

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA - UNIFOA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GABRIEL DUARTE GOMES**  
**ISRAEL DE SOUZA PEREIRA**

**EMPRESAS FAMILIARES E OS DESAFIOS DA SUCESSÃO NA**  
**CIDADE DE VOLTA REDONDA-RJ**

**VOLTA REDONDA**

**2023**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA - UNIFOA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**EMPRESAS FAMILIARES E OS DESAFIOS DA SUCESSÃO NA  
CIDADE DE VOLTA REDONDA-RJ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Administração.

Alunos:

Gabriel Duarte Gomes

Israel de Souza Pereira

Orientador:

Professor Doutor Horácio Guimarães Delgado Júnior

**VOLTA REDONDA**

**2023**

## **RESUMO**

A sucessão familiar é o processo onde a liderança e controle de uma empresa são passados de uma geração para outra, acontecendo dentro do universo de uma mesma família. Esse processo envolve uma série de atividades durante sua realização, e pode levar determinado tempo para ser completado. Além de ocorrer em diversos tipos de negócios, do pequeno às multinacionais. Uma sucessão bem realizada e planejada depende de um planejamento eficaz, comunicação e uma boa estratégia de transição definida, e apesar de inúmeros estudos realizados, essa questão continua sendo uma crítica. Diante disso, este estudo analisa como ocorre o processo de sucessão familiar em três empresas da cidade de Volta Redonda – RJ, identificando através da percepção do herdeiro os conflitos existentes. O estudo de múltiplos casos buscou evidências através de entrevistas semiestruturadas com pelo menos um herdeiro. As informações coletadas demonstram que os processos de sucessão tendem a ocorrer de maneira natural sem muitos conflitos, e também é percebido que os herdeiros desde o princípio já frequentavam os negócios de maneira informal, e ao longo do tempo foram adquirindo mais responsabilidades e deveres.

**Palavras chave:** Desafios. Sucessão familiar. Empresas familiares. Volta Redonda.

## INTRODUÇÃO

Segundo (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999), são diversos conceitos existentes na literatura para definir uma empresa familiar. No geral é denominada como empresa familiar organizações que possuem ações de uma empresa administradas por uma linhagem (Mamede et al.,2017). Um dos conceitos mais antigos é proposto por Donnelley (1967), um dos maiores pesquisadores sobre o assunto, onde sugere que para uma organização ser considerada familiar é preciso que sua existência esteja associada a uma família por no mínimo duas gerações e estes vínculos tenham influência sobre as diretrizes e objetivos da empresa (Albuquerque Filho et al., 2019). A definição de um conceito único, também constitui desafios, pois existe uma diversidade de definições expostas pelos diferentes pesquisadores. Ainda Robert G. Donnelly, também em 1967, diz que empresa familiar poderia ser definida por aquela que tenha estado ligada a uma família em pelo menos duas gerações e com uniões familiares que exerçam influências sobre as diretrizes empresariais.

Ao ser considerada como forma de empresa predominante em quase todo mundo, empresas familiares ocupam grande parte do nosso tecido econômico e social. Para Bernhoeft (1989), a importância das empresas familiares está no fato de representar uma das maiores geradoras de emprego e de provocar a descentralização dos polos regionais de desenvolvimento, gerando aumento do mercado consumidor e melhorando a distribuição de renda. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao período de Maio a Junho de 2022, no Brasil, 90% das empresas são de cunho familiar, sendo responsável por 65% do PIB gerado no Brasil, e ainda empregam 75% da mão de obra no País.

Para Gersick (2006, p.07)

Empresa familiar é a forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se iniciam com ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio do pai desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passá-lo de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade são os sonhos dourados para a grande parte da população do mundo.

Assim como toda empresa, as empresas familiares possuem vantagens e desvantagens, onde seguramente a intimidade entre os integrantes, o senso de confiança e lealdade, a vontade de zelar pelo patrimônio, dentre outros que decorrem do laço familiar, unidas com o compartilhamento de objetivos comuns entre familiares, de valores e significados, são consideradas vantagens segundo (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Entre as suas principais desvantagens, cabe destacar os efeitos negativos da sobreposição das entidades família e empresa, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões profissionais, a supervalorização das relações afetivas, as relações autoritárias e paternalistas e o nepotismo (PEISER; WOOTEN, 1983), o que pode afetar diretamente no processo de sucessão, pois embora sejam consideradas a espinha dorsal da economia nacional, dados do SEBRAE (2010) também apontam, por outro lado, que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador, apenas 5% chegam na terceira geração e 1% chegam na quarta. Nos Estados Unidos, segundo pesquisa feita pela PricewaterhouseCoopers (PwC) em 2010, estima-se que 30% das empresas familiares sobrevivem à mudança para a segunda geração, cerca de 12% passam para a terceira geração e apenas 3% passam para a quarta geração.

Como hipótese busca-se entender como Herdeiro e Fundador se comportam perante a situações, decisões e conflitos dentro da empresa, além de buscar compreender como funciona a preparação dos herdeiros para uma futura sucessão. O presente estudo resultará em estudo de múltiplos casos, onde será apresentado o comportamento perante diversas situações de empresas entrevistadas, e por fim uma comparação entre os mesmos será apresentada.

Neste íterim, a questão-problema é a seguinte: como a relação entre fundador e herdeiro pode afetar no processo de sucessão da empresa?

Esse estudo tem como objetivo principal analisar as empresas familiares da cidade de Volta Redonda-RJ, através de tópicos previamente definidos, e por fim analisar as principais características dessas empresas; assim como o processo de sucessão; apresentando o perfil dos envolvidos e apresentar os conflitos existentes.

## **METODOLOGIA**

Para realizar uma análise mais profunda do tema, a partir da compreensão do contexto do problema e oferecer uma visão mais ampla da situação, a abordagem metodológica desta pesquisa se baseia como um estudo descritivo qualitativo. Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

O método de pesquisa desse estudo, é o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (1994), os estudos de casos múltiplos são utilizados quando o pesquisador tem interesse em entender melhor condições contextuais, acreditando que estas são pertinentes para o fenômeno em estudo. Adota-se como principal critério a acessibilidade de empresas cuja famílias estivessem na gestão no negócio, chegando a um total de três casos.

Os dados desse estudo foram coletados através de entrevistas com pelo menos um herdeiro de cada empresa, com tópicos previamente definidos e com duração média de 20 minutos. Segundo Gil (2011) o tipo de entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorar ao longo de seu curso. Essas entrevistas foram gravadas, e posteriormente analisadas, visando buscar características essenciais, as convergências e divergências dos casos. Para a interpretação dos dados qualitativos, utilizou-se a estratégia de emparelhamento definido por Laville et Dionne (1999), uma estratégia que consiste em emparelhar ou, mais precisamente, em associar os dados recolhidos a um modelo teórico com finalidade de compará-los.

O objetivo da análise será observar os processos de sucessão nas empresas entrevistadas e realizar uma análise final de como esses processos são ou pretendem ser realizados.

Para assegurarmos as medidas corretas para todos os casos, foram definidas como tópicos as seguintes categorias dispostas no Quadro 1.

**Quadro 1. Categorias e Elementos de Análises**

<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>
<b>Processo de Sucessão</b>	Tempo do fundador na empresa; Definição sobre a sucessão da empresa; Planejamento do mesmo e Conflitos.
<b>Conflitos</b>	Tomada de decisão; Crescimento e estratégias; Profissionalização da gestão e Outros conflitos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, apresenta-se a caracterização dos casos, com base nas categorias apresentadas no Quadro 1.

### CASO 1

A empresa do ramo alimentício, mais precisamente do ramo de peixes, foi criada por um jovem de 23 anos, bancário e estudante de comércio exterior, isso em meados de 1990. O empresário começou a trabalhar fornecendo peixes para o exterior quando ainda atuava como bancário, mas viu no mercado de peixes uma grande oportunidade, o que encorajou a pedir desligamento do banco, e logo após, em 1995 abriu uma loja na cidade de Volta Redonda-RJ. Atualmente, a empresa possui 10 funcionários, dentre eles, o pai (fundador), e seus dois filhos (herdeiros), em dois locais de atuação, uma loja e um depósito. O fundador tem 56 anos, não chegou a se formar em comércio exterior, e ocupa o cargo de sócio/gerente da empresa, estando no cargo desde a fundação da mesma. Já o herdeiro entrevistado possui 24 anos, é formado no ensino médio e não pretende por agora iniciar um curso superior, pois diz estar focado no desenvolvimento do negócio. O herdeiro atua desde 2015 na empresa, mas sempre esteve presente de forma informal na organização, no começo realizava entregas na função de motorista, hoje é responsável pela loja da empresa. Sua irmã, e também herdeira do negócio possui 30 anos, trancou o curso de direito para apoiar o negócio da família, e segundo o entrevistado, a mesma realiza funções voltadas para a área administrativa/financeira da empresa.

O herdeiro afirmou que provavelmente ele e sua irmã irão herdar o negócio do pai, apesar do pai ainda não dar indícios de querer parar de trabalhar na empresa.

“Sendo sincero, cara, é um negócio que a gente gosta, muito porque nascemos no meio disso, negócio que eu e minha irmã gostamos de fato, e é um negócio que a tendência é aumentar (...)”. Diz o herdeiro.

As principais decisões da empresa são tomadas pelo fundador, segundo o herdeiro, ele ainda é o chefe da empresa, sendo a pessoa que fornece a palavra final, mas deixa claro que tanto ele, quanto sua irmã participam de todas as decisões da empresa com voz ativa.

A percepção do herdeiro sobre as decisões tomadas pelo fundador é ótima, pois segundo ele, o pai não costuma errar, principalmente no quesito comercial, pois seu conhecimento de mercado é vasto, onde é o responsável pelas maiores vendas do negócio. Já sobre a percepção do fundador sobre o herdeiro entrevistado, ele diz que o pai não costuma dar feedbacks, mas por base nas atitudes e falas soltas do pai, afirma que o pai gosta do trabalho executado e das ideias dadas.

O responsável pela estratégia de crescimento da empresa fica a cargo do fundador e dos herdeiros. De acordo com o herdeiro, o fundador é muito assertivo no quesito expansão comercial, e os herdeiros ficam responsáveis por melhorias em redes sociais, equipamentos novos e sistêmicas da empresa. O herdeiro afirma que o fundador respeita todas as sugestões dadas pelos filhos, e que toda decisão é resolvida na conversa, onde já aconteceram discussões que motivos não foram revelados, mas que em grande maioria são por conflitos de ideias, geralmente por conta da personalidade forte de seu pai.

Foi visto ainda que as decisões sobre contratações, demissões e treinamentos de funcionários fica a cargo de seu pai e de sua irmã, responsável pela parte administrativa do negócio, onde existem conflitos para tomadas de decisão referentes ao tópico, que também são resolvidas na conversa, o herdeiro ainda comenta que essa questão não é muito debatida, pois a rotatividade da empresa é baixa.

Referente a gestão financeira do negócio, o herdeiro comenta que sua irmã é a principal responsável pelo tema, porém tem que consultar o pai para aprovação, já que o mesmo tem uma vasta experiência no banco, e utiliza das melhores estratégias. No entanto, o herdeiro comenta que tem acesso a tudo, apesar das decisões não passarem diretamente pelo mesmo. Em relação a profissionalização da gestão, o herdeiro reconhece que é de suma importância, por isso não descarta a possibilidade de uma futura faculdade para se preparar para situações como essa.

Perguntamos ao herdeiro de que forma a relação entre pai e filho pode atrapalhar no negócio da empresa, como resposta ele nos informou que é algo complicado, mas que tem que relevar, até porque, segundo ele, não tem para onde fugir, já que se veem 24h por dia praticamente e geralmente os conflitos são resolvidos num momento de família, num almoço, por exemplo. O herdeiro ainda complementa que os principais conflitos são entre ele e sua irmã.

## CASO 2

Empresa do ramo de comércio varejista de roupas, fundada em 2004 com sua primeira loja sediada no distrito de Lídice em Rio Claro - RJ, criada por um casal de empreendedores que se conheceram em São Paulo e começaram sua vida de comerciantes na cidade, mas após o falecimento da avó de um dos membros do casal, eles decidiram recomeçar do zero no interior do estado do Rio de Janeiro, já aproveitando a experiência prévia que possuíam com comércio.

A primeira loja possuía moldes de comércio de interior, com tamanho reduzido e instalações simples, e após 4 anos nesse local, houve uma mudança para um outro estabelecimento com melhor estrutura na cidade, onde a partir desse momento as vendas começaram a crescer e expandir, com uma variação maior de marcas a serem vendidas e atingindo um público maior.

Em 2013, aconteceu a inauguração da filial de Barra Mansa - RJ, e em 2015 a loja se expandiu também para Volta Redonda, contando com mais duas unidades, fortalecendo o crescimento do comércio da família, onde atualmente emprega 6 funcionários.

A gestão já se encontra na segunda geração da família, onde a entrevistada representa essa parte. O processo decisório dentro das lojas se concentra em sua maior parte nas mãos do patriarca, mas onde tudo é acordado entre os 3 gestores (pai, mãe e filha), todo processo é decidido e conversado junto entre as partes. A relação entre todos é saudável, o processo adaptativo foi evoluindo ao longo dos anos e com a expansão das lojas cada um dos membros foi ficando responsável por uma unidade, tendo uma distribuição de tarefas para gerir melhor as unidades.

As ideias de melhoria e inovação na gestão também são bem discutidas entre todos, onde também por meio da exposição de ideias tudo é levado em conta e encontram a melhor solução, mas no início o patriarca teve um certo nível de resistência, porém ao longo do tempo foi cedendo as mudanças e aceitando melhor os processos.

A herdeira afirma que a relação fora do trabalho entre a família é muito boa, onde eles procuram separar os assuntos das lojas e os pessoais, evitando assim o

conflito, e aponta que essa separação entre os assuntos sempre esteve presente na gestão, havendo assim uma relação saudável entre todos.

O processo de contratação e demissão de funcionários é realizado por mãe e filha, e o pai se concentra mais na parte financeira e contábil do negócio, mas mesmo assim eles não possuem função definida.

### **CASO 3**

A empresa que atualmente conta duas unidades na cidade é um mercado, fundado por um homem recém-chegado de Minas Gerais no ano de 1978, com 48 anos, que buscou em Volta Redonda uma chance de mudar de vida, pois já havia tentado também na cidade do Rio de Janeiro, trabalhando no comércio, mas retornou para Minas Gerais tempos depois. Nesse caso 3, o processo de continuidade já ocorreu, pois devido a problemas de saúde, o fundador veio a falecer em 2011, e 4 herdeiros dirigem a empresa desde o acontecimento.

O herdeiro comentou que o processo foi bem leve, pois segundo ele o pai e fundador já havia deixado a sucessão bem encaminhada para os filhos. Aqui falamos de 4 herdeiros, o herdeiro entrevistado é o presidente do mercado, possui 45 anos de experiência no mercado e 36 anos sendo como presidente, onde seus irmãos atuam como gerentes dos estabelecimentos, dividindo-se entre as 2 unidades.

Formado em Administração em 1992, o herdeiro presidente percebeu que a forma do negócio era muito empírica, e que uma oxigenada no negócio se fazia necessária, então começaram a analisar os resultados da empresa de forma mais profissional, e verificou que havia margem para mudança na forma de gestão do negócio e na profissionalização do mesmo, apostaram então na diferenciação de produtos, buscando novidades em outras cidades. No que tange aos processos decisórios referentes à gestão, o herdeiro diz que sempre houveram muitas conversas entre os irmãos e pai, vivo na época, e que conflitos não costumavam aparecer. Após o falecimento do pai, o mesmo afirma que não houveram mudanças na forma de decisão, por mais que haja conflitos, buscam estar alinhados com o objetivo do negócio.

O herdeiro comenta que seu pai sempre o deixou livre para atuar no mercado, apenas o supervisionava, o que faz acreditar que a percepção de seu pai perante o trabalho desenvolvido era boa, realizando pequenos ajustes no que se julgava necessário, diz ele.

O fundador, quando vivo, era responsável por algumas estratégias de crescimento, mas foi com os filhos que o negócio cresceu de vez, segundo o entrevistado, os filhos sempre tiveram uma visão mais profissional do mercado em comparação com o pai, mas essa profissionalização só foi de fato 100% implementada após o falecimento do pai, pois não queriam mudar de forma tão radical o estilo do mercado na época, por conta do pai.

Após o falecimento do pai, o processo sucessório teve de ocorrer de forma repentina, o herdeiro assegura que esse processo de continuidade repentino não foi conturbado, pois os filhos já estavam bem encaminhados, e não houveram dificuldades para a sucessão, segundo o herdeiro, o pai fez questão de preparar tudo, tanto no processo de continuidade da empresa, como em questões de bens pessoais. No que tange ao negócio da família, o falecido pai já contava com todos os filhos atuando no mercado, separados pela seguinte divisão: 1 manutenção e obras. 2 relações fiscais e tributárias. 3 compras. 4 gestão de pessoas. O herdeiro entrevistado era responsável pela parte de compras, mas segundo ele, todos os irmãos trabalhavam de forma conjunta com o pai, ou seja, todos forneciam opinião para os 4 tópicos.

Antes do falecimento do fundador, o herdeiro diz que atritos quando tinham eram pequenos, e quando vestígios de conflitos surgiam, o mesmo era evitado pelos filhos, pois sempre houve uma grande relação de respeito entre pai e filhos, onde o fundador atuava também como mentor dos mesmos, e realizava pequenas ponderações.

Pela união ser a característica predominante na família e no negócio, o herdeiro revelou que agregados que estão inseridos ou não no negócio não tomam decisão, apenas os irmãos têm vozes ativas, e o herdeiro presidente fica com a voz final, mas segundo ele, todos participam do processo de decisão. Quando tocamos no assunto relação com os irmãos, o irmão comenta que conversa é a principal ferramenta de

apoio, principalmente quando falamos de modernização do negócio, já que as obras estão acontecendo simultaneamente nas unidades.

A empresa conta com consultoria, lá investimentos acontecem, e como dito acima, todos participam do processo, assim como uma outra característica forte da empresa, a valorização dos funcionários.

## **DEMONSTRAÇÃO COMPARATIVA DOS CASOS**

Após a descrição dos casos, procede-se à demonstração comparativa dos três casos, conforme as categorias analíticas e os elementos de análise estabelecidos na metodologia e utilizados nas descrições dos casos. Nessa demonstração comparativa, buscou-se resumir as diferenças mais significativas entre as percepções dos herdeiros perante os casos.

Inicialmente, será apresentada a caracterização das empresas analisadas no Quadro 02. Tratam-se de empresas de pequeno e médio porte, do setor de comércio.

### **Quadro 2. Caracterização das empresas**

<b>Caso</b>	
<b>Caso 1</b>	A empresa, atuante no ramo de comércio de peixes, foi fundada em meados de 1990, possui 10 funcionários, dentre eles 3 membros da família, fundador, herdeiro e herdeira.
<b>Caso 2</b>	Empresa do ramo de comércio, uma loja de roupas, fundada em 2004, possui 6 funcionários, dentre eles 3 membros da família, fundador, fundadora e herdeira.
<b>Caso 3</b>	Fundada em 1978, e com 150 funcionários, a empresa do ramo de mercados possui atualmente 4 membros da família, ambos herdeiros, pois o pai e fundador do negócio já faleceu.

### **Quadro 3. Perfil dos fundadores**

<b>Caso</b>	

<b>Caso 1</b>	O fundador, pai é ex-bancário e não possui ensino superior, atua como gerente desde a abertura da empresa, possui 56 anos.
<b>Caso 2</b>	Pai e mãe, 60 e 40 anos respectivamente, fundadores e que ocupam cargos de gerentes da empresa desde a fundação da mesma, a fundadora com formação em técnica de enfermagem e o fundador com ensino médio completo.
<b>Caso 3</b>	Falecido desde 2011, o fundador ocupava o cargo de gerente da empresa que ele mesmo fundou mesmo sem formação específica na área.

#### Quadro 4. Perfil dos herdeiros entrevistados

<b>Caso</b>	
<b>Caso 1</b>	Formado no Ensino Médio desde 2017, atualmente possui 24 anos, do sexo masculino, está na empresa desde 2015, e hoje ocupa a posição de gerente da loja.
<b>Caso 2</b>	É estudante de Administração, do sexo feminino, tem 23 anos, presente na loja desde 2015, e hoje atua como responsável geral na unidade de Lídice – RJ.
<b>Caso 3</b>	É formado em Administração, do sexo masculino, 55 anos, presente no mercado há 45 anos, desde os 10 anos acompanhava o pai, e hoje atua como presidente.

#### Quadro 5. Processo de sucessão

<b>Caso</b>	
<b>Caso 1</b>	Não ocorreu, nem se planejou ainda. Provavelmente o herdeiro com sua irmã assumirá a empresa.
<b>Caso 2</b>	Não ocorreu e também não tem planejamento para tal. O herdeiro entrevistado provavelmente assumirá a empresa, visto que já comanda outra unidade.
<b>Caso 3</b>	Já ocorreu de forma não planejada, e sem conflitos, por motivos de falecimento, o herdeiro entrevistado e mais três irmãos assumiram a empresa, sendo o entrevistado o presidente da empresa.

### Quadro 6. Processo de tomada de decisão

Caso	
<b>Caso 1</b>	As decisões são debatidas em conjunto entre fundador e herdeiros, mas quem decide é o fundador, e geralmente não há conflitos, o herdeiro até as considera boas. Quanto às ideias, o herdeiro afirma que gosta das trazidas pelo pai, e mesmo com o pai não dando feedbacks, o mesmo acredita que o pai e fundador também gosta das ideias trazidas por ele.
<b>Caso 2</b>	O pai e fundador tem palavra final no processo decisório da empresa, mas a herdeira diz que todos os três participam (pai, mãe e ela) do processo. No início a mãe tinha um certo nível de desconfiança nas ideias trazidas pela filha, mas com o passar do tempo isso mudou, hoje não acontecem muitos conflitos.
<b>Caso 3</b>	O processo decisório passava por pai e filhos, com palavra final do pai, onde conflitos não costumavam aparecer, e após o falecimento do pai, a mesma maneira de decisão persiste, só que agora com o aval final do herdeiro entrevistado.

### Quadro 7. Gestão de pessoas e financeira

Caso	
<b>Caso 1</b>	No que tange a gestão financeira, essa fica sob responsabilidade da irmã, com supervisão e aval do pai, mas o herdeiro entrevistado tem acesso às informações. A mesma situação se encaixa na gestão de pessoas, o herdeiro comenta que essa fica a cargo do pai e da irmã, aqui alguns conflitos aparecem.
<b>Caso 2</b>	O processo de gestão de pessoas fica sob responsabilidade de mãe e filha, e o pai fica a cargo da gestão financeira da empresa, sem muitos conflitos.
<b>Caso 3</b>	Neste caso, o tópico gestão de pessoas ficava com o pai, vivo na época, hoje é de responsabilidade do presidente e entrevistado. Lá, investimentos financeiros acontecem com o aval de todos e com o apoio de empresas especializadas.

### Quadro 8. Profissionalização da gestão

<b>Caso</b>	
<b>Caso 1</b>	Segundo eles, necessária, planos de crescimento e atualizações sistêmicas acontecem. Não há conflitos.
<b>Caso 2</b>	Não há conflitos. Julga-se necessária, e há planos para o futuro.
<b>Caso 3</b>	Há planos para o futuro, e hoje é uma empresa profissionalizada, e quando o pai ainda vivo, conflitos aconteciam, mas eram evitados. Julgam necessária.

### Quadro 9. Outros conflitos

<b>Caso</b>	
<b>Caso 1</b>	No que tange a questão trabalho e família, o herdeiro diz que isso pode atrapalhar no negócio da família, por isso relevam muitas coisas. Ele ainda completa que os principais conflitos são entre ele e sua irmã.
<b>Caso 2</b>	Segundo a herdeira, assuntos como trabalho são tratados apenas no trabalho, e em casa, como papel em família conversam sobre outros assuntos, exceto sobre trabalho, ela ainda comenta que essa divisão sempre esteve presente na família, e com certeza é um dos motivos do sucesso do negócio.
<b>Caso 3</b>	Os irmãos e o pai conversavam muito na época, segundo o herdeiro, o pai serviu como uma espécie de mentor para eles, e por isso os irmãos evitavam possíveis conflitos com o pai, o que ajudava na relação. Hoje a relação entre os irmãos é boa, e se há conflitos, os mesmos são resolvidos no diálogo.

## ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nos casos examinados, é possível afirmar que  $\frac{1}{3}$  das empresas entrevistadas está com processo de sucessão finalizado, as outras seguem em desenvolvimento. Nos dois casos de em desenvolvimento, a sucessão ocorre de forma informal e não planejada, e como se trata de um processo em desenvolvimento, os fundadores avaliam seus futuros sucessores, que apesar de jovens, já ocupam posições de responsabilidade.

No que tange sobre o perfil dos fundadores fornecidas pelos herdeiros podemos notar que o perfil dos fundadores varia de um caso para o outro, contudo um fator em comum entre ambos, é a expertise para gerir um negócio, visto que ambos já possuíam experiência prévia em algum tipo de comércio antes de criarem suas empresas.

Segundo Oliveira (2006), a média de vida de empresas é de 9 anos, podemos então dizer que os 3 casos estudados já podem ser considerados casos de sucesso, pois em ambas situações ultrapassamos a expectativa de 9 anos. Gerisck et a. (2006) afirmam que 60% das empresas não prosperaram num intervalo menor que dois anos, e 90% não sobrevivem até o décimo ano.

Em linhas gerais, foi observado nos três casos não houveram conflitos na seleção dos sucessores, até mesmo nos casos que o processo não ocorreu, sendo clara a intenção do herdeiro em assumir a empresa. A média de idade dos herdeiros entrevistados foi de 34 anos, sendo um com formação superior, uma herdeira cursando o ensino superior e o outro com o Ensino Médio completo. Gersick et al. (2006) e Merhi et al. (2010) destacam que geralmente os herdeiros mais velhos seguem à frente da empresa após a troca, o que foi constatado nos casos entrevistados. Segundo Brockhaus (2004), os critérios para escolher os sucessores estão ligados à formação profissional, habilidades técnicas e gerenciais, além da disposição desses sucessores em se envolver na empresa familiar.

Podemos verificar que nos três casos a palavra final é a do fundador, mas que todos participam do desenvolvimento da decisão, geralmente há consenso entre os herdeiros e fundadores. No quesito conflitos de gestão de pessoas e financeira, nota-se que na questão gestão de pessoas acontecem poucos conflitos, exceto no caso 1,

onde eles ocorrem entre herdeira não entrevistada e fundador, e quando falamos em gestão financeira, apontamos que geralmente esse processo fica a cargo do fundador, tanto no processo decisório, quanto na palavra final, onde também não relataram conflitos, e apenas uma empresa revelou que utiliza de assessoria para essa questão. Quanto à percepção do herdeiro em relação a essas decisões, há um consenso entre eles de que são apropriadas e bem fundamentadas, assim como a visão do herdeiro sobre as ideias trazidas pelo fundador, onde regularmente discutem e avaliam as possibilidades. A gestão de conflitos, segundo PAIVA (2008), é um dos temas mais pesquisados voltado para sucessão familiar, assim como modelo de gestão e profissionalização. Conflitos como a relação entre família e trabalho, pode-se observar que são poucos, e em um dos casos foi apresentado que a maior taxa de conflitos ocorre entre os próprios herdeiros. Um fato em comum entre os casos, é que ambas as empresas apostam muito na conversa entre fundadores e herdeiros.

Outro ponto de destaque foi a profissionalização da gestão e os conflitos decorrentes desse processo. Os três herdeiros julgam a profissionalização da gestão como necessária, foi notado que há uma distinção nesse aspecto entre as empresas de maior e menor porte, sendo que a empresa de maior porte já estabeleceu uma gestão profissionalizada.

Pode-se constatar vários benefícios decorrentes indiretamente do processo de profissionalização, como redução dos estoques, negociações melhores com os fornecedores e menores custos das mercadorias vendidas, políticas de salários mais ajustadas, funcionários mais preparados, devido ao treinamento recebido, entre outros. São benefícios indiretos, pois não ocorrem com a profissionalização, mas por causa da profissionalização, já que a nova estrutura administrativa facilita a implementação de ações e práticas mais modernas de gestão, que são responsáveis pelos benefícios citados (CERIBELI, MERLO e MORAIS, p. 17, 2010).

Além disso, observa-se a intersecção entre relações familiares e empresariais nessas empresas, devido à proximidade, confiança e abertura para discussões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo principal realizar uma análise qualitativa e comparativa de empresas familiares da cidade de Volta Redonda-RJ, e por fim analisar suas principais características; analisar o processo de sucessão; o perfil dos fundadores e herdeiros e os conflitos existentes entre ambos.

Com base nas análises realizadas, é possível chegar a algumas conclusões e reflexões sobre o papel e os desafios enfrentados por essas empresas. É apropriado afirmar que as empresas necessitam antecipadamente planejar a sucessão, dado que muitas delas já contam com um potencial sucessor, tal como indicam as entrevistas. Esse planejamento é essencial para evitar conflitos em processos informais e não planejados. É bem estabelecido que as empresas que adotam um processo de sucessão estruturado estão mais bem equipadas para enfrentar desafios e prevenir problemas que possam ameaçar a continuidade do negócio.

Assim como indivíduos possuem características diferentes, as empresas também, e isso foi constatado através do estudo apresentado, podendo levar a crer que nenhum processo de sucessão será igual, possuindo características individuais que as tornam únicas, e os fundadores têm papel fundamental na administração dessas situações, onde poderão utilizar de ferramentas e estratégias.

Finalmente, pode-se concluir que empresas familiares possuem características únicas e que as diferem das organizações não familiares, e que o fator conflitos pode ser considerado o principal fator para o sucesso ou o não sucesso desse tipo de organização, podendo dizer que as empresas precisam se preparar para esse processo de sucessão, sendo que grande maioria já possui um possível sucessor.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** 2016. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

AUGUSTO, Cleicle. **Revista de Economia e Sociologia. Pesquisa Qualitativa metodológico.** 2013. Disponível em: Rural [https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ/#:~:text=Segundo%20Denzin%20e%20Lincoln%20\(2006,as%20pessoas%20a%20eles%20conferem](https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ/#:~:text=Segundo%20Denzin%20e%20Lincoln%20(2006,as%20pessoas%20a%20eles%20conferem).

BERGESCH, Raul. **As principais vantagens e desvantagens das empresas familiares.** 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/368524/as-principais-vantagens-e-problemas-das-empresas-familiares>.

FILHO, Geraldo; GONÇALVES, Fabio; LOPES, Maria; OLIVA, José. **Percepção dos empresários acerca da sucessão de dirigentes: Um estudo em empresas familiares na cidade de Montes Claros – MG.**

Institucional. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar a segunda geração?** 2011. <https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>.

Redação. **Empresas familiares são protagonistas na economia.** 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/empresas-familiares-sao-protagonistas-na-economia/>.

SILVA, Dhienifer. **A importância do processo de profissionalização de profissionais nas empresas familiares.** AJES. 2017.

SILVA, Franklin, SILVA Maria, SOUZA Rodrigo. **O método de estudo de caso: o sim e o não, talvez. A controvérsia da utilização do método de estudo de caso nas pesquisas em contabilidade e administração.** Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1115> -.

TEIXEIRA, Rivanda. **Sucessão e conflitos em empresas familiares: Estudo de casos na cidade de Aracaju.** 2013.