito. Segundo Carneiro (2008), apesar de todas as empresas estarem expostas a diversos riscos, as empresas familiares tem um agravante, pois envolve emoções, sentimentos e ressentimentos, com desgastes oriundos de conflitos vividos ainda na primeira infância. De acordo com as entrevistas dos herdeiros, é possível afirmar que eles não possuem uma boa relação entre si, o que pode vir a se tornar um grande problema para a empresa no futuro. Essa questão será abordada com mais detalhes posteriormente.

Conforme Vidigal (2000), a tradição da sociedade brasileira é a de os pais deixarem todos os bens da família (incluindo a empresa da família) divididos igualmente entre todos os herdeiros, diferente da tradição italiana, em que o negócio pode ficar somente entre os herdeiros homens ou até mesmo somente com o filho mais velho. Para Vidigal (2000), a melhor maneira da empresa familiar garantir a sua sobrevivência é deixar a empresa para os filhos que nela



trabalham, ou seja, caso algum herdeiro não trabalhe na empresa, ele não herdaria o negócio. Na Multi Beta LTDA., os três herdeiros trabalham na empresa. Nas entrevistas de José, ele não comentou em nenhum momento sobre quem deveria tomar a frente da empresa após a sua saída, não sendo possível perceber se ele tem alguma preferência sobre um dos filhos para tomar o seu posto ou se ele preferiu omitir tal informação na entrevista. É possível que os próprios filhos devam tomar essa decisão no futuro.

Para Cançado et al (2013), boa parte do fracasso das empresas familiares acontece por um entendimento errado sobre a sucessão, como se ela fosse um evento isolado que só serviria para a simples transferência do poder, ou seja, a sucessão em uma empresa familiar é um processo que deveria ter um planejamento bem feito e bem executado para ter sucesso. No que diz respeito à questão da existência de um planejamento de sucessão, os funcionários afirmam desconhecerem a existência dele. Lúcio enfatiza que não existe nenhum planejamento nesse sentido:

O sonho do meu pai é se aposentar. Aposentar o mais rápido possível, mas não tem planejamento nenhum. Como eu disse, meu pai não tem estudo, então a empresa aconteceu sem planejamento e acabou crescendo de maneira que nem ele esperava que fosse crescer. Então, ele não teve muito estudo para fazer as coisas planejadas. Com isso, não tem planejamento: as coisas aqui andam sem que tudo seja amplamente planejado (LÚCIO).

Quando questionada se a empresa está sendo preparada para a saída de José, Verônica afirma que não:

Eu acredito que ele não preparou 100% (cem por cento) a empresa para a saída dele (VERÔNICA).

Já Ana, uma das herdeiras, acredita que não existe um planejamento claro nesse sentido, porque não pensa que o pai vá conseguir deixar de participar da empresa:

Eu acho que meu pai vai estar vindo aqui de vez em quando, porque meu pai é uma pessoa muito ativa. A mente dele é muito ativa. Então, eu não vejo ele, — posso estar errada —, não vejo ele se desligando completamente da empresa (ANA).

Apesar de os herdeiros afirmarem que não há nenhum tipo de planejamento quanto à sucessão, José explica que o plano é ir se afastando gradativamente, sendo que ele não vê o seu

desligamento completo em uma única etapa. Isso pode significar uma falta de comunicação entre o fundador e seus herdeiros, já que, pela fala dele, há um certo planejamento, embora ele não tenha colocado nenhuma data para o evento acontecer, nem tenha mencionado que poderia se afastar completamente algum dia. Segundo Leone (1992), são poucos os dirigentes que redigem seu testamento e preparam a sua sucessão, algo que está até no folclore popular e se transforma em algumas máximas, como “ser a UTI, o lugar escolhido pelo dirigente para falar sobre sucessão”. José, em sua fala, demonstra certa preocupação com a administração dos herdeiros, quando afirma que pretende dar “uma olhadinha” para ver no que pode ajudar para que os filhos não coloquem tudo a perder, não deixando claro que um dia poderá se afastar completamente da empresa:

Eu vou passar para eles, vou me afastando devagar e permanecer longe, mas dando uma olhadinha para ver no que eu posso ajudar, para que eles não ponham tudo a perder (JOSÉ).

Nesse sentido, a Multi Beta Ltda. segue a cultura da maioria das empresas de ordem familiar e pode sofrer com a falta de planejamento estratégico. Mamede (2007) e Trigueiro (2002) explicam que isso ocorre em razão da centralização da tomada de decisão, de forma que, enquanto se preocupa e se ocupa – sozinho – com todas as decisões do dia a dia, o fundador não tem tempo para visualizar ou planejar a vida da empresa no longo prazo, deixando-a, assim, sem planos efetivos ou bem embasados para o futuro. Para Leone, Silva e Fernandes (1996), a sucessão deve ter um planejamento desde cedo, para que qualquer problema que venha a surgir seja resolvido com eficiência e eficácia.

De acordo com Souza et al (2017), a profissionalização da empresa familiar é uma mudança necessária para eliminar os problemas da organização relacionados à gestão. No que diz respeito à preparação do sucessor, observam-se algumas divergências. José afirma que tem feito essa preparação ao afirmar que faz questão de apresentar os processos da empresa aos filhos e mostrar o modo correto de executá-los:

Já faço a preparação, já venho, recebo e falo: está vendo isso aqui? É dessa e dessa forma que tem que se proceder (JOSÉ).

Contudo, segundo Ana, o pai exita em passar tudo o que sabe. Para ela, embora possua uma vasta bagagem e experiência, ela entende como uma atitude um pouco egoísta, quando o

pai precisa ensinar outros. Ela atribui isso à falta de paciência que o pai tem de ensinar, algo que pode dificultar o processo sucessório, já que pode atrapalhar os herdeiros a adquirirem os conhecimentos e a experiência necessários para dar sequência ao trabalho do pai:

Meu pai é completamente egoísta nesse ponto. Não, não. Meu pai é uma pessoa maravilhosa, ele não é egoísta, eu estou sendo injusta falando esse termo. Ele, na verdade, é muito elétrico, muito agitado! E ele não tem paciência por tudo que ele passou, por todo o caminho que ele percorreu. Ele não tem paciência. Ele não teve paciência e não tem. 'Eu vou te ensinar exatamente tudo que eu sei, tudo que eu quero e tudo que tem que ser''. Ele não tem paciência (ANA).

Quanto ao possível sucessor de José, Rafael (que não cedeu entrevista) é apontado pela maioria dos entrevistados como o mais indicado para o posto. Embora não tenha a mesma *expertise* do pai, eles acreditam que ele tem condições de assumir a posição hoje ocupada pelo pai e dar continuidade à história da Multi Beta Ltda., que vem se construindo ao longo desses mais de 25 anos:

Eu acredito que quem vai assumir o lugar do José é o Rafael. Na verdade, espero que os três que são filhos tomem a frente de tudo, mas para assumir o lugar do José, de fato, eu vejo o Rafael (ANABELLE).

Um pouco diferente da visão dos demais, Dermival acha difícil que apenas um filho assuma o posto do pai. Para ele, os filhos precisarão se unir para dar continuidade ao legado deixado por José:

Eu acredito que os filhos vão assumir o lugar do José. É difícil dizer quem vai assumir efetivamente, mas acredito que eles vão precisar se unir para essa missão. Vão precisar fazer um elo. Eles precisam estar juntos, do contrário, dará errado (DERMIVAL).

Tal como afirma Penna (2020), para o efetivo sucesso de uma sucessão, muito mais do que um sucessor, é necessário que haja engajamento por parte de todos, de maneira que a efetiva participação de todos os envolvidos levem a organização a superar muitas barreiras e desafios advindos do processo sucessório. Como já afirmado anteriormente, José também não apontou qual dos herdeiros iria assumir o seu lugar, o que pode se tornar um dos desafios da sucessão, questão que iremos investigar melhor a partir de agora.

### 4.3.1 Os desafios da sucessão

A Multi Beta Ltda. – não diferente de outras empresas familiares – tem, no seu sócio, sua figura mais inspiradora, sendo nítida a admiração que os funcionários – filhos ou não – têm por José. Um dos grandes desafios do futuro sucessor, além de manter o bom clima entre os funcionários, certamente reside na missão de ocupar a posição de alguém tão respeitado e tão admirado por seus colaboradores.

Para Estol Ferreira (2006), tal admiração pode resultar em fator de preocupação, no que tange ao processo de sucessão, uma vez que, tendo a sua sobrevivência fundamentada na figura do fundador, se todos os envolvidos no processo sucessório “não se empenharem em realizar esta etapa de forma organizada, o evento pode causar um baque irreversível à continuidade da empresa”. Posto de outro modo, se não houver engajamento e participação efetiva de todo o contingente empresarial, a sucessão pode significar também o encerramento de sua história.

Tal cultura do fundador, quanto ao transpassar das atividades, diz respeito a uma possível dificuldade a ser enfrentada na Multi Beta Ltda. ao longo do processo sucessório, visto que, de acordo com Bernhoeft (1996), já existe uma dificuldade natural de os herdeiros serem vistos pelos demais componentes da empresa como substitutos legítimos do fundador. Para que seja possível prever e formular soluções para prováveis conflitos internos, é importante que o fundador pense na empresa a longo prazo, preparando a todos para sua sucessão enquanto ainda está em atividade.

Outro ponto que chama atenção e que justifica o não afastamento de José, mesmo aos 70 anos, diz respeito à relação entre os herdeiros. Sobre o relacionamento entre os filhos, José coloca o seguinte:

É difícil. Cada um tem uma personalidade, um acha que trabalha mais que o outro, um acha que sabe mais do que o outro, o outro acha que um sabe menos, então é uma coisa bem difícil, mas por isso é que até hoje eu estou aqui, que a gente vai tentando colocar cada um no seu lugar e fazer com que eles convivam melhor, pelo menos se suportem melhor (JOSÉ).

Embora todos relatam um ambiente de agradável convivência, fica nítida a dificuldade de relacionamento que os irmãos têm entre si:

Por se tratar de uma empresa familiar, as minhas dificuldades, os meus desafios aqui não são com os funcionários. Os meus desafios e as minhas dificuldades aqui são com os

meus familiares (ANA).

Tanto Lúcio como Ana deixam claro que o relacionamento entre os irmãos deixa muito a desejar e está longe do ideal. Para Ana, a relação ruim pode ser justificada pelos diferentes pensamentos e pelas personalidades distintas que os irmãos têm; já Lúcio acredita que – mesmo desejando que a relação fosse melhor – ela não o é pela ausência de respeito à individualidade de cada um:

Tenho dois irmãos. Com um eu tenho mais liberdade, tenho mais facilidade de comunicação, de falar, porque ele dá também essa liberdade. Ele não é sistemático. Ele dá essa liberdade. Então, eu tenho um bom relacionamento com ele, sim. Já meu irmão mais velho, ele já é mais sistemático, mais introspectivo. Então, esse a gente já entra mais em... como que eu posso falar? Já tenho um relacionamento mais difícil, porque o meu jeito é muito diferente do jeito dele, então, o meu relacionamento com ele é mais difícil. Mas é um desafio. É desafio e a vida é um desafio, e a gente enfrenta. Isso para mim está sendo um desafio: lidar com ele. Ele é minha família e ele é uma pessoa totalmente diferente de mim, totalmente diferente. Então, eu creio que é um desafio tanto para mim quanto para ele lidar comigo (ANA).

É. Não é bom. Não é bom. Meu relacionamento com meus irmãos não é bom. Por mim seria melhor. Eu queria que fosse melhor. Eu queria que houvesse mais respeito, que eles me ouvissem mais (LÚCIO).

Esse fato não passa despercebido pelos demais funcionários e tampouco pelo pai. José esclarece que o relacionamento entre os filhos “é uma coisa bem difícil” e é exatamente por essa razão que ele está à frente da empresa até hoje. Ele afirma que constantemente orienta os filhos:

[Eles] têm que pelo menos – se não amarem –, tem que se tolerarem e cada um fazer o máximo possível de força para conviverem juntos, para levarem uma empresa. Se não tiver isso aí, não consegue levar: fica fadada ao fracasso em pouco tempo (JOSÉ).

Apesar dos muitos desafios a serem superados, na fase que contempla a sucessão de gestão, os entrevistados acreditam que – por mais difícil que possa ser a sucessão de José – a empresa continuará sua história e esperam que ela viva dias ainda melhores no futuro.

Quando perguntados sobre as perspectivas para a Multi Beta Ltda. em cinco anos, todos declaram que acreditam na empresa dando continuidade em sua atividade e em proporções ainda maiores. Verônica acredita que o mercado estará melhor e que a empresa continuará seguindo um fluxo de crescimento:

Eu acredito no crescimento da Multi Beta como sempre. Daqui cinco anos, eu acredito

que nosso mercado vai estar mais aquecido do que hoje, porque hoje a gente realmente passa por um período um pouco fraco, devido às demandas do nosso governo. Então, isso afetou não só o nosso mercado, mas também outros mercados. Então, acredito que vai melhorar. Daqui cinco anos eu acredito que a gente vai estar bem melhor do que esse ano de 2019 (VERÔNICA).

Anabelle acredita que a empresa será ainda maior do que agora. Já Ana explica que o futuro da empresa depende da situação econômica do país, mas não esconde seu desejo de ver a empresa em sua melhor forma. Já Lúcio, apesar dos desafios que terão que enfrentar com o desligamento do pai, espera gerir uma unidade da empresa em São Paulo, onde o comércio de ferroligas é mais aquecido.

De modo geral, apesar das dificuldades de relacionamento entre os herdeiros, de os funcionários mencionarem a não preparação da empresa para saída de José e de outros aspectos apresentados, nenhum dos entrevistados cogitou a possibilidade de extinção da empresa, mesmo reconhecendo os desafios do processo de sucessão em uma empresa tão intimamente ligada e vinculada à figura de seu idealizador.

Considerando o exposto na apresentação dos resultados, bem como na pesquisa bibliográfica empreendida, a cultura organizacional é muito relevante para os resultados organizacionais, independentemente do porte ou segmento da organização, já que, segundo Aguiar (2005), as crenças dos membros de uma cultura são forte fonte de influência sobre o comportamento individual. Isso significa que, por acreditar que a empresa vai sobreviver, mesmo com a saída do fundador, os funcionários da Multi Beta LTDA. possuem uma crença que pode ser utilizada pelos herdeiros na gestão da empresa, qual seja, a de que os colaboradores “vestem a camisa”, algo que foi mencionado pelo fundador. No que se refere à sucessão em empresas de ordem familiar, os elementos culturais, ou a cultura propriamente dita, podem influenciar esse processo, que é extremamente importante para esse tipo de empresa (COSTA et al, 2015).

Contudo, o que vai determinar se esse impacto ou interferência será positivo ou negativo é o modo como a organização é preparada para a sucessão que está por vir. Para Macedo (2009), é importante a preparação dos herdeiros, além de um bom planejamento, a fim de que os sucessores realmente tenham a capacidade de assumir a empresa com legitimidade e competência, o que diminuiria o risco do processo sucessório atrapalhar a empresa. Essa é uma dificuldade das empresas familiares, segundo Trigueiro (2002), que afirma que a ausência de planejamento que contempla o longo prazo é uma das principais características dessas empresas.

Ao analisar as entrevistas, principalmente a do fundador, podemos observar que não há nenhum planejamento e preparação dos herdeiros, o que pode se tornar um risco para o sucesso do planejamento de sucessão da empresa.

Segundo Costa et al (2015), somente 30% das empresas bem-sucedidas sob a gestão do fundador conseguem sobreviver à segunda geração e, entre essas, apenas 50% conseguem chegar à terceira geração. A cultura é algo importante no processo sucessório da empresa, pois, conforme Estol e Ferreira (2006), o ápice do problema ocasionado pela falta de separação entre relações empresariais e profissionais se dá justamente quando o fundador decide passar a empresa para o(s) seu(s) sucessor(es). Nesse caso, o planejamento da sucessão se torna um elemento chave, segundo Costa et al (2015), pois o futuro da organização familiar vai depender do bom resultado desse processo. A Multi Beta LTDA. tem mais de 20 anos de existência, mas nunca passou por um processo de sucessão, o qual, como vimos anteriormente, apenas 30% das empresas conseguem sobreviver, fato que deveria ligar um alerta, não apenas no fundador, mas também nos herdeiros, pelos riscos que a empresa vai enfrentar por não ter um plano de sucessão bem definido.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado na introdução, este trabalho teve como objetivo identificar o modo como elementos da cultura organizacional podem influenciar no processo sucessório em uma empresa familiar sem plano de sucessão, o que foi realizado através do referencial teórico e através das entrevistas semiestruturadas. No referencial teórico, o estudo apresentou diversos autores que conceituaram o que é a cultura organizacional, quais são as principais características das empresas familiares e como o seu processo sucessório é importante. Já nas entrevistas, foi possível analisar alguns componentes da cultura organizacional da Multi Beta LTDA., além de se perceber algumas inconsistências entre o que funcionários, herdeiros e o fundador disseram sobre a visão a longo prazo da empresa, momento em que o fundador espera ter começado a se afastar do negócio. Ficou nítido que um bom planejamento do processo de sucessão (e sua implementação) pode realmente determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa familiar, que possui poucas chances de ter continuidade à medida que novas gerações vão entrando no negócio.

O estudo teve como objetivos específicos identificar alguns dos elementos que compõem a cultura organizacional na empresa Multi Beta LTDA., evidenciar as principais características das empresas familiares que estão presentes na empresa, apresentar os principais aspectos relativos ao processo de sucessão na mesma e relacionar as influências dos elementos da cultura organizacional em seu processo de sucessão.

Quanto aos elementos da cultura organizacional da empresa, foram identificados valores e crenças importantes para os funcionários, como a importância do fundador para a empresa, a boa relação entre os funcionários (inclusive com alguns dizendo que a empresa é a sua segunda família) e o foco nos clientes. Também foi possível identificar a centralização do poder por parte do fundador, crenças relacionadas às áreas que cada funcionário trabalhava na empresa, o problema de relação entre os herdeiros dentro e fora da empresa, e a dificuldade de o fundador passar o que ele sabe aos sucessores. Esses elementos podem influenciar no processo de sucessão da empresa, sendo importante que os sucessores avaliem quais desses pontos podem ajudá-los a assumir o lugar do fundador com legitimidade, evitando problemas no processo.

Sobre as principais características das empresas familiares que estão presentes na empresa e sobre os principais aspectos relativos ao processo de sucessão na mesma, foi possível perceber que a relação entre os membros da família gestora fora da empresa interfere na relação



de trabalho deles, assim como a centralização de poder por parte do fundador, o que também é característico em empresas familiares e pode atrapalhar o seu processo de sucessão. Outra característica encontrada na Multi Beta LTDA. é a falta de um pensamento de longo prazo, principalmente pelo fato de o fundador já ter 70 anos, no ano em que as entrevistas foram realizadas, e mesmo assim não se imaginar completamente fora da empresa, o que nos mostra que a mesma não tem um plano de sucessão bem definido. A dificuldade em capacitar os herdeiros para que eles a assumam também é uma característica comum que foi verificada na empresa e que pode interferir no processo de sucessão da Multi Beta LTDA.

Esses objetivos foram alcançados através das entrevistas cedidas por 6 funcionários da empresa. A relação entre eles e o fato de alguns declararem que a empresa é como uma família pode ser uma grande vantagem nesse processo. Por outro lado, a relação ruim entre os herdeiros, que foi citada pelos dois herdeiros que cederam entrevista e também pelo fundador, pode ser o principal desafio que a Multi Beta LTDA. vai enfrentar.

Tal como apresentado durante a revisão bibliográfica, o processo sucessório é decisivo para a manutenção de uma empresa de base familiar no mercado. Tendo em vista que, na maioria dos casos, a gestão e o processo decisório dessas organizações está nas mãos de uma única pessoa e que, por vezes, é difícil separar os âmbitos pessoal e empresarial, o processo de sucessão constitui um grande desafio e, quando feito de forma equivocada, pode ocasionar o fechamento ou até a falência de uma empresa familiar. Passar por um processo de transição no âmbito pessoal não é nada fácil. No entanto, quando a transição acontece no mundo corporativo, essa missão vem acompanhada de um peso ainda maior e cercado de muitos desafios. Por isso, o processo sucessório em empresas de base familiar é um marco decisivo entre o sucesso e o fracasso.

A Multi Beta, tal como retratado anteriormente, é uma empresa de cunho familiar que possui a sua existência totalmente centrada no seu fundador, o que torna o processo de sucessão ainda mais desafiador, especialmente quando levamos em conta que a empresa engrossa as estatísticas, não tendo em mãos um planejamento claro e estratégico para a realização dessa substituição. Foram encontradas certas discrepâncias e falhas de comunicação nas entrevistas dos funcionários e herdeiros, sendo que o fundador não apontou qual deles vai tomar o seu lugar na empresa quando sair. Não foi possível identificar se ele preferiu omitir qual seria o herdeiro mais indicado para assumir sua posição na empresa ou se realmente não havia nenhuma preferência quanto a isso. No que tange às vantagens que a empresa possui no mercado, os

funcionários apontaram características relacionadas à área em que trabalham, sendo enviesados pelo setor que ocupam na empresa.

Comparando a literatura visitada e os resultados percebidos na pesquisa, fica claro que a Multi Beta tem longo e árduo caminho a trilhar. Com relação ao transpassar de sua gestão, os herdeiros terão muitas barreiras a superar para manterem viva o maior projeto de seu genitor. Dentre os principais desafios, encontram-se a administração e a adaptação cultural da empresa, uma vez que os traços culturais dela advêm de seu fundador, e o novo gestor terá de lidar com as expectativas de que ele se comporte tal como José. Por outro lado, os herdeiros precisarão superar suas divergências de relacionamento, de modo que suas diferenças pessoais não interfiram ou interfiram o mínimo possível no andamento da empresa, seja na tomada de decisões ou na manutenção da cultura de boa convivência entre os membros da instituição.

Considerando o objetivo da pesquisa, da análise bibliográfica e dos resultados coletados, fica nítido que a cultura organizacional tem participação decisiva no processo de sucessão, podendo impactar tanto positiva quanto negativamente tal processo. Contudo, a forma como esse impacto acontece está diretamente ligada ao modo como o fundador encara o processo sucessório, pois quanto mais o fundador planeja e orienta a empresa para seguir tal passo, maiores serão as chances de uma transição bem-sucedida. Como argumenta Costa et al (2015), muitas vezes, a responsabilidade de um despreparo dos herdeiros recai sobre o próprio fundador.

Uma limitação importante deste trabalho é o fato de terem sido utilizadas apenas entrevistas semiestruturadas. Para analisar a cultura organizacional da Multi Beta LTDA., o ideal seria eu ter feito observações e anotações em diários de campo, enquanto ainda estava trabalhando na empresa, o que fazia parte de um plano inicial para a construção deste estudo, podendo deixá-lo mais completo. Infelizmente, isso não foi possível, devido ao meu pedido de demissão na empresa. A análise das entrevistas, de certa forma, foi complementada pela experiência que tive no local nos 4 anos anteriores à realização deste estudo e pela relação um pouco mais próxima que construí junto à família proprietária da empresa, pois possuo contato com um dos herdeiros até o atual momento.

Outro aspecto que pesou para a construção desta pesquisa foi a não participação de todos os colaboradores da Multi Beta Ltda., no processo de pesquisa de campo, especialmente daquele que deverá assumir o posto de gestor da segunda geração da empresa. Não ter tido uma visão específica desse herdeiro pode ter contribuído para o não esclarecimento sobre quais são as suas percepções acerca do planejamento sucessório e se elas estão de acordo com a visão dos demais

herdeiros. Também é importante frisar que as entrevistas foram realizadas no ano de 2019, antes da pandemia, contexto que pode fazer com que os dados já estejam um pouco desatualizados.

Tendo em vista que o tema é muito abrangente, ainda existem diversos temas de pesquisa que podem ser abordados, considerando essa vertente de estudo, para pesquisas futuras, tais como:

- Planejamento estratégico: ferramenta chave para a continuidade das empresas familiares;
- O processo de sucessão em empresas familiares: como a definição de um plano claro e efetivo pode contribuir para uma transição bem-sucedida;
- Sucessão de gestão: como fazer a cultura organizacional contribuir para esse processo;
- O processo sucessório em empresas familiares: por que tantas empresas sucumbem antes da ascensão da terceira geração?
- Sucessão em empresas familiares: como o posicionamento do fundador e dos herdeiros pode impactar esse processo?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

AMARAL, C. D. de M. do; DREWS, G. A. Cultura de sucessão: uma análise do processo de reestruturação da liderança estratégica da cotripal agropecuária cooperativa. **DACEC**, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5972>>. Acesso em: 03 fev. 2022, 14:02.

AMENDOLARA, L. **Como evitar a guerra da sucessão**. São Paulo: STS, 1995.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 4ª ed. São Paulo: Senac, 2017.

CAMPOS, L. J. de; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. **ENANPAD**, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-12.pdf>>. Acesso em 27 jan. 2022, 08:40.

CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CARNEIRO, Â. P. I. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa**. João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp079517.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

CASIMIRO, M. Cultura organizacional e empresas familiares da marinha grande – estudo de caso. **PSICOLOGIA**, Vol. XXII (1), Edições Colibri, Lisboa, 2008.

CHAVES JÚNIOR, A. E. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: CNC – Confederação Nacional do Comércio, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

COELHO JR., F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81-89, Jan./Jun. 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psuf/a/3gn97PRQkG64HskvPvgnrZh/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 20 dez. 2021, 18:15.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A.X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos [online]**. 1998, n. 18 , p. 01-20. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>>. Acesso em: 31 out. 2021.

CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

D'AQUINO, L. R. N. **Empresa familiar: cultura organizacional e sucessão profissionalizada**. Salvador: UFBA, 2005.

DIOGO, A. R. C. Empresas familiares: a sucessão e a sua expectativa na organização: estudo de caso. **Instituto Politécnico Viana Castelo**, 2014. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1273>. Acesso em 01 out. 2021, 14:06.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, 2006, v. 10, n. 4, p. 93-110. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>>. Acesso em: 31 out. 2021.

FELDMANN, P. A pequena empresa como fonte de desenvolvimento. **Jornal Valor Econômico – Caderno Economia**, 2011. Disponível em: <[www.outroladodanoticia.com.br/index.php?start=5050](http://www.outroladodanoticia.com.br/index.php?start=5050)>. Acesso em: 20 de jun. 2020.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, 1987.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.

\_\_\_\_\_. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: Fleury, M.T.L.; Fischer, R.M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/180003>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R.Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. **Anais do I EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2000, Maringá.

FREIRE, P. de S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management [online]**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38605>>. Acesso em: 28 jun. 2022.

GALLI, L. C. do L. A., et. al. **Sucessão familiar x sucessão profissional**: o caso de uma organização do setor agroindustrial. I SITEFA, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. (n.d.). Catálogo. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>>. Acesso em 23 dez. 2020, 13:28.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.; MEDEIROS, Carlos. **Metodologia da Pesquisa**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LEHFELD, N.; BARROS, A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **RAUSP Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 76-81, 1996.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MAMEDE, G. **Comentários ao Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte: Lei Complementar Nº. 123, de 14 de Dezembro de 2006.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso.** Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014.

NOGUEIRA, E. E. S. (2007). Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **RAC-Eletrônica**, 1(2), 81-96. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_637.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_637.pdf)>. Acesso em 01 abr. 2021, 12:39.

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo , v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012 .

PENNA, T. V. O indivíduo como sujeito, ator e agente da mudança cultural e organizacional. **XXII ENGEMA**, 2020. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/208.pdf?v=1648298022>>. Acesso em: 26 dez. 2021, 10:48.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública [online]**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>>. Acesso em: 26 mar. 2022.

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

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2017.

RAMOS, É. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management [online]**, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200009>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares.** São Paulo: Agbokks, 2013.

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

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática**

no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education, 2011.

SANTOS, M. de F. B. dos; FONSECA, A. C. P. D. da; SAUERBRONN, F. F. Cultura organizacional e avanço do management na Marinha do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR [online]**, v. 12, n. 1, p. 131-162, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000100009>>. Acesso em: 31 out. 2022.

SEBRAE. **Lei geral das micro e pequenas empresas: a história de uma lei que veio fazer história**. São Paulo: SEBRAE, 2015.

SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SILVA JÚNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-65, 2003.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOUZA, E. O.; MARANHÃO, T. L.G.; LEONE, N. M. C.P.G.; OLIVEIRA, G. F. Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol.11, n. 36, p.13-36, 2017.

TESTON, S. de F.; FILLIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea [online]**. 2016, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

TRIGUEIRO, M. G. S. **O clone de Prometeu e a biotecnologia no Brasil: uma abordagem para a avaliação**. Brasília: Editora UnB, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **RAUSP Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 66-71, 2000.