

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

GLAUCIANE APARECIDA DA COSTA SANTOS

**SUCESÃO EM MICROEMPRESAS FAMILIARES:
Uma Análise Comparativa de Duas Empresas no Interior de Minas**

MARIANA-MG

2018

Glauciane Aparecida da Costa Santos

**SUCCESSÃO EM MICROEMPRESAS FAMILIARES:
Uma Análise Comparativa de Duas Empresas no Interior de Minas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Déborah Kelly Nascimento Pessoa.

MARIANA-MG

2018

S237s Santos, Glauciane Aparecida da Costa.
Sucesso em microempresas familiares [manuscrito]: uma análise comparativa de duas empresas no interior de Minas / Glauciane Aparecida da Costa Santos. - 2018.

29f.: il.: tabs. (1-29)

Orientadora: Profª. MScª. Déborah Kelly Nascimento Pessoa.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Gestão de empresas - Teses. 2. Empresas familiares - Teses. 3. Sucessão familiar - Teses. 4. Administração de conflitos - Teses. I. Pessoa, Déborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.55

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

FICHA DE APROVAÇÃO

GLAUCIANE APARECIDA DA COSTA SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profa. DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa
Orientadora e Presidente da Banca



Professora MSc. Fernanda Machado Fonseca Ramalho Marques
Membro Avaliador



Professora DSc. Flávia Silvia Corrêa Tomaz
Membro Avaliador

Mariana, 17 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar louvo e agradeço a Deus por ter me concedido a oportunidade de estudar.

A meus pais a irmãzinha Kele e a todos os irmãos de caminhada pelas orações e força de sempre.

A meu marido Marcus Paulo pelo apoio e compreensão principalmente nos últimos meses da reta final.

Aos amigos que a Universidade me deu, em especial a turma do 14.2, e a Viviana minha fiel amiga durante a graduação que não me deixou desanimar, vocês terão sempre um espaço em meu coração.

Fica o agradecimento e sentimento de dever cumprido a minha orientadora Déborah que me fez acreditar que seria possível.

Aos professores e a Universidade Federal de Ouro Preto, fazendo memória ao eterno André Felipe, meu muito obrigada.

Eu brilhei, aliás, nós brilhamos.

“Confia teus negócios ao Senhor e teus planos terão bom êxito”

(Provérbios 16,3)

RESUMO

Micro e pequenas empresas familiares são muito importantes para a economia brasileira, e, frequentemente, passam por dificuldades na etapa de sucessão. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi investigar as similaridades e diferenças nos processos sucessórios de duas microempresas familiares localizadas em dois distritos de Ouro Preto. Para atender ao objetivo proposto, foi delineada uma pesquisa qualitativa, com entrevista semiestruturadas com dois proprietários e duas herdeiras de microempresas familiares. Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Como resultado, foi possível identificar a importância da socialização e a profissionalização dos herdeiros com a empresa da família.

Palavras Chaves: Gestão de Empresas Familiares, Conflitos, Processo de Sucessão.

ABSTRACT

Micro and small family businesses are very important to the Brazilian economy, and often go through difficulties in the succession stage. Thus, the objective of this work was to investigate the similarities and differences in succession processes of two family microenterprises located in two districts of Ouro Preto. To meet the proposed objective, a qualitative research was designed, with a semi-structured interview with two owners and two heirs of family microenterprises. The data collected were treated through content analysis. As a result, it was possible to identify the importance of socialization and the professionalization of heirs with the family company.

Key Words: Family Business Management, Conflicts, Succession Process.

LISTA DE QUADROS

Quadro1- Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.....	13
Quadro2- Antes de iniciar o processo de sucessão.....	15
Quadro3- Perfil dos proprietários e das sucessoras.....	22
Quadro4- Semelhanças e Diferenças entre os proprietários.....	22
Quadro5- Semelhanças e Diferenças entre as herdeiras.....	24

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	11
2.REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1-EMPRESA FAMILIAR	12
2.2- PROCESSO DE SUCESSÃO	14
3.METODOLOGIA	16
4.DESCRICÃO E ANÁLISE DOS DADOS	17
4.1-DESCRICÃO DOS CASOS	17
4.2-ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS.....	21
5-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26
APÊNDICE A- Roteiro das Entrevistas.....	30

1.INTRODUÇÃO

A sucessão é um momento delicado dentro das micro e pequenas empresas familiares. Para que essa etapa ocorra de maneira bem sucedida, é necessário um planejamento estratégico para o processo de sucessão, visando que essa questão não se torne problemática nem dentro da empresa nem dentro da família. Um bom planejamento aumenta as chances das micro e pequenas empresas familiares conseguirem chegar até a terceira geração em um mercado competitivo.

No Brasil, de acordo com dados do SEBRAE (2016), organizações com esse perfil representam mais de 90% dos negócios, não sendo fácil a sua gestão, pois proporciona empregos para pessoas que são da família e muitas vezes é difícil a cobrança por resultados. Essa situação fica pior quando falamos de sucessão, uma vez que, em empresas familiares o processo de sucessão empresarial é diferente das empresas não familiares.

Ainda segundo os dados do SEBRAE (2016), a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Porém todas as empresas necessitam passar por essa transição de poder e, quando não se tem um preparo de como isso poderá acontecer, a chance de fracasso é muito maior.

As micro e pequenas empresas apresentam mais dificuldades em seu processo sucessório, já que nas empresas familiares a razão se mistura com a emoção, e os problemas de família podem afetar as relações empresariais. Sendo assim, um bom planejamento para a sucessão aumenta as chances da sucessão dar certo e a empresa pode conseguir passar da terceira geração e se tornar consolidada no mercado.

Outra dificuldade que esse tipo de empresa enfrenta é o desinteresse empresarial por parte dos herdeiros sucessores. Os filhos tendem em dar continuidade aos planos do progenitor, no entanto, hoje essa oposição se mostra muito mais rara (FORTES *et al.*, 2014), uma vez que, ser herdeiro não sugere receber somente o patrimônio como herança, mas também é imposto a esse sucessor participar da empresa familiar. Os sucessores herdeiros já recebem a organização em funcionamento, não sendo, por muitas vezes, de livre vontade (ADACHI, 2006).

De acordo com Moreira Júnior (2011), um erro grave dos pais empresários é acreditar que seus filhos têm que prosseguir com os negócios da família. Comumente os herdeiros não se interessam e nem possuem habilidade e qualificação para tal serviço, essa é uma das principais dificuldades que os gestores dessas empresas enfrentam, pois na maioria das vezes os interesses do sucessor divergem dos interesses empresariais do fundador, proporcionando desentendimento das partes e conflitos nos negócios e na família.

Desse modo, é de grande importância que o dono tenha em mente quais objetivos e metas ele quer para sua empresa alinhando o planejamento futuro, pois nem sempre um membro da família ou seu herdeiro será o responsável por mudanças significativas e crescimento de sua empresa.

Mesmo que a empresa familiar apresente problemas, de gestão, é preciso superá-los e revisá-los para que os objetivos empresariais sejam atingidos em relação ao mercado, sendo de grande importância uma constante atualização dos processos e principalmente uma sucessão transparente e bem elaborada (LEONE, 2005).

Dessa maneira, o presente trabalho foi orientado a partir da seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre a preparação para o processo de sucessão em micro e pequenas empresas familiares?

Para responder a pergunta de pesquisa foi delineado o seguinte objetivo geral: investigar as similaridades e diferenças nos processos sucessórios de duas microempresas familiares localizadas em dois distritos de Ouro Preto.

O artigo é dividido em cinco partes, sendo elas: introdução, referencial teórico, descrição e análise dos dados e por fim, a conclusão.

Este trabalho contribui para a difusão de conhecimento sobre microempresas familiares e seu processo de sucessão. A ampliação de conhecimento sobre o assunto pode possibilitar a diminuição de conflitos dentro da empresa, contribuindo para um clima organizacional melhor e, em decorrência, melhores resultados institucionais. Ou seja, por meio do estudo a ser apresentado, pode-se adequar o conhecimento de estratégias de recursos humanos para avaliar a capacidade de liderança do sucessor, já que, em geral, a etapa de sucessão é uma adversidade para os sucedidos e sucessores (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-Empresa Familiar

Muitas das grandes empresas espalhadas por nosso país, como o grupo Votorantim e o Itaú, são familiares. Empresas familiares são responsáveis por mais da metade da oferta de emprego no Brasil, além de contribuir fortemente com a produção nacional favorecendo o desenvolvimento econômico brasileiro (ADACHI, 2006).

O conceito de empresas familiares pode ser caracterizado de quatro formas: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário (LEONE, 2005).

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador (LODI, 1993).

O autor Moreira Júnior (1999), propõe que empresa familiar seja delimitada como a organização em que a gestão administrativa e a propriedade são controladas, por pelo menos um membro da família.

No entendimento de Werner (2004), empresa familiar é definida como aquela que nasceu de uma só pessoa, usando o termo empreendedor. Sendo assim, uma empresa só poderá ser classificada como sendo familiar, se tiver sido criada por um ou mais membros de uma família, e os familiares possuem vínculos com a propriedade.

Como toda empresa, as organizações familiares apresentam forças e fraquezas que precisam ser observadas para facilitar o seu processo de consolidação no mercado, algumas dessas características serão descritas no quadro a seguir, destacando que o fator emoção é a principal desvantagem para esse tipo de organização apresenta (BERNHOEFT, 2003).

Quadro 1- Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Processo de decisão mais rápido	Emoção
Forças nos relacionamentos familiares	Conflitos familiares
Continuidade do negócio na família	Falta de controle de recursos financeiros
	Falta de interesse dos sucessores

Fonte: Adaptado de Bernhoeft (2003) e Peçanha e Oliveira (2015).

O termo “familiar” se estende aos parentes do fundador, ou seja, filhos, esposas, sobrinhos, etc. Por esse fato, a emoção pode comprometer as tomadas de decisões estratégicas dentro da realidade das empresas familiares, se tornando uma das principais desvantagens em se ter uma empresa familiar, pois na maioria das vezes o funcionário não apresenta as características e qualidades que se precisa para o negócio, mas não se pode demiti-lo, pois ele é o filho mais novo de sua irmã.

Bernhoeft (2003) alerta para o cuidado com essa desvantagem, já que, ela se apoia em variáveis emocionais, ao invés de se basear em lógicas estratégicas, sendo assim, para que essa desvantagem não atrapalhe a gestão de empresas familiares, é necessário que seus gestores sejam capazes de avaliar os interesses organizacionais e os interesses familiares em conjunto, para que o fator emoção não interfira nas decisões empresariais. Desta forma, é importante que na administração dessas empresas, exista um planejamento estratégico bem feito, que contenha os objetivos e metas da organização bem definidos.

As empresas familiares apresentam um ciclo empresarial com quatro fases, sendo elas: fundação, crescimento, apogeu e declínio, as três primeiras fases relacionadas ao dono e a última relacionada ao herdeiro sucessor (LODI, 1987).

Observando o ciclo de vida das empresas familiares de acordo com os conceitos de Lodi (1987) e Brockhaus (2004), uma das alternativas para que a fase do declínio não exista dentro da empresa é que o fundador permaneça na organização como conselheiro, auxiliando nas tomadas de decisões, pois a gestão das empresas familiares está inicialmente nas mãos do seu fundador e, gradualmente, os sucessores vão desempenhando um papel cada vez mais relevante (PINTO *et al.*, 2015). Nesse contexto, o fundador desempenha papel fundamental na trajetória da empresa, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo prazo (PEÇANHA; OLIVEIRA, 2015).

O mais importante é o fundador saber o que ele espera para a empresa no futuro, envolvendo todos os membros da família, para que assim a melhor decisão seja tomada, aumentando a chance de a organização prosperar nas gerações futuras evitando os conflitos organizacionais e familiares, uma vez que, esses conflitos costumam surgir durante o processo sucessório.

2.2- Processo de Sucessão

As empresas familiares possuem características diferentes, únicas, cuja composição do seu contexto, da sua gestão e do seu planejamento estratégico é influenciada pela família (CARDOSO *et al.*, 2017).

Nas microempresas familiares os processos de sucessão apresentam em muitos casos um conflito de interesses entre a família e o sucessor do dono. O desacordo desses interesses proporciona para esse processo uma subversão organizacional e um problema familiar. A transferência da autoridade familiar é um fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações (DANES *et al.*, 2002).

Contudo, a sucessão não é fácil para nenhum tipo de empresa, seja ela familiar ou de capital aberto, pois envolve muito mais que transferência de poder, é dar a sequência ao crescimento da empresa, com um pouco mais de responsabilidade, já que são os negócios da família.

Para Leone (1992) sucessão é “passar a tocha”, possibilitando a empresa de crescer e se desenvolver no mercado de forma saudável e ainda nos acrescenta que o processo de sucessão

pode ocorrer de duas formas: a gradativa, quando se tem um planejamento para tal ação, e a inesperada, quando o sucessor é obrigado a suceder, apresentando assim mais problemas e dificuldades para realizar esse procedimento, mesmo sendo de grande importância para a continuidade da empresa.

O dono deve lembrar que os herdeiros serão sócios da empresa e do patrimônio, portanto é importante existir uma socialização dos herdeiros com a empresa e um planejamento de sucessão (PASSOS *et al.*, 2006).

Sendo assim, podemos afirmar que a sucessão é uma fase de mudança necessária dentro de qualquer empresa, sendo de suma importância um estudo detalhado do seu segmento e do perfil de seus herdeiros. Um processo de sucessão, além do dono transferir aos seus herdeiros a empresa e o poder na tomada de decisão empresarial, ele também transmite ao novo dono uma bagagem de conhecimento de trabalho e mercado de atuação (TONDO, 1999).

Tornar-se gestor implica aprendizagem que inclui aquisição e disseminação da informação e da interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência concreta. O processo de sucessão é permeado por fatores individuais relacionados com a aprendizagem (MASSIS *et al.*, 2008). A aprendizagem implica na experiência seguida pela reflexão e gera oportunidades para o sucessor aprender (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Para Lodi (1994), antes de se dar início ao processo sucessório, deve-se considerar os seguintes componentes:

Quadro 2 – Antes de iniciar o processo de sucessão.

ANTES DE INICIAR O PROCESSO SUCESSÓRIO
1) os valores da família, ou seja, o código não escrito que se desenvolveu a vida do fundador e que deveria unir as gerações;
2) as relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue e quem disputa a liderança;
3) a ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo;
4) o dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, tanto pessoal quanto coletiva;
5) os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, a posses de ativos, a previsão de inventário e a doação de ações;
6) o acesso à competência profissional que abre caminho para a projeção profissional; e
7) a instrumentação jurídica.

Fonte: Adaptado de Lodi (1994).

O primeiro passo para uma boa sucessão empresarial familiar é o fundador ter certeza do que ele quer para a empresa, traçando objetivos e metas para ela, e adequando as possibilidades e as necessidades que a organização apresenta, pois não adianta dar início ao processo de sucessão sem um sucessor que apresente o perfil necessário para a continuidade da

empresa de forma a se tornar consolidada no mercado de atuação. Por meio disso a profissionalização do herdeiro sucessor é importantíssima, pois somente dessa maneira será possível a seleção de perfis que se adaptem a empresa (RICCA, 2007).

Cada organização familiar ou de capital aberto, precisa encontrar uma maneira de harmonizar as demandas pessoais e profissionais, o processo de sucessão mal elaborado pode colocar essas duas questões em conflito. Por outro lado, um processo de sucessão bem administrado pode ser um ponto de convergência para a empresa familiar, permitindo que ela se reinvente como resposta a novas circunstâncias e encontrando energia para crescer, diversificar e profissionalizar. Para fazer isso de forma efetiva, as empresas familiares precisam desenvolver um plano sólido de sucessão (PWC, 2016).

3.METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter descritivo, por relatar as características de um processo de sucessão em microempresas familiares através de um estudo qualitativo. Uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população, pode também estabelecer correlações entre variáveis (VERGARA, 2009). Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e a observação sistemática (GIL, 2009).

A pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado, diversas formas de abordagens teóricas caracterizam as discussões e práticas de pesquisa (FLICK, 2009), o estudo qualitativo é um conceito de “guarda-chuva” e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com menor afastamento possível do ambiente natural (GODOI *et al.*, 2010).

Sendo assim, foram realizados dois estudos de casos para a comparação de microempresas familiares visando investigar sobre o assunto sucessão familiar.

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (YIN, 2001) e tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real (GODOY, 1995), tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado em campo (VERGARA, 2009).

Os estudos de caso deste trabalho foram realizados em microempresas familiares situadas em dois distritos de Ouro Preto. Para isso, a coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com os proprietários e com os herdeiros das organizações. Por

meio das entrevistas foi possível avaliar as características das empresas, a motivação do negócio, os conflitos na gestão familiar e as questões relacionadas à sucessão.

A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação, possibilitando assim uma observação direta (LAKATOS; MARCONI, 2003). A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado se expresse de forma espontânea ao responder uma pergunta aberta feita pelo entrevistador (FLICK, 2009).

No total foram realizadas quatro entrevistas que foram gravadas e transcritas integralmente. O material resultante foi analisado por meio da análise de conteúdo, que é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos diversificados (BARDIN, 2011). O método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos (CAMPOS, 2004). O resultado das entrevistas e análise dos dados serão apresentados na seção a seguir.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1- Descrição dos Casos

As organizações que serão apresentadas, são de seguimentos de mercado diferentes, uma no setor de turismo e a outra no setor de produção, no entanto, as duas se preocupam com o funcionamento da empresa após a aposentadoria dos proprietários.

Contudo em uma das empresas os herdeiros já estão integrados às atividades da organização se planejando de forma natural para a sucessão e na outra a única herdeira não é socializada com a empresa, gerando uma crise no planejamento dessa etapa.

Por intermédio dos estudos de caso, é possível entender um pouco mais a respeito do processo de sucessão da gestão em microempresas familiares.

Sendo assim, buscou-se perceber as estratégias de preparação para a sucessão nas duas empresas, tal como as suas semelhanças e diferenças.

Para preservar as identidades das empresas e dos entrevistados, proprietários e respectivas herdeiras, foram criados nomes fictícios na identificação dos casos e respondentes.

CASO 1-POUSADA OURO DE MINAS

A pousada está localizada no distrito de Santo Antônio do Leite, foi fundada em 2011, e possui cinco membros da família que trabalham para o seu funcionamento. Inicialmente transformaram um galpão, onde se guardava máquinas e equipamentos rurais, em uma casa

para se alugar nos fins de semana. Na época o proprietário da pousada trabalhava em atividades rurais não muito lucrativas e enxergou a necessidade de se reinventar no ramo dos negócios.

As coisas estavam apertando, e eu precisava colocar um galpão enorme daquele em atividade, foi aí que resolvemos apertar os cintos e transformar aquele galpão em uma casa para alugar em fins de semana, mas foi na dificuldade. A gente não desistiu de trabalhar, mudamos de atividade, fomos experimentar. (Entrevista com Alberto, junho de 2018).

Desde então pouco a pouco cresceram no negócio, e hoje a pousada é conhecida em toda a região, sendo também marco dos caminhos da Estrada Real, representando um negócio com grandes chances de se ampliar e se desenvolver no mercado.

Era uma casa só, a casa 1, da Marina, mas aí fomos vendo que todo final de semana tínhamos hóspedes, tinha final de semana que estávamos recusando hóspedes aí construiu-se a casa 2, a casa do Carlos, e depois a casa 3, da Marisa. Hoje somos ponto de carimbo da Estrada Real, os caminhantes da Estrada Real passam por aqui para carimbar os seus passaportes (Entrevista com Alberto, junho de 2018).

Devido a situação econômica de nosso país, o proprietário indicou que faturamento da pousada diminuiu significativamente, mas segundo ele mesmo assim a pousada tem contribuído para o aumento da renda nos comércios locais e para o próprio desenvolvimento do distrito, o tornando mais conhecido.

Além de gerar renda para outras pessoas, como gera mesmo, uma vez que nós só oferecemos o serviço de hospedagem, então quando aqui está cheio gera renda para restaurantes, padaria, mercadinhos, além de fazer com que a região fique mais conhecida. (Entrevista com Alberto, junho de 2018).

No que se refere à estrutura e dinâmica administrativa da empresa, o proprietário indicou que as principais decisões da empresa são tomadas em conjunto. Ele não trabalha de forma unilateral, cada membro da família ajuda no que pode para melhorar a empresa no dia a dia. Sobre os conflitos nas atividades empresariais e familiares ele afirma que dependendo a situação tem discussões mais acirradas, mas no final tudo se resolve. Os interesses da família têm boa relação com os interesses da empresa.

Mesmo que às vezes faço uma coisa que a Tamires ou a Marina não goste, depois ela acaba gostando. Mas todos querem a melhoria da empresa, se preocupam, digamos que o interesse da família é a empresa. (Entrevista com Alberto, junho de 2018).

A filha mais velha Marina, já vem fazendo alguns trabalhos na parte administrativa da pousada, ela afirma que participa das tomadas de decisões e no planejamento diário focado na melhoria da empresa da família. Apontou ainda que considera a empresa um investimento essencial, pois além de proporcionar expansão de conhecimento, é possível exercitar o trabalho em equipe, além de ser importante para o desenvolvimento do negócio familiar.

Eu opino bastante, mais acho que tem que ser assim, por ser uma empresa familiar todos devem participar. É uma votação quase, mas é claro que meu pai e minha mãe têm a opinião mais forte. Como eu lido mais com os hóspedes eu levo também a opinião deles a sério porque a opinião do cliente é que nos ajuda a crescer e melhorar, então sempre tentamos introduzir a opinião deles também, para que voltem e indiquem a pousada para outras pessoas (Entrevista com Marina, junho de 2018).

Sobre o assunto de sucessão na empresa, o proprietário afirma já se planejar para tal momento, pois já tem passado algumas funções administrativas para os filhos, principalmente para a filha mais velha. No entanto ressaltou que o único aspecto que o deixa preocupado em relação à sucessão de sua pousada, são as práticas de dia a dia, acontecimentos corriqueiros como lâmpadas ou chuveiros queimados, questões de serviços gerais ou manutenção, uma vez que, hoje em dia, é ele quem realiza todas essas tarefas.

Sim aos poucos já estou passando a parte administrativa para eles, principalmente para a Marina, ela lida mais com os hóspedes quando eu não estou, a preocupação é somente com a parte de serviços gerais mesmo, muita coisa eles ainda não dão conta, mas na necessidade se aprende [...], precisam adquirir uma iniciativa, dependem muito de mim, porém na parte administrativa dão conta tranquilo (Entrevista com Alberto, junho de 2018).

Sobre o assunto sucessão, o desafio maior para o proprietário quando chegar esse momento será ele ficar “sem fazer nada”, já que tem o trabalho da pousada como um lazer. Quando a sucessora foi questionada a respeito de seu sentimento em relação a assumir a gestão da empresa, ela se mostrou disposta a assumir a posição, pois sabe que terá o apoio de todos os membros da família. No entanto, ela pareceu estar insegura pois ao responder sobre o assunto

ela buscou a aprovação do pai “Acaba que todos vão ajudar, então eu não tenho medo de assumir tal posição. Acho que dou conta, né pai?!” (Entrevista com Marina, junho de 2018). Nesse momento da entrevista, coincidentemente proprietário passou na sala onde estávamos.

CASO 2- SERRALHERIA SANTA LUZIA

Inicialmente a serralheria pertencia ao senhor Roberto, e estava localizada na cidade de Itabirito. Roberto tinha seis filhos, e após a sua aposentadoria, dividiu a empresa para seus seis filhos.

Um de seus filhos o Benedito, decidiu montar a sua própria serralheria e escolheu o distrito de Cachoeira do Campo para isso. Assim no ano de 1986 surgiu a Serralheria Santa Luzia.

Benedito se casou com a tia do Sérgio, o atual proprietário, que após se desligar de seu emprego antigo começou a trabalhar com o seu tio Benedito na serralheria fazendo serviços de pintura.

Durante 20 anos foi funcionário de seu tio Benedito, posteriormente por 4 anos trabalhou como sócio e quando Benedito anunciou a sua aposentadoria, Sérgio comprou a parte da sociedade.

Atualmente, a serralheria possui seis funcionários, sendo uma secretária e cinco soldadores na oficina. Dois desses soldadores são sobrinhos de Sérgio.

Eu não era o dono, trabalhei de funcionário durante 20 anos, depois 4 anos como sócio. Depois desses 4 anos quando o meu sócio Benedito decidiu se aposentar teve a proposta de eu comprar a parte dele. Imagina comprar uma coisa sem ter dinheiro?! Um parafuso que tinha na Serralheria eu paguei por ele. Passamos apertado, fui com a cara e a coragem, mas graças a Deus deu certo (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).

Desde então a empresa se desenvolveu no mercado competitivo, prestando serviço para as cidades vizinhas, ajudando no faturamento de algumas empresas locais e gerando serviços no distrito de Cachoeira do Campo. Embora, tenha sido narrada uma dificuldade financeira devido a situação financeira que o país se encontra na atualidade.

Quando questionado sobre a estrutura e dinâmica administrativa da empresa, o proprietário respondeu que até se discute em família sobre a empresa, porém a decisão final sempre é dele, pois a esposa e a filha não participam diretamente do dia a dia da empresa, o que não gera dificuldades e conflitos para as decisões.

A carga pesada é sobre mim mesmo, até conversamos em casa, porém a decisão final é minha, porque nem adianta elas não estão por dentro das coisas. [...], a minha esposa Eliane da mais opinião do que a Lorena. Tem as opiniões, tem as discussões, mas não gera dificuldades no negócio não (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).

A filha Lorena afirma que conversam sobre a empresa no ambiente familiar, mais que ela não participa muito e nem deixa sua opinião porque não está integrada as atividades diária da oficina, repetindo o mesmo posicionamento do pai sobre o assunto, “conversamos, mas eu não participo sempre, porque não sei o que se passa na oficina e no escritório diariamente, então eu mais escuto do que dou opinião.” (Entrevista com Lorena, junho de 2018).

A respeito do planejamento da sucessão dentro da empresa tanto o proprietário quanto a sua esposa ficam preocupado, pois a única herdeira não apresenta até o momento um interesse claro em continuar os trabalhos da serralheria.

Bom, a Lorena e o Flávio estão planejando casar, isso acontecendo eu espero que o Flávio possa praticar e tocar o papel que eu faço, para não deixar parar, penso também em ampliar e colocar uma filial, mas para isso seria necessário algum, se possível da família, com o conhecimento prático, senão eu não dou conta [...], penso nos dois trabalhando juntos a Lorena na parte administrativa e o Flávio na parte de oficina. A preocupação é de acabar a serralheria. (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).

Já a herdeira afirma que a empresa é um sonho de seu pai e se apresenta muito insegura em assumir tal posição quando se pergunta a respeito, sabe também que será um desafio para ela e o seu noivo Flávio de aprender as práticas da oficina.

O desafio será ele passar a forma de trabalho de um jeito que eu possa absorver seus ensinamentos, mas não me vejo fazendo isso sozinha, talvez com o Flávio, nós dois juntos para continuar o negócio. [...] Sinto alegria, porque sei que essa é a vontade dos meus pais, mais ao mesmo tempo tenho medo, porque como não sei nada sobre o assunto, pode ser que eu tenha muita dificuldade em tocar as atividades da oficina e do escritório (Entrevista com Marina, junho de 2018).

4.2-Análise Comparativa dos Dados

Antes de se iniciar as análises dos dados, o quadro a seguir, fez-se uma apresentação dos perfis dos proprietários e das herdeiras que são as possíveis sucessoras.

Os quadros a seguir comparam as duas empresas nos quesitos de planejamento, conflitos familiares, gestão empresarial e sucessão, destacando as similaridades e diferenças das empresas que refletem no processo de sucessão. É importante perceber que mesmo sendo de seguimentos de mercado totalmente distintos, a preocupação dos proprietários é o funcionamento da organização após a troca da gestão, e também a importância da socialização dos herdeiros com a empresa para uma possível sucessão.

Quadro 3 – Perfil dos proprietários e das sucessoras.

PERFIL DOS PROPRIETÁRIOS E DAS SUCESSORAS		
EMPRESA	POUSADA	SERRALHERIA
PROPRIETÁRIOS	50 anos, tem perfil empreendedor, formado em técnico em agronomia. Sente à vontade em partilhar a administração de sua empresa com a esposa e os filhos.	47 anos, tem perfil empreendedor, formado em técnico em soldagem. Possui uma resistência em partilhar as decisões da empresa com a esposa e a filha.
SUCCESSORAS	24 anos, estudante de Direito, trabalha em uma imobiliária, participa de forma ativa nas decisões em relação e empresa. Não tem medo de assumir a posição de gestora porque tem certeza que todos vão ajudá-la. É insegura em relação a sucessão, mas se sente confiante em tocar os negócios com o apoio da família.	22 anos, trabalha em uma loja de roupas, não participa de forma ativa das atividades da empresa, se imagina trabalhando na empresa da família, porém com a ajuda de seu noivo. É muito insegura em relação a sucessão e deixa isso bem claro durante a entrevista.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio das informações coletadas nas entrevistas, foi possível enxergar diferenças e semelhanças no processo sucessório das empresas familiares em estudo, mesmo sendo de seguimentos de mercado distintos. Na comparação das duas empresas, buscou-se ressaltar as características mais relevantes entre as perspectiva dos proprietários e das sucessoras no quadro a seguir.

Quadro 4– Semelhanças e Diferenças entre os proprietários.

SEMELHANÇAS ENTRE OS PROPRIETÁRIOS		
EMPRESA	POUSADA	SERRALHERIA
PLANEJAMENTO	Planejamento é diário, buscando equilíbrio entre o curto e o longo prazo.	
INTERFERENCIA FAMILIAR NA GESTÃO DA EMPRESA	Segundo os proprietários as informações são partilhadas.	
INTERESSE FAMILIARES E DA EMPRESA	Caminham juntos buscando melhoria contínua.	
FUNCIONAMENTO DA EMPRESA APÓS A SUCESSÃO	Se preocupa com as coisas corriqueiras de dia a dia. “A preocupação é somente com a parte de serviços gerais mesmo, muita coisa eles ainda não dão conta.” (Entrevista com Alberto, junho de 2018).	Se preocupa com o fim da empresa. “A preocupação é de acabar a Serralheria.” (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).

DIFERENÇAS ENTRE OS PROPRIETÁRIOS		
EMPRESA	POUSADA	SERRALHERIA
DECISÕES EM RELAÇÃO A EMPRESA	As decisões são tomadas em um conselho de família. “Não é unilateral, é bem discutido, discutido mesmo: “não, isso não pode não, você está gastando isso atoa.” Há um conselho de família.” (Entrevista com Alberto, junho de 2018).	As decisões são tomadas pelo fundador, mesmo sendo discutido em família. “A carga pesada é sobre mim mesmo, até conversamos em casa, porém a decisão final é minha porque nem adianta elas não estão por dentro das coisas.” (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).
CONFLITOS FAMILIARES	O proprietário sempre resolve em conjunto. “Às ideias sempre são partilhadas e ouvidas. Nunca faço as coisas de modo unilateral não, tem que ser assim, se não, não dá certo.” (Entrevista com Alberto, junho de 2018).	O proprietário sempre atua de forma unilateral e absolutista. “Quando os nervos estão alterados tem que parar de conversar e deixar, porque não adianta, não adianta elas quererem discutir sendo que não sabe o que se passa no dia a dia da oficina.” (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).
APOSENTADORIA E SUCESSÃO	Confia nos filhos para dar a continuidade na empresa. “Eles dão conta perfeitamente, como já estão fazendo para mim. [...] Aos poucos já estou passando a parte administrativa para eles, principalmente para a Marina, ela lida mais com os hóspedes quando eu não estou.” (Entrevista com Alberto, junho de 2018).	Não confia em sua filha para dar continuidade na empresa sozinha. “Penso nos dois trabalhando juntos a Lorena na parte administrativa e o Flávio na parte de oficina.” (Entrevista com Sérgio, junho de 2018).

Fonte: Dados da Pesquisa.

Mediante a comparação das duas organizações, foi possível perceber que a principal semelhança entre os dois proprietários é a preocupação da continuidade da empresa. E também o interesse da empresa continuar sob a direção da família.

Já a principal diferença é a forma de agir dos proprietários em relação ao processo de sucessão do negócio, uma vez que, na pousada por mais que o proprietário tenha receio com o posterior funcionamento da empresa após a sucessão, confia em seus filhos para tal cargo. Já o proprietário da serralheria apresenta uma resistência em confiar na gestão de sua única sucessora, o que dificulta o processo de socialização com a organização.

Percebe-se também que mesmo que o proprietário da serralheria fala que as informações são partilhadas, a decisão é centralizada a ele.

Quadro 5- Semelhanças e Diferenças entre as herdeiras.

SEMELHANÇAS ENTRE AS HERDEIRAS		
EMPRESA	POUSADA	SERRALHERIA
O QUE A EMPRESA REPRESENTA PARA O SEU PAI	Reconhecem a importância da empresa para a família e para o pai.	
CARACTERÍSTICA	Apresenta um comportamento otimista em assumir a posição de gestora, porém é insegura e precisa da aprovação de seu pai. “Eu me acho uma boa administradora, [...] acho que dou conta, né pai?!” (Entrevista com Marina, junho de 2018).	É insegura e não quer assumir a posição sozinha. “Me imagino assumindo tal posição sim, mas não de imediato. E muito menos sozinha, imagino mesmo junto com o Flávio.” (Entrevista com Lorena, junho de 2018).
DIFERENÇAS ENTRE AS HERDEIRAS		
EMPRESA	POUSADA	SERRALHERIA
SOCIALIZAÇÃO COM A EMPRESA	Participa ativamente das atividades da empresa. “Eu opino bastante, mais acho que tem que ser assim, por ser uma empresa familiar todos devem participar.” (Entrevista com Marina, junho de 2018).	Não participa das atividades da empresa, e nem demonstra interesse para isso. “[...] Eu não sei de nada, o que eu sei, e de ouvir ele conversando com a minha mãe sobre algum assunto.” (Entrevista com Lorena, junho de 2018).
SENTIMENTO EM RELAÇÃO A ASSUMIR A POSIÇÃO DO PAI	Se demonstra positiva em relação a sucessão. “Eu não tenho medo de assumir tal posição. [...]estou aprendendo fazer de tudo um pouquinho, vejo dando certo.” (Entrevista com Marina, junho de 2018).	Apresenta incerteza em relação a assumir tal posição, afirmando que isso é um desejo dos pais e não dela. “Sinto alegria, porque sei que essa é a vontade dos meus pais, mais ao mesmo tempo tenho medo, porque como não sei nada sobre o assunto, pode ser que eu tenha muita dificuldade em tocar as atividades da oficina e do escritório.” (Entrevista com Lorena, junho de 2018).

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se que as duas herdeiras são apreensivas em relação à sucessão do cargo do pai dentro da empresa, porém a sucessora da pousada se sente mais confiante em dar prosseguimento às atividades.

Comparando as duas organizações podemos afirmar que ambos os casos tratam-se de empresas familiares, pois a gestão administrativa é aconselhada por pelo menos um membro da família, conforme apresentado por Moreira (1999).

Nas duas empresas em questão o interesse familiar e o interesse empresarial caminham juntos, os proprietários das empresas se preocupam com o processo de sucessão demonstrando um pouco de receio em relação ao pleno funcionamento da empresa após a aposentadoria do fundador. Nesse sentido, vale ressaltar a importância da recomendação de Brockhaus (2004),

que sugere a permanência dos proprietários pelo menos por um tempo, para garantir que a empresa funcione e nada fique por fazer.

Quando perguntado sobre os herdeiros assumirem a posição na empresa, o proprietário da pousada responde que aos poucos já está passando algumas funções para seus herdeiros, e que com o tempo eles vão adquirir o conhecimento prático como sugere Leone (1992). Já na serralheria, o proprietário comenta sobre a importância da profissionalização de sua filha e de seu genro para garantir o sucesso da empresa, concordando com os estudos de Ricca (2007) e Adachi (2006), uma vez que sua herdeira, mesmo com a empresa em pleno funcionamento e já consolidada em seu mercado de atuação, não se sente confortável em assumir tal posição.

Foi possível perceber também que há uma desvalorização do sucesso da filha trabalhando sozinha na sucessão da serralheria. Seu pai deixou claro que seu desejo é de ver a filha e o genro trabalhando juntos.

Pode-se perceber, de acordo com o que disse Pinto *et al.*, (2015), a herdeira da pousada quer dar continuidade na empresa da família, porém, ainda se sente insegura em relação a ocupação de tal posição dentro da empresa da família. O conhecimento de mercado adquirido por seus pais durante a existência da organização é um dos fatores de insegurança, concordando com Tondo (1999), ao indicar que a sucessão de uma empresa, passa-se também uma bagagem de conhecimento.

Entende-se que, na pousada existe uma socialização entre os herdeiros e a empresa, como é sugerido por Passos *et al.*, (2006), facilitando desse modo, o conhecimento prático dos futuros sucessores. No entanto, isso não acontece com frequência na serralheria, pois tanto a esposa quanto a filha não estão inteiradas dos assuntos do dia a dia da oficina e do escritório. Além disso, também fica claro que a sucessora da serralheria não se sente à vontade em assumir tal posição e se acontecer um dia é para agradar os seus pais, conforme apontado por Fortes *et al.*(2014).

5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão em qualquer organização é importante para que a mesma se mantenha em funcionamento, e é vista como um processo de oxigenação da gestão (FREIRE *et al.*, 2010) para a continuidade das empresas. Diante disso, este trabalho teve como objetivo investigar as similaridades e diferenças nos processos sucessórios de duas microempresas familiares localizadas em dois distritos de Ouro Preto.

Diante do processo de sucessão apresentado nas duas empresas, percebemos características peculiares no sentimento em relação à continuidade da empresa após a sucessão,

a insegurança das sucessoras em assumir a direção da organização da família e de acordo com Passos *et al.* (2006) a importância da socialização e convívio dos herdeiros nas atividades e decisões da empresa, pois o proprietário deve ter em mente que os seus filhos são sócios da empresa e do patrimônio.

Conclui-se que para se dar início ao processo de sucessão, o dono da empresa tem que ter certeza qual o momento certo para tal passo e a socialização e principalmente a profissionalização do filho sucessor para a garantia de seleção do perfil de gestor que ele apresenta ou não para o cargo.

Nesse contexto, a importância do planejamento do processo sucessório dentro de qualquer organização é essencial, e dentro das micro e pequenas empresa ele deve ser feito de forma minuciosa, uma vez que as estatísticas para essas micro e pequenas empresas não são favoráveis quando a sucessão não é eficiente (SEBRAE, 2016). Sendo assim, é essencial se preparar para o processo de sucessão, uma vez que, empresas familiares já possuem um sucessor, então por meio de um planejamento eficiente é mais fácil evitar problemas na continuidade da empresa.

É de relevância também para a sucessão de empresas familiares, se levar em conta as características intrínsecas de cada um dos herdeiros. No caso das herdeiras entrevistadas uma delas gostaria de expandir seus conhecimentos e buscar cada vez mais a melhoria dos negócios da família e a outra não demonstra muito interesse de participação na empresa.

O presente trabalho auxiliou a identificar as dificuldades de microempresas familiares em seu processo de sucessão e direciona para que novos estudos sejam realizados em diferentes direcionamentos, por exemplo, sobre a socialização dos herdeiros nos negócios, avaliação de perfil individual dos sucessores, análise da relação sucessor e sucedido, ou sobre a relação entre as características do herdeiro e da atividade fim da empresa.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BERNHOEFT, R. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. São Paulo: Campus, 2003.

BROCKHAUS, R. H. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, Boston, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos. **Revista Bras Enferm**, Brasília, v.57, n.5, p. 611-614, set/out. 2004.

CARDOSO, S.; EROS, R.; RODRIGUES, L. S. A. A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.23, n.3, p. 173-205, dez. 2017.

DANES, S.; RUETER, M. A.; KWON, H. K.; DOHERTY, W. Family firm model: an application to family business. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 31-45, 2002.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; RIBAS, F. T. T.; MULLER, F. M.; BRITO, L. C. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Revista Global Manager**, v. 14, n. 2, 2014.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. S.; SOARES, A.P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management**, Santa Catarina, v.7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisas qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29, mai/jun.1995.

INSTITUTO ESTRADA REAL. **Cidades**. Disponível em: <www.institutoestrada.com.br/cidades/cachoeira-do-campo/209>. Acesso em: 28 jan. 2018.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

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

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

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

MASSIS, A; CHUA, J.H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p.183-199, june 2008.

MOREIRA JR., A. L. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração)– USP. São Paulo, 1999.

MOREIRA JR., A. L. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, jan/fev/mar. 2012.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Gente, 2006.

PEÇANHA, A.R.O.; OLIVEIRA, S.B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, 2015, p. 126-135.

PINTO, A.; HENRIQUES, C.; GONÇALVES, R.O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: um estudo regional. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.14, n.2, p.38-48, mai/ago. 2015.

PWC. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2016**. Disponível em: <www.pwc.com.br/empresas-familiares>. Acesso em: 28 de jun. 2018.

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

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares 2016**. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 28 jan. 2018.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar**: gestão e sucessão 2016. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 jan. 2018.

TESTON, S, F.; FILIPPIM, E.S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.20, n.5, p. 524-545, set/out. 2016.

TONDO, C. **Empresas familiares**: ciclos de vida e processos de liderança. Tese (Doutorado em Psicologia) - PUCRS, Porto Alegre, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNER, R. A. **Família e negócio**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A- Roteiro de Entrevista com os Proprietários e com as Herdeiras

QUESTÕES PARA OS PROPRIETÁRIOS

PASSADO

1. Eu gostaria de saber sobre a história da empresa desde a fundação.

CONTE UM POUCO DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA AO LONGO DESSES ANOS.COMO SURTIU A EMPRESA?

- a. PORQUE VOCÊ ESCOLHEU ESSE SEGUIMENTO DE MERCADO?
- b. O QUE MUDOU NA EMPRESA DESDE A ABERTURA ATÉ NOS DIAS DE HOJE?

PRESENTE

2- O QUE A EMPRESA REPRESENTA PARA VOCÊ?

3- COMO VOCÊ AVALIA A ATUAL SITUAÇÃO DA EMPRESA?

4- COMO ESTÁ ESTRUTURADA A DINÂMICA ADMINISTRATIVA DA EMPRESA ATUALMENTE?

- a. QUANDO ALGUMA DECISÃO EM RELAÇÃO A EMPRESA DEVE SER TOMADA, VOCÊ SE DECIDE SOZINHO OU PEDE OPINIÃO A FAMÍLIA?
- b. EXISTE UM PLANEJAMENTO PARA O DIA A DIA DA EMPRESA?
- c. QUAL A INTERFERÊNCIA FAMILIAR NA GESTÃO DA EMPRESA? ISSO GERA ALGUM TIPO DE DIFICULDADE NA GESTÃO DO NEGÓCIO?
- d. COMO VOCÊ AVALIA A RELAÇÃO ENTRE CONFLITOS FAMILIARES DOS EMPRESARIAIS?
- e. EXISTE UM EQUILÍBRIO ENTRE OS INTERESSES FAMILIARES E OS INTERESSES DA EMPRESA?
- f. COMO VOCÊ AVALIA A RELAÇÃO ENTRE OS INTERESSES FAMILIARES E OS INTERESSES DA EMPRESA?

5- QUAL A SUA AVALIAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA PARA A REGIÃO?

6- COMO VOCÊ AVALIA A EMPRESA NO MERCADO LOCAL?

FUTURO

Fazendo uma avaliação e projeção futura para o seu negócio.

7-QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO À GESTÃO DE SUA EMPRESA APÓS A SUA APOSENTADORIA?

8-O QUE VOCÊ ESPERA DA EMPRESA DAQUI A 10 ANOS?

- a. VOCÊ JÁ PENSOU NO ASSUNTO SUCESSÃO DA GESTÃO DA EMPRESA?
- b. VOCÊ SE PLANEJA PARA A SUCESSÃO? QUAL A SUA PREOCUPAÇÃO EM RELAÇÃO A ISSO?
- c. VOCÊ ACHA QUE AS/OS HERDEIROS ESTÃO PRONTOS PARA A SUCESSÃO?
- d. QUAL SERÁ O SEU DESAFIO QUANDO CHEGAR O MOMENTO DA SUCESSÃO EM SUA EMPRESA?

QUESTÕES PARA AS HERDEIRAS

PRESENTE

1-Eu gostaria de saber sobre sua vida profissional.

- a. VOCÊ ESTA ESTUDANDO? COMO VOCÊ AVALIA QUE SEUS ESTUDOS PODEM AJUDAR NA EMPRESA EM ALGUMA MEDIDA?
- b. COMO VOCÊ SE IDENTIFICA PROFISSIONALMENTE? ESSA IDENTIFICAÇÃO TEM ALGUM TIPO DE RELAÇÃO COM A EMPRESA?

2-Conte sobre a relação da empresa com sua família.

- a. O QUE A EMPRESA REPRESENTA PARA O SEU PAI?
- b. O QUE A EMPRESA REPRESENTA PARA A SUA FAMÍLIA?
- c. VOCÊS CONVERSAM SOBRE A EMPRESA NO AMBIENTE FAMILIAR?

3-Conte a respeito da sua relação com a empresa da família.

- a. O QUE A EMPRESA REPRESENTA PARA VOCÊ?
- b. VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUMA ATIVIDADE DENTRO DA EMPRESA?
- c. VOCÊ JÁ AJUDOU SEU PAI EM ALGUMA DECISÃO DA EMPRESA?

FUTURO

1-COMO VOCÊ IMAGINA A EMPRESA EM 10 ANOS?

2-EM SUA OPINIÃO, QUAL SERÁ O DESAFIO PARA SEU PAI E PARA VOCÊ QUANDO CHEGAR O MOMENTO DA SUCESSÃO NA EMPRESA?

3-QUAL O SENTIMENTO VOCÊ TEM, DE UM DIA ASSUMIR A POSIÇÃO DE GESTÃO NO LUGAR DE SEU PAI DENTRO DA EMPRESA?

4-VOCÊ SE IMAGINA ADMINISTRANDO OS NEGÓCIOS DA FAMÍLIA?

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Glauciane Aparecida da Costa Santos**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **“SUCESSÃO EM MICROEMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE DUAS EMPRESAS NO INTERIOR DE MINAS”** realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professora DSc. Deborah Nascimento Pessoa

Orientadora

Mariana, 23 de julho de 2018.