

**CONFLITOS DECORRENTES DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA  
FAMILIAR: um estudo de caso<sup>1</sup>**

Carine Peroni<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo geral do artigo foi refletir a respeito dos conflitos decorrentes do processo sucessório que ocorrem em empresas familiares, investigando suas causas e fontes. Os objetivos específicos foram analisar a história e dinâmica dos membros da família empresária na empresa, bem como descrever o processo sucessório, identificar os eventos familiares que marcaram a história empresarial e compreender as alterações na estrutura societária e a dinâmica familiar nas atividades empresariais. Adotou-se a pesquisa descritiva e a estratégia estudo de caso único para analisar os dados empíricos. Os resultados indicam que os conflitos intrageracionais nem sempre são evidentes entre os membros da segunda geração, apesar de existirem. No caso estudado, os mesmos estão concentrados na área financeira, os quais foram responsáveis pela separação societária das famílias da primeira geração. A fonte do conflito é a ausência de um plano da família empresária (ou dos fundadores) para orientar seus membros nas práticas de gestão e nas suas expectativas no processo sucessório intergeracional. Com base nele é possível orientar os herdeiros, minimizar expectativas e evitar conflitos familiares na sucessão.

Palavras-chave: Conflitos geracionais. Empresa familiar. Gerações. Processo sucessório.

**ABSTRACT**

The general objective of the article was to reflect on the conflicts arising from the succession process that occur in family businesses, investigating their causes and sources. The specific objectives were to analyze the history and dynamics of the members of the entrepreneurial family in the company, as well as to describe the succession process, to identify the family events that marked the business history and to understand the changes in the corporate structure and the family dynamics in business activities. Descriptive research and the strategy of a single case study were adopted to analyze the empirical data. The results indicate that intra-generational conflicts are not always evident among members of the second generation, although they do exist. In the case studied, they are concentrated in the financial area, which were responsible for the corporate separation of the first generation families. The source of the conflict is the absence of a plan by the business family (or the founders) to guide their members in management practices and in their expectations in the intergenerational succession process. Based on it, it is possible to guide the heirs, minimize expectations and avoid family conflicts in succession.

Keywords: Generational conflicts. Family business. Generations. Succession process.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 165308@upf.br

## 1 INTRODUÇÃO

O processo sucessório é tema recorrente nos estudos sobre empresas familiares pois historicamente representa um marco de ruptura no seu desenvolvimento em especial no momento da transição dos membros da segunda para a terceira geração (LODI, 1997). Em termos gerenciais, é um tema que se apresenta como um desafio para o processo de formação do Administrador, por envolver emoções/afeto/sentimentos, elementos geralmente não presentes nas ferramentas tradicionais de gestão dos quais decorrem conflitos inter-relacionais entre os membros da família proprietária. Contudo, pouco se fala a respeito de quais são os conflitos decorrentes do processo sucessório na gestão de empresas familiares.

O objetivo deste artigo foi refletir a respeito dos conflitos decorrentes do processo sucessório que ocorrem em empresas familiares, investigando suas causas e fontes. Para tanto, foi necessário analisar a história e dinâmica dos membros da família empresária na empresa, bem como descrever o processo sucessório, identificar os eventos familiares que marcaram a história empresarial e compreender as alterações na estrutura societária e a dinâmica familiar nas atividades empresariais.

Este estudo é considerado relevante, por apresentar inúmeras dúvidas e obstáculos aos empresários que se deparam com determinados eventos organizacionais e não sabem qual decisão tomar. Em cada empresa familiar há particularidades no processo sucessório e os conflitos entre membros de uma ou mais gerações é fato comum. Nem sempre os membros de uma família conseguem estabelecer um diálogo necessário entre as partes em direção aos objetivos comuns. Então se torna apelar para a mediação formal entre as partes no sentido de evitar rupturas.

O estudo justifica-se pelo fato pessoal da autora ser herdeira e gestora que se encontra na segunda geração e que os resultados servirão de parâmetro orientador de decisões e definição de governança futura, considerando os interesses da família. Os resultados do estudo têm potencial de contribuir com a formação profissional dos estudantes de Administração na gestão de empresas familiares

Estes resultados são apresentados a seguir e o documento está estruturado em, além da presente introdução. Na parte 2 é apresentada fundamentação teórica, a qual é seguida pela metodologia na parte 3. A parte 4 traz os resultados empíricos e as análises dos dados. Na última parte apresentam-se as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, é apresentada a base teórica sobre o tema deste trabalho. A qual servirá como ponto de partida para alcançar os objetivos propostos e para ampliação dos conhecimentos sobre os conflitos decorrentes do processo sucessório. Logo, é necessária a contextualização do ambiente onde será realizada a sucessão familiar.

### 2.1 Empresa familiar

Por empresa familiar entende-se como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações (LETHEBRIDGE, 1997). Empresa familiar é àquela que se identifica como uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta numa influência recíproca, portanto, uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, já que para ele o conceito nasce geralmente da segunda geração de dirigentes (LODI, 1986). Entretanto, em empresas familiares existem alguns aspetos e características que as distinguem das outras por estarem ligadas pelo menos a membros de uma família (LODI, 1986). Esta relação família empresária-empresa resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família (LODI, 1986).

A empresa familiar apresenta muitas particularidades no que se refere à gestão dos recursos e aos tipos de conflitos que a envolvem. Entre elas, pode-se destacar a lealdade entre os membros da família (KETS DE VRIES, 1993), o compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), a perspectiva de longo prazo; o zelo pela reputação da empresa; e a facilidade em manter o foco (ALLIO, 2004; KETS DE VRIES, 1993). Porém, apesar desses aspectos, notadamente positivos, a organização familiar enfrenta desafios a vencer (TESTON et al., 2016).

O negócio familiar é um empreendimento baseado em relações pessoais, mesmo que apresenta características estruturais comuns as demais empresas. Porém, um dos seus diferenciais é o fato de incorporar laços afetivos nas relações organizacionais, seja entre os familiares do proprietário e funcionários, seja entre funcionários. Isso transfere comportamentos, relações e decisões da esfera da empresa para a esfera pessoal ou da família, como bem demonstra Gersick et al. (1997) no modelo dos três círculos.

Outro aspecto relacionado às especificidades das empresas familiares, no entanto mais presente nas de pequeno porte, é a ausência de controles formais de gestão e pela presença ostensiva dos membros da família proprietária na administração (GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2019).

De acordo com Lethbridge (1997), as empresas familiares podem ser classificadas da seguinte forma: (a) tradicional: gerenciamento total da família e capital fechado; (b) híbrida: gerenciamento familiar e participação de membros não familiar, capital aberto e, (c) influência familiar: maior parte das ações é do mercado, mas a influência estratégica é da família.

Em razão da influência da família proprietária na gestão do empreendimento, toma-se como evento natural a sucessão em cargos de gestão ocorrerem entre os membros da referida família. Para tanto, alguns autores consideram importante seguir um plano previamente elaborado para conduzir o processo sucessório e evitar conflitos intra e inter geracionais. De qualquer modo, a sucessão se configura num processo e que pode ser gerenciado por aquele que será sucedido.

Conforme Teston et al (2016), o processo de sucessão é um conjunto de ações, eventos e acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na gestão da organização. Essa visão o processo de sucessão tem como referência os escritos de João Bosco Lodi, realizados na década de 1980. De acordo com Lodi (1987), na década de 1980 era comum encontrar conflitos entre jovens na faixa dos 20-35 anos com seus pais/tios de 55-70 anos nesse processo, devido a diferentes percepções sobre a forma de administrar a empresa e, num plano mais profundo, devido a relações edipianas não percebidas.

Por essa razão é necessária contemplar os fundamentos da teoria geral dos sistemas para entender a essência dos negócios da família. Dessa forma, é apresentado o modelo dos três círculos constituídos pelos sistemas empresarial, familiar e propriedades, que se sobrepõe, interativos e interdependentes. Cada um tem seus próprios objetivos, valores, necessidades, desenvolvimento e nível de análise (individual, grupal ou familiar) (MACIEL et al., 2019).

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 (TESTON et al., 2016). Desta maneira, com base em Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), entende-se que nas empresas familiares, as políticas de gestão de pessoas têm papel relevante em razão das peculiaridades desse tipo de organização,

como herança cultural, isomorfismo coercitivo<sup>3</sup> e valores organizacionais que se confundem com os valores da família proprietária, passando, desse modo, a ter maior relevância na orientação estratégica.

## 2.2 Processo sucessório

O processo de sucessão é definido como as ações, os eventos e os acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Este processo se inicia quando o dono da empresa demonstra a intenção para que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assumira essa posição (TESTON et al., 2016).

A sucessão familiar é um processo que ocorre num tempo entre um e dois anos de importantes mudanças na gestão da empresa (LODI, 1987), que se caracteriza por um conjunto de ações, eventos e/ou acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro. A sucessão é vista como um ritual de transição geracional gradativo e planejado, institucionalizado, que se dá num período de tempo, o qual pode ser marcado como problemático pelos envolvidos no processo (MEIRELES; DEBASTIANI; ROJO, 2015; ALVES; GAMA, 2020).

Também é considerado um conjunto de estágios que ocorrem periodicamente nas empresas familiares, como consequência da passagem do tempo e que afeta tanto a administração quanto o governo e a família empresarial. É um momento crucial e inevitável para a empresa e para a família, o que significa não apenas um passo necessário para a continuidade do primeiro, mas também para a segurança do segundo e a estabilidade de ambos, o que exige tanto do sucessor quanto do sucedido e família, dedicação, esforço e objetividade (MACIEL et al., 2019). Neste contexto, a sucessão familiar torna-se um desafio difícil, pois trata de como será garantida a continuidade da empresa muito mais do que do processo de escolha de um membro da família para assumir a liderança dos negócios, dar continuidade na realização de um sonho e manter a saúde financeira da empresa e da família empresária (COHN, 1991; FOCKINK, 1998; ALLIO, 2004; FLORES JR; GRISCI, 2012; ALVES; GAMA, 2020).

---

<sup>3</sup> O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como força, como persuasão ou como convites para entrar em conluio (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

A partir dessas perspectivas iniciais, partiu-se para a compreensão acerca da influência exercida pelo fundador no processo de sucessão. Na gestão de empresas familiares se faz necessário considerar as interconexões entre família e empresa. Neste sentido, a gestão desse tipo de organização é direcionada, não apenas pela racionalidade e pela objetividade, mas inclusive pela subjetividade e por questões simbólicas, que também estão relacionadas ao poder e ao controle do fundador (TESTON et al., 2016). Assim, o sucesso ou o fracasso da sucessão está no entendimento dos membros de que existem dois ambientes distintos, empresa e família. Ambos se confundem/entrelaçam e é esta percepção dos membros da família empresária que torna o processo sucessório uma etapa importante no ciclo de vida da empresa familiar, seja por ser fonte de geração de conflitos geracionais ou por produzir efeitos no desempenho organizacional, como descrevem Gersick et al. (1997) e Meireles, Debastiani e Rojo, (2015).

Lodi (1987) afirma que a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas. Pode-se enumerar três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória: (a) a formação de base dos sucessores; (b) o seu plano de desenvolvimento; (c) as medidas de caráter organizacional e jurídico.

O processo sucessório em empresa familiar caracteriza-se pela determinação hereditária a partir de uma ou mais famílias na expectativa de continuidade. A “didática” para os sucessores de presidentes é completada pela experiência operacional externa à empresa. O currículo de um futuro presidente fica restrito se contiver a vivência prática realizada em apenas uma empresa (LODI, 1989), ao mesmo tempo em que pode ser considerado enganoso pensar que apenas uma boa formação universitária ou o estágio em boas empresas garante tornar-se um sucessor em cargo de gestão na empresa da família (LODI, 1987), assim como também é enganoso pensar que realizar cursos sobre gestão de empresa familiar em todas as escolas de administração ou participar de capacitações em programas de arregimentar os jovens da elite empresarial venham a resolver o problema inerente à sucessão.

Os fatores contemporâneos parecem exigir uma preparação adequada do sucessor. Entre eles, segundo Teston et. al (2016), estão os fatores demográficos (idade, gênero, estado civil...) e posição ocupada na estrutura familiar. Pode-se registrar que tanto ser mulher quanto ser gestora de uma empresa familiar são produções sociais, configuradas a partir dos significados atribuídos pelo próprio indivíduo, que lhes confere sentido único.

Dirigir a empresa da família é um fato muito dinâmico e cada geração deve reconquistar o seu lugar, com estilo próprio (LODI, 1987). Uma experiência fora dá, ao futuro presidente,

um repertório maior de comparações e referências para a solução dos problemas que ele irá enfrentar (LODI, 1989). Tornar-se gestor implica aprendizagem que inclui aquisição e disseminação da informação e da interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência concreta. A aprendizagem implica experiência seguida pela reflexão e gera oportunidades para o sucessor aprender (TESTOR et al., 2016). É preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta. Alguns herdeiros têm uma boa formação acadêmica e acumulam estágio em empresas de referência, onde adquirem experiência sem, contudo, apresentarem a vocação e vontade de lutar pela gestão da propriedade (LODI, 1987).

O processo sucessório envolve diferentes momentos, dentre os quais a compreensão da família empresária de que se trata de uma sucessão em um empreendimento econômico, o que implica na escolha de um sucesso competente na gestão empresarial (NEPOMUCENO; DOS SANTOS, 2009). A literatura sobre empresa familiar sugere que há dois tipos de sucessão. Uma, a sucessão familiar, é compreendida quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que eles são os melhores sucessores para a empresa, mas não possui uma verdade única já que cada caso é um caso. Outra, a sucessão profissional, refere-se à contratação de administradores profissionais não membros da família para assumir a gestão em nome da família empresária, que passa a atuar apenas em nível de Conselho de Administração, um importante órgão de governança na empresa familiar, como descrevem Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012).

Ao planejar a sucessão devem ser tomados alguns cuidados, como focar que o objetivo seja direto nas soluções, separando problemas e não se influenciando pela empatia das partes. Esse processo deve ser contínuo e um constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, estendido e evoluído (SCHEFFER, 1995). Porém, segundo Lodi (1989), após o fundador, é muito raro um processo sucessório tranquilo e planejado, ou seja, sem conflitos inter/intra geracionais, pois a regra geral é descrita pelo autor como sendo de turbulência.

### **2.3 Conflitos em empresas familiares**

Karam, Machado Filho e Abib (2019) afirmam que conflitos são fenômenos sociais passíveis de ocorrerem de forma mais contundentes nas empresas familiares em função dos efeitos psicodinâmicos que nela ocorrem em razão da interação entre família, gestão e propriedade. As fontes de conflitos em empresas familiares geralmente está na relações entre familiares e que interferem na qualidade das decisões gerenciais.

Nesse sentido, muitos autores consideram que uma das características que diferenciam empresas familiares de não familiares são as fontes dos conflitos que ocorrem durante o processo de sucessão em cargos de gestão. Toda empresa familiar passa por esse processo e demonstra características individuais, esta sucessão pode ser um “conflito geracional”, quando são conflitos entre pais-filhos (duas gerações), entre primos (uma geração), entre pais-filhos-netos (trangeracionais). Além disso um dos principais desafios é quando não se trabalha a forma que irá ser transferido o poder e o controle da empresa, e quando é chegada a hora, ambas as partes do processo (sucedido e sucessor) estão fracas e não conseguem administrar as decisões que são necessárias tomar.

As relações e conflitos entre acionistas são um assunto intrigante devido ao estímulo para a criatividade das soluções (LODI, 1987). O conflito de interesses pode sempre existir em estado latente devido as diferenças de visão, variedade de perfis, omissão e descuido no cumprimento da lei e pressões exercidas pelos compromissos materiais (LODI, 1987).

Segundo Flores et al. (2012), ao postergar indefinidamente a transição de poder e a aposentadoria, o pai foge do conflito integridade versus desespero. É como se lutasse pela própria sobrevivência, descrito como o pavor da morte e o medo da exclusão. Nesse sentido, o filho-sucessor, antes visto como parceiro, agora pode ser percebido pelo pai como uma ameaça ao seu posto, mais um sinal de desespero, confusão e sofrimento vivido pelo patriarca. Os sucessores também se defrontam com dilemas. Assim como no do sucedido, o potencial sucessor da empresa familiar vive uma forte situação de ambiguidade. Ao mesmo tempo em que busca a consolidação de sua identidade, depara-se com a fragilidade, por vezes física e mental, por conta do envelhecimento do pai-sucedido. Deste modo, “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”. Esse esforço, porém, pode gerar consequências tanto para a empresa quanto em relação ao pai-sucedido (FLORES et al., 2012).

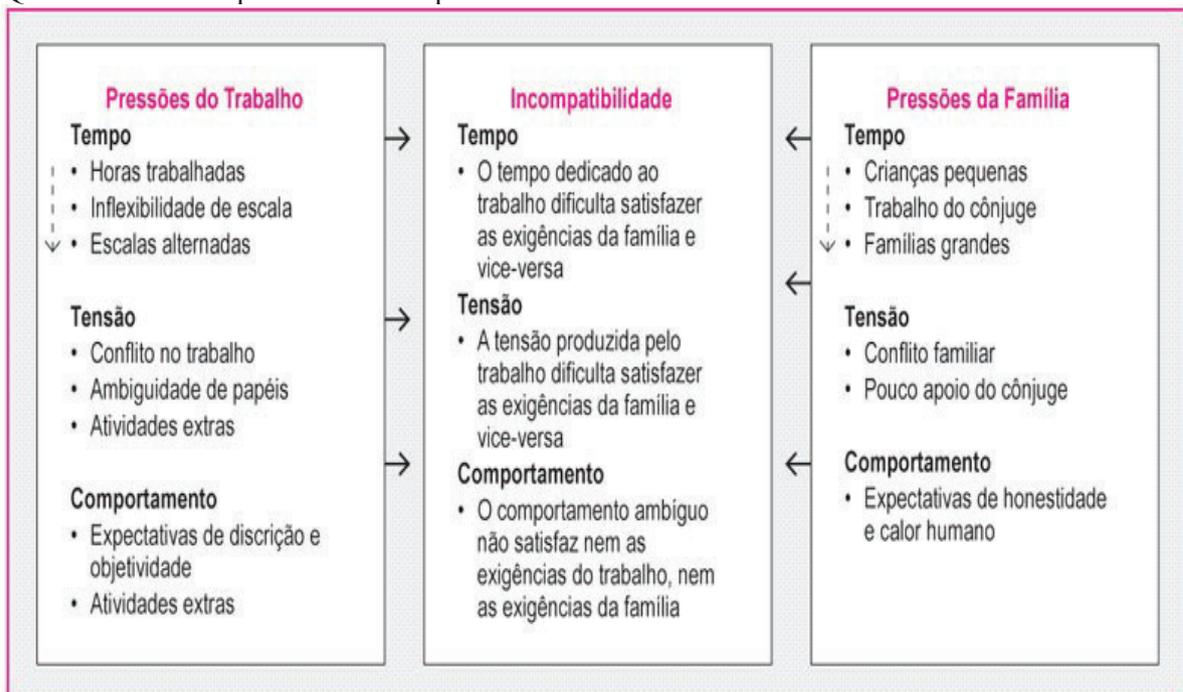
Ainda, segundo Flores et al. (2012), embora guardem semelhanças e inter-relações evidentes, os dilemas de pais e filhos dentro da empresa familiar, a partir da perspectiva sucessória, são diferentes. Em relação aos pais-sucedidos, a maioria dos dilemas diz respeito aos conflitos pessoais vivenciados a partir da mudança de papel no negócio, na família e, eventualmente, na própria questão da propriedade, o que confirma a correção sobre o entendimento das empresas familiares sob a perspectiva do modelo de três círculos e do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Já no que tange aos filhos-sucessores, percebe-se que muitos de seus dilemas pessoais sobre o tema guardam relação com os próprios

dilemas que estes identificam nos pais-sucedidos, como a frustração de não assumir o negócio frente ao receio de tirar o posto de liderança do próprio pai.

Strobino e Teixeira (2014) analisam o conflito trabalho-família e ressaltam a importância da busca do equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à família. Com base em Greenhaus e Beutell (1985), os conflitos podem se apresentar em três dimensões (tempo, tensão e comportamento), como consta no Quadro 1.

É enganoso pensar que o tempo resolve o problema, postergando-se a decisão de separar família e negócios. O tempo só aprofunda os problemas de gestão e as desavenças intrageracionais. Também é ilusão pensar que as pessoas conflitadas saem por iniciativa própria (LODI, 1989). Se o fundador efetivamente se empenha na formação do seu sucessor, e este deseja ser sucessor efetivamente, certamente haverá conflitos decorrente das diferenças de personalidade.

Quadro 1 – Incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família

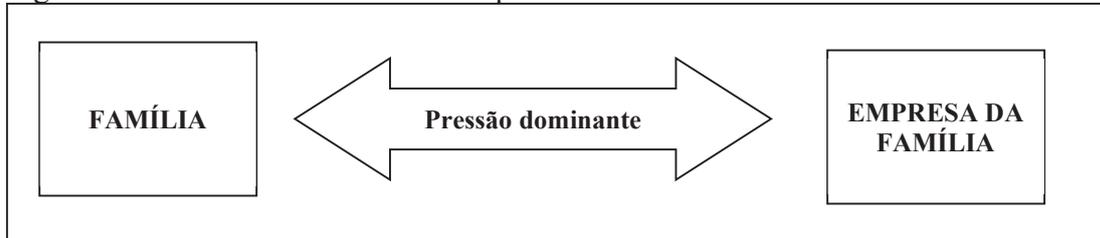


Fonte: Greenhaus e Beutell (1985, p. 78) adaptado e traduzido por Strobino e Teixeira (2014, p. 63)

Greenhaus e Beutell (1985 apud STROBINO; TEIXEIRA, 2014) consideram a dimensão tensão como sendo aquela que contempla os fatores estresse ansiedade, fadiga, depressão e irritabilidade causada pelo trabalho. Na dimensão comportamento se inserem as questões de autoconfiança, estabilidade emocional, agressividade e objetividade, tanto no

trabalho quanto na família. Dependendo da pressão dominante (trabalho ou família), evidencia-se o conflito, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Conflito entre família e empresa da família



Fonte: A autora (2020).

Em síntese, com base nos estudos aqui apresentados é possível afirmar que uma forma de minimizar os problemas comuns no processo sucessório em empresas familiares é desenvolver um plano de ação a ser implementado pelos membros da família proprietária.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido no nível descritivo e se justifica por permitir uma análise aprofundada do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais. A estratégia de pesquisa é estudo de caso único (YIN, 2001) que permite utilizar diferentes instrumentos de coleta de dados, reunir um conjunto considerável de informações qualitativas que permitem obter profundidade analítica. Por essa razão, a opção foi realizar um estudo com abordagem qualitativa, que, segundo Vieira (2004) garante a riqueza de dados, permite ver um fenômeno social na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos.

O caso estudado foi selecionado no universo das empresas em atividade no município de Tapejara, as quais totalizam 248 empresas, em 2020 (segundo a secretaria de Indústria e Comércio do município). Os critérios de seleção do caso são o tipo de propriedade (familiar), estar pelo menos num processo de transição geracional e ter pelo menos 25 anos de existência (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Assim foi selecionada a empresa familiar Peroni e Peroni, a qual tem 25 anos de fundação, está na segunda geração de membros da família proprietária.

O processo de coleta dados foi realizado no segundo semestre de 2020, por meio de diferentes instrumentos, dentre os quais entrevistas com os membros da família, pesquisa documental e observação não participante. Para tanto foram utilizados roteiro de entrevista (Apêndice A e B). A combinação desses instrumentos foi fundamental para apreender

comportamentos dos membros da família proprietária entre si e em relação aos funcionários da empresa em no contexto do trabalho.

O método de pesquisa estudado neste artigo se baseou no trabalho de Bardin (2010) e tem as seguintes fases para a sua condução: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados.

## 4 RESULTADOS

No decorrer desta pesquisa percebeu-se a importância do significado da sucessão para a empresa familiar. Além de se identificarem certos aspectos e fatores relevantes, em que há um consenso entre os autores pesquisados. Portanto, é apresentado nesta seção os resultados encontrados a partir da pesquisa descritiva com os membros da primeira e segunda geração da empresa.

### 4.1 Apresentação da empresa

Zelmir, na década de 1990, percebeu uma oportunidade de produção de capas de bancos massageadores em outro estado, e para ter uma renda extra além da proveniente da atividade agrícola, resolveu empreender. Assim nasce, em 1995 a Peroni e Peroni. Em 2003, Zelmir aperfeiçoou seus conhecimentos nos processos de produção e na gestão da empresa, e então, passou a produzir capas automotivas em nylon e tecido de poliéster. Assim o fazendo, considera ter promovido uma inovação em produto no seu mercado de atuação.

Nas palavras de Zelmir a empresa surgiu:

A gente conheceu uma máquina de fabricação de bolinhas no Paraná, e resolveu trazer a ideia para nossa cidade. Começamos a fabricar capa de banco massageador com as bolinhas. As capas de nylon foram trazidas pelos nosso compradores de bolinhas, que pediram para nós fazer a fabricação delas para ser mais comodo na hora da compra, eles comprar tudo no RS.

Além disso, com o alto giro financeiro, a empresa realizou um investimento mobiliário, e então mudou-se do porão aonde atuou durante aproximadamente 17 anos para sua sala própria distante quatro quadras da sede original. Carine explica da seguinte forma:

Vimos que com era necessário mais espaço, pois a fábrica e o deposito eram em lugares separados. Com a mudança ficou tudo em um lugar só. Foi uma evolução pois ficou mais espaço para o trabalho e nossa produção aumentou. Deu para organizar melhor as coisas.

Sempre motivada pela inovação e pela busca constante de novos mercados, em 2011 a empresa lançou a marca "AutoTop Acessórios Automotivos", agregando uma variada linha de produtos. E, a partir de 2012, a empresa passou a investir em produtos da linha agrícola, produzindo produtos para vedação, forração e tapete. Desde então estes produtos passaram a ter um volume de produção significativo em relação aos outros produtos.

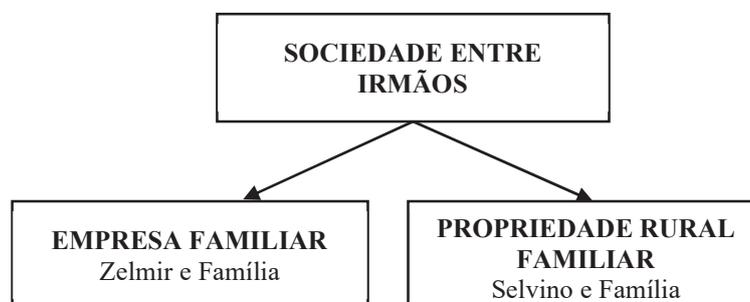
A família sempre desenvolveu atividades agrícolas, produzindo oleaginosas, e desta forma o patrimônio e recursos financeiros gerados por ambas atividades produtivas (produção de acessórios (automotivos e agrícolas) e agricultura) passaram a ser consideradas entrelaçadas, ou seja, como recursos da família proprietária e não dos empreendimentos.

No entendimento de Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), confundir os recursos financeiros da empresa com os da família é um problema comum em empreendimentos familiares. Isso é mais presente nas empresas familiares de pequeno porte, pela ausência de controles formais de gestão e pela presença ostensiva dos membros da família proprietária na administração.

Por esse motivo e também pelo sócio Selvino ter identificado uma outra oportunidade de investimento, os irmãos concordaram em separar a sociedade familiar. “Foi um entendimento, por causa da lavoura, daí um trabalhava lá (empresa) e outro aqui (lavoura). Ocorreu que era melhor dividir, pois cada um ficava responsável por uma”, afirma Selvino.

Na empresa permanece Zelmir com sua família. Na propriedade rural permanece seu irmão, Selvino com sua família, como representado na Figura 2. A separação societária observada confirma o que diz a literatura a respeito da continuidade da empresa familiar numa perspectiva transgeracional, raramente simplesmente desaparecendo do mercado.

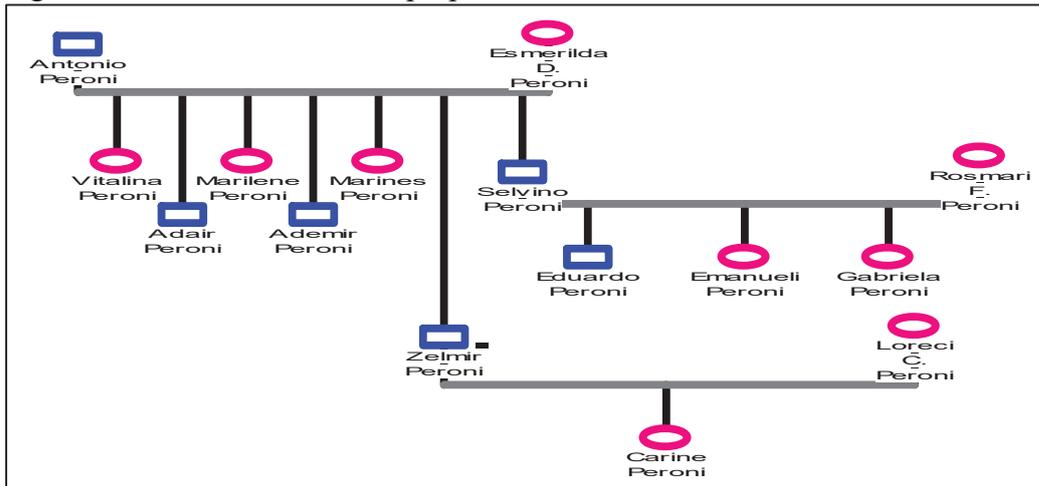
Figura 2 – Empreendimentos familiares numa perspectiva transgeracional



Fonte: A autora (2020).

A sociedade entre irmãos tem sua origem na família Peroni (Figura 3), por ocasião do casamento de Antonio e Esmerilda. Desta relação nascem sete filhos, mas são os dois últimos a nascerem que constituem o empreendimento: Zelmir (penúltimo filho, 62 anos) e Selvino (último filho, 58 anos).

Figura 3 – Estrutura da família proprietária



Fonte: A autora (2020)

Na empresa Peroni e Peroni, Zelmir decide manter a estrutura familiar e entrega para sua filha Carine parte da sociedade. Em 2020, a empresa ingressa formalmente na segunda geração de membros da família, cuja estrutura societária passa a ser assim constituída: Loreci (50% e esposa do fundador); Carine (50% e assistente administrativa)

Sob a gestão de Carine, a empresa passou a adotar controles de gestão mais rígidos, em especial na área financeira. Até então os recursos das famílias se confundiam pela prática de considerar receita e despesas da empresa com os da lavoura. Primeira ação foi a separação das atividades, tornando possível apurar os resultados econômico-financeiros exclusivamente da empresa. Também foram implementados controles nas demais áreas de gestão (marketing, produção, RH), a exemplo do alinhamento dos pedidos dos clientes ao fluxo da produção.

#### 4.2 Processo sucessório

O primeiro processo sucessório (informal) ocorreu em 2015 com a passagem da administração para o Eduardo Peroni, então filho de Selvino Peroni. Porém com o passar do tempo Eduardo sentiu a necessidade de acompanhar mais as lavouras que a sociedade agrícola havia, deixando assim a empresa sem alguém na posição gerencial da empresa 100% do tempo.

Eduardo avalia como sendo “uma oportunidade de cada um focar mais, somente em um segmento e ter melhor controle.”

Nas palavras de Zelmir, isso aconteceu “porque ele estava fazendo o curso de administração e começou a trabalhar aqui, então sabia como administrar melhor”. Após anos funcionando desta maneira, a sociedade agrícola Agrícola Peroni passou a demandar maior tempo de trabalho e Eduardo decide se afastar das suas atividades como gerente da empresa para se dedicar aos negócios agrícolas. Eduardo comenta que: “Durante o tempo que trabalhos juntos, foi muito proveitosa. Eram mais ideias para solucionar problemas”.

Naquela oportunidade, Carine ocupava o cargo de secretária na empresa e ambos trocavam ideias sobre a gestão, mesmo que não houvesse concordância sobre determinados pontos de vista. No entanto o debate em direção a um consenso nunca foi considerado fonte de conflito entre os primos. Com a saída de Eduardo, ela assume informamente as atividades de gestão. Carine afirma que “foi uma experiência boa, na qual pude aprender como eram tomadas certas decisões, e como lidar melhor com clientes e fornecedores”.

Nas palavras do Zelmir entregar a gestão da empresa para sua filha Carine tem dois significados. O primeiro é a crença em estrar entregando a gestão para uma pessoa com qualificação para o exercício da função. O segundo, indica que Zelmir não reconhece como possível a gestão da sua empresa para outra pessoa que não um membro da família. No seu relato, Zelmir assim explica a opção por sua filha ter assumido a gestão do empreendimento: “porque a Carine estava fazendo administração, e era a pessoa mais indicada, não havia outra pessoa para ocupar o cargo”.

Pela importância que as atividades agrícolas passaram a ter no cotidiano dos irmãos e sócios Selvino e Zelmir, em comum acordo eles decidem separar as suas participações societárias. Decidem que a empresa passaria a ser de propriedade de Zelmir e sua família, restando à Selvino e sua família a propriedade rural. Carine afirma que “acredito que foi a coisa certa a ser feito, pois assim pode-se focar melhor em um dos negócios e também muitas vezes ter os dois negócios sob responsabilidade era difícil, pois quando há muitas tarefas a serem cumpridas muitas vezes as coisas não saem como planejado”.

Zelmir relata que foi uma negociação cautelosa que se deu num período de seis meses com a participação da família na análise:

Trabalhamos juntos 25 anos, mas quando a agricultura demandou mais cuidados decidimos nos separar para cada um cuidar melhor de uma parte. Ficamos aproximadamente 6 meses negociando.

Após a conversa com o irmão, até chegar um valor de consenso para a dissolução da sociedade entre irmão e dar início a uma sociedade entre pai e filha, foram diversos encontros.

Em síntese os resultados da pesquisa indicam que os conflitos eram muitos sutis entre os membros da família, e por não serem tão evidentes os instrumentos de coleta não conseguiram apreender esses conflitos. Quando o processo sucessório é definido com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a mesma acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes (FLORES et al., 2012; STROBINO; TEIXEIRA, 2014; TESTON et al., 2016; MACIEL et al., 2019).

Como apresentado por Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), as questões da cultura organizacional se desenvolve nas primeiras gerações e nelas são impostos os valores que favorecem o bom convívio entre os familiares, evitando o surgimento de conflitos. Como seu fundador teve o cuidado de incluir sua filha ainda jovem na cultura empresarial e a incentivou a cursar administração, esses conflitos foram minimizados do ponto de vista do sucessor. Porém, do ponto de vista da sucessora, os conflitos decorrem da falta de comunicação entre os membros da família no processo de tomada de decisão. Soma-se a isso a falta de informações sobre as finanças da empresa, a não receptividade a novas ideias sobre a forma de alocação dos recursos, a sobrecarga de atividades em determinadas funções e a ausência de controles de gestão, o que contribui para confundir os recursos da empresa, com os da família e da lavoura.

Nesse sentido, advogam Karam, Machado Filho e Abib (2019), os conflitos são fenômenos sociais resultantes de efeitos psicodinâmicos da interação família, gestão e propriedade na empresa familiar. Contudo, não se pode negar sua relação direta com a gestão estratégica dos recursos da empresa, razão pela qual a qualidade das decisões gerenciais na empresa familiar decorre da redução da dimensão relacional em favor da orientação às tarefas.

Aqui estão os argumentos teóricos para explicar as relações conflituosas entre primos, mas não entre tio e sobrinho, causando desconforto a filha. Entre primo e pai havia mais diálogo diante de conflitos de ideias que conduziam os participantes ao consenso e não às brigas. Apesar dos conflitos existirem, mas não serem tão aparentes ou fortes, foram superados durante o processo de sucessão até a sua conclusão

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos fatos apresentados no decorrer deste trabalho, identificou-se que as empresas familiares possuem particularidades. Muitas vezes em sua forma de administração, pois a empresa acaba sofrendo influências da família principalmente na sua maneira de gestão e de propriedade.

Percebe-se que o processo sucessório é uma das etapas mais importantes pela qual as empresas familiares podem passar, principalmente por se envolver os aspectos emocionais e afetivos com os membros da empresa e família. Essa etapa é muito importante do ponto de vista do sucedido, é o momento que ele escolhe quem irá ocupar seu cargo, e também quando admite que é necessário deixar seu cargo e passar para algum membro da família.

Compreende-se então, que durante esse processo podem ocorrer conflitos, estes conflitos podem não ser tão aparentes, e, portanto, passarem despercebidos diante dos membros. Porém, com uma boa preparação para sucessão, esses conflitos são minimizados. Isto significa que é necessário fazer as preparações para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Essa fase pela qual as empresas familiares passam é crucial, onde é decidido o rumo que a empresa irá tomar, sendo determinante para sobrevivência da empresa, podendo haver crescimento ou até morte da mesma.

Conclui-se que a principal fonte de conflitos é a ausência de um plano da família empresária para orientar o processo sucessório intergeracionais. Com base nele será possível orientar os herdeiros e minimizar expectativas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy and Leadership**, v. 32, n. 4, p. 24-33, 2004. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410576704>

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, Mar. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

COHN, M. **Passando a tocha**. Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

FOCKINK, H. G. **Liderança**, o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.

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

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar sociológico na perspectiva dos trabalhadores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 77-98, 3 jan. 2020.

KARAM, P. B. S; MACHADO FILHO, C. A. P; ABIB, G. Conflicts in boards of family firms: a theoretical framework for strategic decision-making: a theoretical framework for strategic decision-making. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 703-720, nov. 2019.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993. Doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)

LETHEBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, Brasília, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, J. B. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACIEL, A. S.; RAMOS, M. I. G.; AGUILAR, J. L. E.; REYNA, J. M. S. M. La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica. **Cuadernos de Administración**, v. 31, n. 56, p. 105-137, 2019.

MEIRELES, B. O.; DEBASTIANI, S. M.; ROJO, C. A. Proposta de intervenção empresarial com base no ciclo de vida organizacional proposto por Greiner: o caso da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 3, Jul./Set. 2015.

NEPOMUCENO, L. H.; DOS SANTOS, A. C. B. As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica. **Revista Alcance**, v. 16, n. 1, p. 62 – 80, jan/abr. 2009.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família

multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, Apr. 2012.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set. 1995.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 59-76, mar. 2014.

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

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-18.

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

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o proprietário

- 1) Em primeiro lugar, gostaria que o senhor me contasse um pouco a respeito da sua empresa, com ela foi constituída, quem teve a ideia. Sinta-se à vontade para relatar tudo do seu jeito.
- 2) E como o senhor descreveria a empresa hoje?
- 3) Passado esse tempo, da fundação da empresa até hoje, quais foram ou estão sendo as dificuldades que o senhor vivenciou em relação aos membros da sua família?
- 4) O senhor tem ou teve apoio de alguém pra continuar seu empreendimento? Quem seria essa pessoa? Por que o senhor o reconhece como alguém que poderia dar continuidade ao seu empreendimento?
- 5) Em algum momento o senhor percebeu que a sua família entendia a empresa como sendo um problema para a família, seja porque o senhor estava muito ausente, porque cobrava que eles lhe ajudassem ou por qualquer outro motivo?
- 6) Em algum momento percebeu que era necessário ajuda profissional para dar continuidade no comando da empresa?
- 7) Quando ocorreu a profissionalização do comando da empresa o senhor sentiu dificuldades de repassar seus conhecimentos para seu sucessor?
- 8) Sentiu que seu sucessor estava tendo dificuldades em entender a maneira como deveria agir perante a empresa?
- 9) Quando ocorreu a decisão de separar a sociedade entre irmãos? Por que?
- 10) Isto interferiu na relação familiar?
- 11) O senhor vê que essa separação foi benéfica para a empresa?
- 12) Acredita que a atual administração da empresa está realizando um bom trabalho até o momento?

**APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com a segunda geração**

- 1) Relate como foi sua experiência durante o período que trabalhamos juntos?
- 2) Como você viu a separação da sociedade?
- 3) Você poderia relacionar fontes (3 ou mais) de conflito na empresa que possa ter ocorrido
- 4) Você sentia falta da participação do seu pai na empresa? Sentia-se desconfortável?
- 5) Como você via as decisões que eram tomadas pelo Zelmir na empresa?