



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

[rca.cse@contato.ufsc.br](mailto:rca.cse@contato.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Martins, Alessandra; Maccari, Emerson Antonio; Abreu Campanario, Milton de; Ribeiro de Almeida, Martinho Isnard

EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS MEMBROS DA TERCEIRA  
GERAÇÃO

Revista de Ciências da Administração, vol. 10, núm. 22, septiembre-diciembre, 2008, pp. 30-54

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520177002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

[redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS MEMBROS DA TERCEIRA GERAÇÃO**

Alessandra Martins<sup>1</sup>

Emerson Antonio Maccari<sup>2</sup>

Milton de Abreu Campanario<sup>3</sup>

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>4</sup>

### **Resumo**

São poucas as empresas familiares que sobrevivem à geração seguinte. Em termos gerais, cerca de 30% sobrevivem à segunda geração e menos de 15% à terceira geração. Na literatura há poucas pesquisas que tratam das especificidades das empresas familiares que passam a ser administradas pela terceira geração. O objetivo deste trabalho é identificar as principais dificuldades enfrentadas na gestão familiar na transição aos membros da terceira geração. O método utilizado foi o estudo de caso de um grupo empresarial familiar brasileiro composto por 12 empresas. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas individuais por pautas, gravadas com os membros gestores da família (primeira, segunda e terceira gerações). Aplicou-se a técnica sugerida por Miles e Huberman (1994), para agrupar os dados em categorias analíticas e assim facilitar a análise do discurso contida nos blocos de respostas. Como resultado, verificou-se que a transição para a terceira geração está fortemente associada à relação família-empresa no que diz respeito aos seguintes fatores: a) processo sucessório influenciado por valores familiares e emocionais b) conflitos, rivalidades e divergências de visão estratégica e de objetivos empresariais entre as gerações; c) ausência de critérios profissionais para a contratação de parentes nas empresas; e d) fragilidade de comunicação e conseqüente assimetria de informações entre os membros da família.

**Palavras-chave:** Gestão familiar. Terceira geração. Sucessão familiar.

<sup>1</sup> Administradora de Empresa pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Especialista em Gestão Empresarial pela UNINOVE. Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 CEP: 05001-100. São Paulo-SP. E-Mail: alessandra.martins@brasanitas.com.br.

<sup>2</sup> Doutor em administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo – USP, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 CEP: 05001-100. São Paulo-SP. E-mail: maccari@uninove.br.

<sup>3</sup> Doutor em Economia pela Cornell University – EUA, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 CEP: 05001-100. São Paulo-SP. E-mail: campanario@uninove.br.

<sup>4</sup> Doutor em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo – USP, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo – USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - CEP: 05508-010 - São Paulo - SP. E-mail: martinho@usp.br. Artigo recebido em: 11/01/2008. Aceito em: 30/10/2008. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Thomas G. Brasher.

## 1 INTRODUÇÃO

Grandes grupos empresariais brasileiros são de propriedade familiar. A gestão desses empreendimentos está, na maioria das vezes, restrita aos membros da própria família (BETHLEM, 1994). Contudo, o aumento da concorrência internacional após a abertura comercial na década de 1990 impõe cada vez mais desafios aos mercados. Como, nesse cenário, será conduzida a continuidade dos negócios sob o comando familiar? Essa é uma questão que merece ser explorada de forma mais sistemática, considerando não só a importância da empresa familiar na economia brasileira, mas também a falta de estudos sobre o tema, particularmente aqueles que envolvem a terceira geração.

Verifica-se na literatura que a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, com a profissionalização de quadros, com a falta de informação e com os conflitos entre integrantes da família. As empresas familiares que sobrevivem à gestão do seu fundador constituem uma exceção. De fato, segundo Morris *et al.* (1997) e Venter, Boshoff e Maas (2005), somente cerca de um terço das empresas familiares passam para a segunda geração e menos de 15% para a terceira, na realidade empresarial dos Estados Unidos. Nas empresas européias, esses números caem para 25% e 10%, respectivamente (BYERNE, 2000). No Brasil, números semelhantes podem ser identificados conforme Fritz (1993) e Oliveira (1999).

Magretta (1998) e Matthews, Moore e Fialko (1999) afirmam que uma das principais causas do fracasso dessas empresas ao longo das gerações está justamente na inabilidade do fundador e, posteriormente, dos sucessores em lidar com as complexas relações entre a família e a empresa. De acordo com esses autores, a empresa familiar é um ambiente fértil para a proliferação de relações emocionais na condução dos negócios. A verdade é que, em muitos casos, não há critérios claros para a entrada/contratação de membros da família na empresa, tornando frágil e ilegítima a condução de funções muitas vezes estratégicas para a organização. Quando essas questões não são identificadas e tratadas em tempo, podem comprometer o desempenho ou até mesmo o futuro da empresa.

De acordo com Fujioka (2003), os problemas apontados não estão ligados ao tamanho da empresa ou ao setor em que a empresa opera. O autor destaca que a cultura e a filosofia de vida da família interferem bastante no estilo de gestão; além disso, nesse tipo de organização, o processo de sucessão é falho. Para Fujioka (2003), quando a herança é passada para a geração seguinte, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita. Nesse sentido, o autor sugere um planejamento adequado, para que o processo sucessório ocorra de maneira mais profissional.

Corroborando a hipótese de Fujioka (2003), Len Geiser (2000), baseado em extensa pesquisa de campo, cita três principais causas para o insucesso de um

negócio familiar: a) fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família; b) divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa entre as gerações; e c) processo sucessório não conduzido de maneira profissional e submetido a pressões familiares diversas. A fraca comunicação entre os membros inclui a inabilidade da família em desenvolver um bom mecanismo para comunicação em relação a questões estratégicas. Se não há compartilhamento de visão de futuro e objetivos empresariais, afirma o autor, começa a haver discórdia no âmbito família-empresa, o que se traduz na perda de qualidade da gestão, e muitas decisões são tomadas pelo viés emocional, de cunho pessoal ou familiar. Finalmente, não há de fato um processo de profissionalização da gestão ou mesmo um tratamento profissional no processo sucessório.

Lozano Posso (2000) e Berhnhoeft (2004) também apontam a questão da comunicação inadequada como uma das principais razões para o insucesso na transição do negócio entre as gerações nas empresas familiares. Berhnhoeft destaca ainda que a comunicação insuficiente ou assimétrica entre os membros da família prejudica a geração seguinte na condução do negócio. Essa questão é particularmente relevante na constatação de que o fundador freqüentemente não compartilha informações vitais com o potencial sucessor. Mais especificamente, essa falta de comunicação, segundo Len Gêiser (2000), fragmenta a coesão da família quanto aos princípios básicos de funcionamento do negócio, rompendo a cultura organizacional e sua integridade como organização empresarial.

A presente investigação sobre a empresa familiar administrada por membros da terceira geração está apoiada em um estudo de caso de um grupo empresarial composto por 12 empresas, fundado no Sul do Brasil, em 1949. Destaca-se que o caso investigado ilustra a experiência da gestão familiar que alcança a terceira geração, o que pode ser considerado uma experiência rara ou extrema no contexto empresarial brasileiro, marcado pela difícil sobrevivência de empresas de gestão familiar. Trata-se de um grupo dirigido por cinco filhos do fundador (segunda geração, atuando na direção e no conselho) e por quatro netos (terceira geração, com três diretores e um gerente nas empresas do conglomerado). Esse grupo atua em todo o território nacional, com incursões no mercado externo, em diferentes segmentos de atividade: eletromecânica, florestal, veículos e transportes.

Neste estudo, duas questões passam a ser objeto primordial da investigação. A primeira, de caráter descritivo, refere-se ao “como” esse fenômeno da gestão familiar é percebido pelos gestores de diferentes gerações, incluindo a identificação dos maiores obstáculos. A segunda questão é de caráter exploratório, refere-se ao “por que” uma empresa mantida sob a gestão familiar na terceira geração é um fenômeno raro. Nessa direção, são poucos os estudos sobre o tema de gestão familiar da terceira geração, tanto na literatura nacional como na internacional.

Seguindo contribuições de estudos anteriores, particularmente as questões levantadas por Len Gêiser (2000), as proposições para o desenvolvimento desta pesquisa sobre as principais dificuldades enfrentadas na gestão familiar na transição aos membros da terceira geração são: a) falhas na condução do processo sucessório; b) conflitos, rivalidades e divergências de visão estratégica de futuro e de objetivos empresariais entre os membros e mesmo entre as gerações da família; c) ausência de critérios profissionais para a entrada/contratação de parentes na empresa; e d) fragilidade de comunicação e conseqüente assimetria de informações entre os membros da família.

## **2 ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**

Há poucos estudos que abordam o tema empresas familiares administradas pela terceira geração. Essa questão ainda carece de maior reflexão, de estudos mais aprofundados, pois os poucos existentes estão focados em empresas dos Estados Unidos e da Inglaterra (SONFIELD *et al.*, 2005). Adicionalmente, com base em levantamento feito nas bases de dados eletrônicas EBSCO e PROQUEST – Estes já são os nomes das bases de dados –, identificou-se um número reduzido de trabalhos de caráter conceitual e com abordagem tangencial em grandes empresas familiares. No Brasil, apesar da importância do tema, a bibliografia sobre esse tipo de organização é exígua, o que limita o campo de discussão. Um levantamento da produção brasileira no período de 1996 a 2005, nos anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD e nas Teses e Dissertações disponíveis no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, expõe essa limitação. A sondagem revelou que dos 3.825 artigos publicados pela ENANPAD, no período citado, apenas 14 abordavam o tema empresa familiar e nenhum tratava diretamente de empresas familiares administradas pela terceira geração. Já na pesquisa realizada na página eletrônica da CAPES, no período de 2000 a 2004, constatou-se que, de um total de 35.221 teses de doutorado, 113.200 dissertações de mestrado acadêmico e 5.190 dissertações de mestrado profissional, apenas uma tese, 34 dissertações de mestrado acadêmico e seis de mestrado profissional abordaram a temática “empresa familiar”. Além disso, somente uma dissertação abordou a temática da gestão da terceira geração em uma empresa familiar; fato que, por si só, torna a contribuição de estudos dessa natureza relevante e oportuna.

### **2.1. Conceito de empresa familiar**

As pesquisas sobre empresas familiares iniciam-se na década de 1950 com os trabalhos de Christensen (1953), que aborda os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nesses mais de cinquenta anos, apesar do

considerável aumento de pesquisas, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro em artigos publicados e nem a inclusão do tema nos núcleos de pesquisas das universidades, (FICOU BOM!) Nessa direção, Sharma, Chrisman e Chua (1996), em revisão bibliográfica sobre as empresas familiares, encontraram 34 definições diferentes. Assim, não há ainda um consenso sobre o que é uma empresa familiar.

Para Donnelley (1967) e Ricca (1998), empresa familiar é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Nessa situação, existe uma influência recíproca da política geral da empresa e dos interesses e objetivos familiares. Corroborando essa visão, Leone (1991) caracteriza a empresa familiar a partir da observação dos seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e d) sucessão ligada ao fator hereditário.

Vidigal (1996), por sua vez, afirma que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos; assim, praticamente todas as empresas teriam tido uma origem familiar. A definição, contudo, pode ser ainda mais genérica. Albi (1994) considera empresa familiar uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou; empresário que assume a propriedade da empresa em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Como o objetivo deste trabalho envolve a análise de uma empresa familiar administrada pela terceira geração, optou-se por utilizar o conceito definido por Bernhoeft (1989) e Lodi (1998); conceito segundo o qual uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações. Esse conceito, similar ao de Leone (1991), permite uma abordagem do fenômeno da administração da empresa pela terceira geração na medida em que circunscreve a empresa familiar a um conjunto de valores que sobrepõe à atividade empresarial, os laços de família e o poder deles decorrente.

## **2.2 Gestão de empresas familiares e gerações sucessivas**

De acordo com Sonfield *et al.* (2005), estudos que abordam empresas familiares e a diferença de gestão entre as gerações de proprietários têm sido relegados a um segundo plano. Para os autores, os estudos existentes apenas sugerem variações na gestão entre a primeira geração e as gerações subseqüentes. A

maioria dos estudos, porém, examina apenas parte dos problemas enfrentados ao longo das gerações, com a maior parte dos estudos tendo como objeto de análise empresas dos EUA e da Inglaterra.

Dyer (1988) constatou que 80% das empresas administradas pela primeira geração têm um estilo de gestão e cultura paternalista. Já na segunda geração, mais de 2/3 dessas empresas adotam um estilo mais profissional. O autor explica que o estilo paternalista é caracterizado pelo relacionamento hierárquico, controle (forte supervisão) e poder centralizado nas mãos do fundador, enquanto a gestão profissional envolve a inclusão e a predominância de administradores que não pertencem à família. Essa é também a constatação dos autores McConaughy e Philips (1999) e Schein (1983), que postulam que a primeira geração é mais empreendedora, com especialidade técnica e conhecimento necessário para a criação do negócio, ao passo que os descendentes encontram diferentes desafios para manter e fazer prosperar o negócio. Dessa forma, essas novas exigências são melhor equacionadas quando a gestão é profissionalizada, contando com a presença de gestores que não pertencem à família.

Sonfield *et al.* (2005) argumentam que o tamanho é o principal fator responsável pela profissionalização das empresas, e não o simples fato da mudança de gerações. Quando as empresas se tornam maiores e mais complexas, as gerações subseqüentes estão mais propensas a incluírem membros de fora da família no primeiro escalão da gestão. Para os autores, essa tendência é mais presente na terceira geração, em relação à segunda, e, por sua vez, na segunda, em relação à primeira.

A diferença no estilo de gestão e de poder também é percebida quando as empresas passam a ser geridas pelas gerações subseqüentes. Nesse sentido, Dyer (1988) afirma que o poder e as decisões são mais concentrados na primeira geração do que nas gerações seguintes. No mesmo sentido, Aronoff (1998) atesta que as gerações subseqüentes estão mais propícias a compartilhar o poder com outros membros da família, mesmo que um membro específico da família seja o líder.

### **2.3 Processo sucessório**

Um foco importante de investigação em empresas familiares está relacionado às questões que envolvem o processo de sucessão. Os principais problemas, neste caso, estão associados à dificuldade dos fundadores (primeira geração) em passar o poder e o comando para a segunda geração, e isso ocorre porque essas empresas não realizam planejamento da sucessão (DAVIS, 1983; HANDLER, 1994; UPTON; HECK, 1997). Fiegenger e Prince (1994) compararam o processo de planejamento da sucessão em empresas familiares e não familiares e observaram que, enquanto nas empresas primeiras o processo de sucessão é mais informal e orientado pelo relacionamento pessoal, nas empresas não familiares o processo



sucessório tende a ser formalizado e orientado por competência. Nessa direção, Stavrou (1998) desenvolveu um modelo conceitual para explicar como os membros das empresas familiares das gerações subseqüentes são escolhidos. Esse modelo envolve quatro fatores que definem o contexto para a sucessão: família, negócio, personalidade do sucessor e mercado.

Para Stavrou (1998), a família adquire, no processo sucessório, um papel decisivo, uma vez que a sucessão da direção está ligada ao fator legal hereditário. Em muitos casos, essa questão legal familiar desune os membros da família por muito tempo, constituindo-se no marco inicial para possíveis conflitos de interesse. Um segundo componente está contido nos valores institucionais do negócio que se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Fatores ligados à personalidade, à liderança e a idiossincrasias pessoais são também fundamentais para modelar a forma como é conduzido o processo sucessório, sendo difícil, de antemão, obter uma tipologia, a não ser a de que, normalmente, na primeira geração está sempre presente a personalidade do empreendedor. Nas seguintes, esse fator pessoal fica mais dissipado pela presença de um maior número de membros. Finalmente, há de se observar o mercado em que a organização atua, uma vez que o tipo de concorrência pode ser um fator decisivo na configuração de um processo mais ou menos profissional na sucessão. Esses quatro fatores somados tornam a modelagem do processo sucessório mais fácil de entender, muito embora, como alerta Bernhoeft (2004), a sucessão representa uma fase muito complexa na vida das empresas familiares, visto que envolve o processo de transferência de herança legal, poder, valores e capital para as novas gerações.

Morris *et al.* (1997), dentro de uma linha de investigação mais focada na personalidade dos herdeiros, apontam quatro fatores a serem observados no processo sucessório: a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança entre gerações; e d) planejamento do processo sucessório. Segundo Weinstein (1999), Ward (1987) e Venter, Boshoff e Maas (2005), o preparo e o desenvolvimento profissional do sucessor é a característica mais importante associada à sobrevivência da empresa na geração seguinte.

Em uma visão normativa (prescritiva), Lodi (1987) enumera três medidas que poderiam ser adotadas nesse contexto. A primeira diz respeito à formação de base dos sucessores, que é caracterizada pelas experiências de trabalhos fora da empresa da família. A segunda é o desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa: os herdeiros devem iniciar seu trabalho no “chão da fábrica”, a fim de conhecer todo o processo produtivo, para, depois, subir na hierarquia da empresa. A terceira trata das medidas de caráter organizacional e jurídico. Nessa fase, que também é analisada por Costa e Luz (2004), são requeridas modificações estruturais na empresa para preparar a carreira do sucessor e facilitar o seu poder na organização.



Nas questões de relacionamento entre o fundador e os herdeiros, Bernhoeft (1989; 1995), Lodi (1987) e Morris *et al.* (1998) consideram muito importante a dedicação do fundador às questões familiares. Nesse sentido, Handler (1989), Stempler (1988) e Venter, Boshoff e Maas (2005) afirmam que o bom relacionamento do fundador com seus herdeiros é a peça-chave do processo sucessório e não pode ser relegada a segundo plano. Essa observação também é apontada por Lansberg (1999), que ainda sugere que, nos casos de sucesso, há um intenso relacionamento entre o antigo líder e o novo. De acordo com esse autor, o novo líder deve participar das atividades familiares em conjunto com o antigo, visando obter o respeito e a confiança da família.

Adicionalmente, Bernhoeft (1989; 1995) e Sharma (1997) afirmam que, para obter sucesso, o sucessor não deve obter a confiança apenas dos membros da família, mas também dos *stakeholders*. Harvey e Evans (1995) e Hume (1999), porém, ponderam que só a habilidade do sucessor em lidar com os vários *stakeholders* não é suficiente, e o sucessor necessita ter as condições de fazer com que a empresa se mantenha lucrativa e prospere.

Para Lodi (1987), Bernhoeft (1989; 1995) e Morris *et al.* (1997), o planejamento do processo sucessório deve ser feito seguindo critérios claros, de forma sistemática e com tempo para a sua execução, tornando as informações simétricas para todos os herdeiros. A evidência empírica apontada por esses autores indica que, nos casos de sucesso, o fundador dedica uma boa energia para o planejamento do processo, visando à transferência de poder de forma segura e sem contratempos.

## 2.4 Conflitos entre membros da família

Kellermanns e Eddleston (2004), Beckhard e Dyer (1983) afirmam ainda que a maioria dos estudos familiares estão focados nos conflitos entre os seus membros. Eles existem na primeira geração, quando irmãos, irmãs, esposas e outros parentes participam da gestão das empresas; nesse caso, os conflitos têm um caráter horizontal, uma vez que envolvem membros de uma mesma geração. Quando novas gerações entram no jogo da herança e do poder da organização, o conflito se verticaliza, havendo um aumento da complexidade de situações e, conseqüentemente, sua intensificação. Nessa direção, Davis e Harveston (1999) concluem que os conflitos aumentam de forma moderada da primeira para a segunda geração, mas aumentam de forma considerável da segunda para a terceira. Estudos indicam que a dinâmica interpessoal é uma das grandes causas de conflitos e desavenças entre os membros da empresa familiar, particularmente a forma como cada herdeiro trata determinado problema e como esse herdeiro se relaciona com os outros membros da família (BECKHARD; DYER, 1983; DAVIS; HARVESTON, 1999; LEVINSON, 1971; LUSSIER; SONFIELD, 2004). Morris *et al.* (1997) afirmam que o relacionamento

entre os membros da família influencia fortemente o sucesso da transferência de poder entre as gerações da empresa familiar. Conforme Miller e Le Breton-Miller (2006) e Bernhoeft (2004), a entrada de novos atores, por serem em maior número e carregarem a extensão familiar de maior complexidade (genros, noras, filhos, netos, parentes diversos, etc.) tornam os obstáculos potencialmente maiores para os herdeiros de terceira geração.

## **2.5 Entrada/contratação de familiares e a profissionalização da empresa**

Venter, Boshoff e Maas (2005) afirmam que uma das causas de conflitos na gestão de empresas familiares ocorre quando os pais forçam a entrada dos filhos na empresa, sem nenhum critério. A entrada de novos membros da família na administração do negócio – lembram Miller e Le Breton-Miller (2006) – geralmente traz mais problemas do que soluções, uma vez que, quanto maior o número de membros da família no negócio, maior a possibilidade de haver conflitos. Nesse sentido, Gersik *et al.* (1997) abordam justamente a capacidade da empresa de gerar recursos para sustentar mais membros da família em seus quadros. Para esses autores, para não pôr em risco a saúde financeira da empresa e, conseqüentemente, sua continuidade, é necessário criar regras claras que levem em conta a capacidade profissional de cada novo membro que deseja entrar na empresa. Schein (1983), Dyer Junior (1988), McConaughy e Phillips (1999) e Lussier e Sonfield (2004) sugerem que a convergência de interesses familiares e gestão de empresas é um grande obstáculo ao crescimento dos negócios. Lussier e Sonfield (2004) demonstram, em suas pesquisas, que existe uma forte relação entre a utilização de consultores, conselheiros e serviços profissionais especializados e o crescimento e a prosperidade das empresas familiares.

Nesse sentido, Leach (1994) aponta que a profissionalização está estreitamente associada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como consequência do mercado de que a empresa faz parte. O autor afirma que a profissionalização tende a mudar o “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada”, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração. Leach (1994) indica ainda que as principais dificuldades em profissionalizar a empresa são: a) delegação de responsabilidades; b) medo de perda de controle por parte da família; c) falta de disponibilidade de vocação alternativa para o fundador; e d) lealdade da família aos empregados.

Garcia (2001) afirma que as empresas familiares com maior probabilidade de sucesso aceleraram o processo de profissionalização da organização com a criação de um “conselho familiar”, também denominado “protocolo familiar”, que pode assumir várias formas. Esse conselho tem como objetivos a preservação da har-

monia familiar e a redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas (DAVIS, 2003). Dessa forma, conselhos são criados e constituídos por um número reduzido de familiares que representam os interesses dispersos dos demais membros. Dentro desses organismos, desenvolvem-se políticas que visam manter os interesses da família no longo prazo. Dentre as políticas destacam-se: a) solicitar informações sobre o desempenho da empresa; b) expressar as necessidades familiares; e c) elaborar as soluções para os problemas internos. Bernhoeft (1989) pondera, porém, que mesmo com a existência do conselho familiar, os problemas não são resolvidos totalmente. Contudo, com o comprometimento criado durante a elaboração participativa do conselho familiar, observa-se uma diminuição nos conflitos, além de um melhor direcionamento das empresas para a longevidade, facilitando a sua profissionalização.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Cooper e Schindler (2003) referem-se à pesquisa no campo da administração como uma investigação sistemática, calcada em critérios sólidos que geram informações confiáveis para melhor entender as atitudes, comportamentos e decisões que cercam as organizações. Para tanto, esta pesquisa foi desenhada para cumprir tais requisitos, uma vez que esse é um campo a ser explorado pela sua importância na realidade empresarial brasileira e também por haver pouco estudo sobre o tema.

A pesquisa tem como característica ser exploratória, já que se trata de obter dados ricos, resultado de levantamento em profundidade para conhecer melhor um determinado fenômeno (VAN MAANEN, 1983; YIN 2001). Para tanto, optou-se pelo estudo de caso único. Esse enfoque é recomendado quando se colocam questões do tipo: “como?” e “por quê?”. Nesse esforço de investigação, o pesquisador obviamente está distante da ação empresarial, não tendo controle sobre os eventos investigados, muito embora o objeto de pesquisa se encontre inserido como fenômeno contemporâneo relevante (YIN, 2001). O autor destaca três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado: a primeira, quando o caso representa ser decisivo para testar uma teoria; a segunda, quando se trata de um caso raro e oportuno para revelar facetas de um tema mencionado na literatura, mas que necessita de aprofundamento; a terceira, quando o caso for revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível. A rigor, este estudo trata de um fenômeno que atende à segunda situação, haja vista a pouca quantidade de empresas familiares que sobrevivem à gestão de seu fundador e os raros casos de empresas que alcançam a terceira geração de proprietários (FRITZ, 1993; MORRIS *et al.*, 1997; OLIVEIRA, 1999; VENTER; BOSHOF; MAAS, 2005).

Dois foram os critérios para a escolha do estudo de caso. Primeiro, o grupo empresarial escolhido possui todas as características de uma empresa familiar apontadas pela literatura, sendo administrado pela segunda e terceira gerações. Segundo, a família proprietária, por intermédio de seu fundador, abriu a oportunidade para realizar entrevistas com os membros gestores da empresa (filhos e netos), possibilitando obter informações que contribuem para a construção de um estudo em profundidade. Foi solicitado sigilo sobre a razão social do grupo empresarial e os nomes dos entrevistados.

Para a sistematização da análise dos discursos captados nas entrevistas em torno das relações profissionais e de gestão entre os membros da família de diferentes gerações, procurou-se seguir as práticas de pesquisa descritas por Spink (1995; 2000) na categoria “discursivas”. Os procedimentos metodológicos sugeridos pela autora foram adotados em sua íntegra. Foi montado um cronograma de entrevistas, agendadas para os meses de outubro e novembro de 2004. A caracterização de cada entrevistado foi feita com o uso de variáveis descritivas básicas como idade, gênero, educação, formação profissional, participação acionária, entre outras. Foram realizadas entrevistas individuais por pauta, por meio de um questionário semi-estruturado, com tópicos de investigação abordados pela literatura como: a) processo sucessório; b) rivalidade entre os herdeiros; c) entrada/contratação de familiares na empresa; d) profissionalização da administração; e e) conselho familiar. As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora, sendo uma entrevista com o fundador, cinco com a segunda geração e quatro com a terceira geração. Posteriormente foi feita a transcrição das entrevistas, leitura flutuante do material, releitura das proposições e das questões gerais iniciais da pesquisa e construção de categorias analíticas, (MILES; HUBERMAN, 1994). Para este último procedimento, os autores sugerem estruturar as questões de interesse com base na literatura e agrupar os dados coletados em categorias. Assim, na apresentação dos resultados, procura-se estabelecer a relação entre as categorias levantadas e seu contraste com os principais achados da literatura sobre o tema.

#### **4 RESULTADOS DO ESTUDO**

Fundado no Sul do Brasil em 1949, o grupo empresarial familiar é formado por 12 empresas, possuindo ramificações em diferentes regiões do país, particularmente na Região Sudeste. Hoje é dirigido pelos cinco filhos do fundador (diretores e membros do conselho) e por quatro netos (três diretores e um gerente nas empresas do conglomerado).

O Quadro 3 a seguir apresenta as informações sintetizadas sobre o conglomerado e a participação dos membros da família na sua gestão.

Variáveis	Perfil dos Membros da empresa familiar									
	Filho 1	Filho 2	Filho 3	Filho 4	Filho 5	Neto 1	Neta 2	Neta 3	Neto 4	Fundador
Idade	64	63	60	55	53	30	32	36	39	91
Escolaridade	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Básico
Formação	Eng.	Eng.	Adm.	Eco.	Eco.	Eco.	Adm.	Adm.	Adv.	-
Especialização						MBA	MBA	MBA	MBA	
Participação societária (%)	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	-	-	-	-	-
Geração	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	3ª	3ª	3ª	3ª	1ª
Sexo	M	M	M	M	M	M	F	F	M	M
Função na Empresa	MC	MC	MC	MC	MC	Dir. Exec.	Ger. Mkt	Dir. Com.	Dir. Geral	-
Experiência Profissional (anterior)	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	-
Legenda: (MC) Membro do Conselho; (1ª) Primeira Geração; (2ª) Geração, (3ª) Geração; (M) Masculino; (F) Feminino.										

Quadro 3: Perfil dos Membros da empresa familiar.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 3 fica evidente a melhor preparação educacional da terceira geração de membros da família, tanto em relação ao fundador quanto à segunda geração. Conforme atesta Lodi (1999), é comum entre as empresas brasileiras que o fundador não tenha formação educacional formal, como é o caso estudado. No entanto, verifica-se que esses empresários fundadores de grandes conglomerados possuem uma grande habilidade para criar negócios, perceber oportunidades e ter visão de futuro. A história desse conglomerado revela um grande oportunismo de mercado por parte do fundador. De fato o fundador era quem media o grau de tendência ao risco e ousava entrar ou ampliar mercados e atividades. A rigor, o poder de decisão estava concentrado no fundador, fato este comum, de acordo com Dyer (1988), McConaughy e Philips (1999) e Schein (1983). Outro ponto de destaque é que os netos, com exceção da neta 3, tiveram experiência profissional antes de entrarem nas empresas do conglomerado.

Em termos de participação acionária, observa-se que o fundador detém 66% do capital acionário, dividido em cinco partes iguais de 13,20%. É intenção do fundador que essas partes naturalmente fluam para os filhos sucessores em equilíbrio pré-estabelecido. Os outros 34% estão divididos entre os outros membros da família do fundador.

#### 4.1. Como ocorreu o processo sucessório

Lansberg (1999) e Len Geiser (2000) afirmam que os fundadores ficam relutantes na hora de preparar o sucessor. Na prática, eles não querem deixar o poder. Essa característica foi verificada no conglomerado conforme depoimento da Neta-3:

Meu avô, depois de muita briga com os filhos, consegue efetivamente se afastar da presidência da empresa. Na teoria, era desejo dele deixar o cargo, mas na prática ninguém larga o “cetro” tão facilmente. Foi isso que de certa forma prejudicou muito o desenvolvimento da empresa.

Essa afirmação vem ao encontro do que apontam Lodi (1987), Bernhoeft (1989; 1995) e Morris *et al.* (1997) sobre os problemas acarretados por não se tratar o assunto sucessão em seu devido tempo, de forma mais profissional. Essa situação é retratada de forma mais precisa na assertiva do Neto 1:

Há o reconhecimento de todos nós pelo papel do avô e do tio no comando dos negócios. Mas, eles tendem a centralizar o poder mais do que deviam. Não preparam sucessores, não treinando a gente para as funções de direção. Tomam muitas decisões de forma emocional. Aí ficamos sem saber e muitas vezes discutimos entre nós (netos) por falta de informação.

Outro ponto importante é a tendência de que o filho homem mais velho deve assumir os negócios no lugar do pai – o que efetivamente ocorreu no caso estudado. De acordo com Lodi (1987; 1999), porém, as melhores práticas empresariais não incluem o sexo ou a ordem de nascimento como critérios válidos para a seleção. Adicionalmente, Bernhoeft (1989; 1995) e Sharma (1997) afirmam que a pessoa escolhida para comandar a empresa deve ter a confiança não só dos membros da família que estão ativamente envolvidos na gestão, mas também dos *stakeholders* (colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, comunidade, entre outros) da empresa. No estudo, observa-se que, em relação à escolha do sucessor – no caso, o filho mais velho, existe contestação por parte da Neta 2:

Sempre se teve aquele conceito de família italiana: o filho mais velho vai assumir o cargo e a posição do pai. Para você ter uma idéia, a diferença de idade do primeiro filho para o segundo é de onze meses de idade. Qualquer um poderia ser o líder.

Percebe-se que esses são problemas típicos da falta de planejamento no processo sucessório e de questionamentos sobre a legitimidade de o filho mais velho ser o sucessor. Nesse processo não foram levados em conta os anseios dos membros da família e dos *stakeholders* da empresa.

## 4.2. Rivalidades entre os filhos

De acordo com Levinson (1971), não está provado que o que é bom para a harmonia da família é bom para a empresa. Esse autor chegou a sugerir que, para superar suas rivalidades, cada filho deveria receber um negócio para dirigir. E isso pode funcionar ou não, porque o sucesso de cada empreendimento não depende só do titular. No conglomerado em questão, cada filho (segunda geração) recebeu um negócio visando diminuir as rivalidades entre eles; o que ficou evidente no depoimento do Neto 4, quando mencionou o direcionamento dos investimentos por parte da segunda geração:

Um filho é mais arrojado que o outro. Um é mais empreendedor ou sonhador. Em determinado momento alguns filhos estavam mais vinculados a um negócio e aí procuravam favorecer, investir no negócio que estavam comandando, ou seja, cada um dos cinco filhos tinha uma empresa e esta era do coração. Então eles sabiam facilmente apontar milhões de defeitos nas outras empresas e não naquelas com a qual tinham um vínculo maior.

Esse tipo de situação contraria o que foi apontado por Levinson (1971), haja vista que as rivalidades aparecem em situações as mais diferentes possíveis, independentemente de o tipo de negócio ser ou não ser exclusivo do herdeiro. Isso pode ser observado no depoimento do Filho 1:

As apostas em novos negócios são estudadas e discutidas entre todos nós que comandamos os empreendimentos (segunda geração). No entanto, via de regra, é um de nós que ganha os louros ou as críticas, dependendo do resultado final. Muitas vezes, para evitar o fracasso um de nós continua apostando em um barco furado. Quando o comando é único, tal situação não ocorre”

Esse discurso dá a perceber o desejo do controle de todas as empresas do conglomerado pelo filho mais velho; desejo que pode ocasionar mais rivalidades entre membros da segunda geração (rivalidade horizontal), uma vez que a sua escolha como sucessor já foi posta em cheque não só pelos netos (rivalidade vertical) como pelos irmãos. Nessa direção, o filho 4 afirma que:

Apesar dos negócios serem discutidos entre os irmãos, não temos como nos opor à liderança do nosso pai e do (Filho 1). Na média acertamos, mas temos perdido muitas oportunidades por falta de envolvimento maior de todos, inclusive dos nossos herdeiros.



### 4.3 Entrada/contratação de familiares na empresa

A entrada de novos membros da família na direção das empresas do conglomerado aconteceu sem planejamento formal. Sobre esse assunto, Lodi (1987) afirma que, em empresas que adotam boas práticas, os filhos fazem aprendizado profissional em outras empresas para assumirem postos de liderança. O preparo envolve conhecer muito bem a operação do grupo, mesmo as funções básicas e operacionais. Essa “receita” identificada por Lodi nos seus estudos não foi adotada pelo grupo, e essa situação pode ser identificada no depoimento da Neta 2:

As coisas foram acontecendo. Nunca houve planejamento de nada. Isto teoricamente não está certo, mas eu me preparei para estar neste cargo hoje. Nunca houve um plano de carreira dentro da empresa. Mas deveria haver.

Outro ponto abordado por Miller e Le Breton-Miller (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005) diz respeito ao fato de os pais forçarem a entrada dos filhos na empresa. Em relação a esse procedimento, o depoimento da Neta 3 revela:

É a 2ª geração quem decide, quem convida [...] Como no meu caso: eu tive diversos convites. Aí chegou uma hora que decidi. Foi um dos meus tios quem me convidou para trabalhar em uma das empresas.

Esse depoimento ilustra a falta de regras básicas de gestão de recursos humanos, especialmente para os cargos de gerência ou de direção. Percebe-se que não estão definidas as regras de contratação de familiares e nem mesmo as funções que eles devem exercer. Isso é reforçado pela fala do neto 4: *Não há decisões, quem decide é o pai ou o tio, não existe regra nenhuma.*

A falta de regra está preocupando os quatro netos que já participam da administração da empresa. Para eles, essa indefinição quanto à inclusão de outros netos na gestão pode ocasionar sérios problemas, principalmente no que diz respeito à possibilidade de a empresa conseguir gerar recursos suficientes para manter mais membros da família em seus quadros, (GERSIK *et al.*, 1997; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006). Nesse sentido um dos netos revela que:

Um dos principais problemas que pode ser evitado está relacionado à capacidade da empresa manter salários para todos os membros da família, que se reproduz numa velocidade maior do que a geração de recursos. Não tem uma regra para diferenciar quem tem salário ou quem tem participação. E a cada geração aumenta o número de sócios.

A partir dessas observações, percebem-se indecisões na seleção dos outros netos para continuarem os negócios. No caso da segunda geração, eles foram escolhidos pelo próprio fundador. Contudo, na terceira geração, o problema se repete de forma diferenciada, haja vista que os membros da família “eleitos” para sucederem os negócios são convidados a integrar a equipe de diretores e gerentes sem critério profissional aparente. Essa forma de selecionar os sucessores está causando problemas para a continuidade dos negócios, já que, dos 14 netos herdeiros (terceira geração), apenas quatro foram escolhidos para participar das empresas do conglomerado, o que deixa a dúvida sobre como será a entrada dos demais, se é que haverá mais entradas.

#### 4.4. Profissionalização da Administração

A profissionalização da administração no conglomerado não é bem vista por alguns dos membros da segunda geração. Eles consideram que todos os que trabalham na empresa são profissionais. Essa visão vem ao encontro do que o próprio fundador afirma: *Um dos critérios principais a serem usados, na minha opinião, é o de promover primeiramente os filhos de casa.* A variável crítica é a confiança na família e a necessidade de manter o controle dos negócios sob o comando dos proprietários. Nesse sentido, o fundador faz a seguinte ponderação:

Não quero dizer com isso que não se devem recrutar executivos de fora, com outras experiências e métodos de trabalho. Eventualmente pode ser uma necessidade, que até pode enriquecer nosso quadro dirigente. Contudo, será sempre uma exceção, jamais a regra do nosso conglomerado.

Para a profissionalização da empresa, Bernhoeft (2004) afirma que não é aconselhável seguir um manual administrativo ou entregar toda a administração do negócio a um profissional do mercado. As melhores práticas mostram que o processo deve começar pela família, ou seja, os herdeiros devem ocupar o conselho administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da família.

O conglomerado estudado possui um conselho familiar, mas ele é composto apenas pelo fundador e pelos membros da segunda geração. Essa estrutura vem causando revolta entre os membros da terceira geração, que se sentem excluídos das principais decisões estratégicas do conglomerado. Essa indignação fica latente nos depoimentos da Neta 2 e do Neto 1:

É... nós deveríamos poder participar do conselho, sim! Porém, um dos grandes problemas é que o conselho hoje muitas vezes mistura assuntos de gestão familiar com gestão empresarial e nós não sabemos

qual rumo as empresas irão tomar. Seria importante a nossa participação (terceira geração) e de consultores externos para ampliar o conhecimento. (Neta 2)

Nós não sabemos o que acontece; muitas vezes fico sabendo das decisões que foram tomadas em uma conversa com o meu pai, ou com o meu tio. Nós deveríamos fazer parte do conselho diretamente, e poder avaliar e sugerir as estratégias globais do conglomerado. Para nós chegam informações divergentes porque muito do que se diz não é colocado em ata, nada é formal. (Neto 1)

Os netos concordam que sua participação nas reuniões do conselho seria importante, haja vista as dificuldades em conhecer o futuro da empresa: que negócios são interessantes para a continuidade do conglomerado. Quanto às questões referentes à profissionalização das empresas – seja em função da passagem para as gerações seguintes, conforme abordado por McConaughy e Philips (1999) e Schein (1983), seja pela complexidade e aumento de tamanho, de acordo com a análise de Sonfeild *et al.* (2005) –, o Neto 4 comenta que:

Não há um tratamento para a profissionalização das empresas. A gente está crescendo e sempre há a necessidade de mais gente. Mesmo trazendo pessoal de fora da família, alguns para cargos de gestão, sempre há uma indicação de um familiar ou um amigo. Acredito que deveria haver um plano para isto, mas não há um plano algum! As coisas simplesmente vão acontecendo.

Esses depoimentos tornam visível um sério problema de comunicação; problema que vem ao encontro do que afirmam Len Geiser (2000), Lozano Posso (2000) e Berhnhoft (2004) sobre a questão da falha da comunicação nesse tipo de empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sabido que empresas familiares ocupam um lugar de destaque na economia brasileira. Paradoxalmente, existe pouca literatura brasileira especializada no tema. Ademais, nos trabalhos estrangeiros consultados, há muito campo de investigação a ser desenvolvido, principalmente no que se refere ao tema de gestão familiar pela terceira geração. Por meio da literatura analisada, nota-se que a sucessão nas empresas familiares é uma das mais difíceis tarefas no desenvolvimento empresarial. São vários os fatores que interferem nesse processo: família, clientes, fornecedores, empregados, herdeiros e sucessores na gestão. A descrição do caso (questão “como”) e a identificação de fatores que tornam rara a existência desse fenômeno na terceira geração (questão “por que”) permitem apontar, em termos gerais, que as questões normalmente encontradas na sucessão da primeira para a segunda geração são quali-

tativa e quantitativamente amplificados no momento da sucessão na terceira geração. De fato, fica patente que há uma amplificação dos problemas de gestão quando a sucessão familiar alcança a terceira geração, pelo simples fato de que mais interesses passam a ser considerados. De outro lado, pelo fato de haver um crescimento no grupo empresarial, até mesmo com a entrada em novos negócios, há também uma tendência a incorporar profissionais de fora da família no sistema de gestão, o que dificulta a avaliação correta dos problemas efetivamente gerados pela sucessão familiar em si. Dentro desta constatação geral, as conclusões podem ser apresentadas segundo a ordem das proposições desenvolvidas neste estudo.

Inicialmente é possível observar falhas na condução do processo sucessório. Nesse tópico não há objetivos estratégicos empresariais definidos. Tudo parece se desenvolver como um processo natural de crescimento familiar. De fato, não há registro de um planejamento do processo sucessório, tanto do fundador para com os filhos (segunda geração) quanto dos filhos para os netos (terceira geração). Há uma percepção da terceira geração de que esse processo “natural” poderá criar um cenário de incertezas para a própria sucessão, e até o presente prevaleceu a cultura familiar na estruturação da sucessão.

As falhas no processo sucessório contribuem para potencializar os conflitos e as divisões e prejudica a convergência de objetivos estratégicos da empresa por parte de diferentes gerações. Essa situação é fortemente apontada pelos membros da terceira geração, mas é considerada um problema de menor importância por parte do fundador e dos gestores da segunda geração. Há também evidências de uma forte rivalidade entre os herdeiros de segunda geração (conflitos horizontais), que passam a competir em torno dos negócios da família, visando ampliar o alcance de sua própria sucessão para a terceira geração. Essa disputa envolve o domínio de recursos, poder e prestígio. Há a percepção, pela terceira geração, de que essa disputa pode eventualmente provocar perda de foco nos negócios centrais do grupo. A dispersão de iniciativas por parte de membros isolados da família é apresentada como uma fonte de risco para o grupo.

A proposição de ausência de critérios profissionais para a entrada/contratação de parentes na empresa foi confirmada na pesquisa. Na segunda geração, a entrada/contratação é vista como natural e estabelecida por tradição e a mando do fundador. Na terceira, a entrada/contratação de familiares é feita por meio de “convite”, sem que o familiar passe por qualquer tipo de processo seletivo que venha a avaliar sua real capacidade para assumir um cargo de gestão.

A profissionalização da empresa é vista pela terceira geração de forma totalmente diferente do modo como era vista pelo fundador e pela segunda geração. Para estes prevalece o conceito de “confiança”, com clara preferência para a promoção de familiares em cargos executivos do grupo. Para a terceira geração, esse processo

deve começar pela participação deles no Conselho Familiar, o que hoje não acontece. Essa geração acredita que assim pode melhor contribuir para a fixação de metas e procedimentos profissionais.

Finalmente no que se refere à fragilidade de comunicação e conseqüente assimetria de informações entre membros da família, pode-se constatar que o caso estudado corrobora a literatura que afirma a falta de informação formal na estrutura de governança de uma empresa familiar com sucessivas gerações envolvidas na gestão. A questão é particularmente relevante na constatação de que o fundador freqüentemente não compartilha informações vitais com o sucessor e muito menos com as gerações subseqüentes. Mais especificamente, essa falta de comunicação é um potencial fator de fragmentação da coesão familiar em torno dos negócios.

Para pesquisas futuras sobre empresas administradas pela terceira geração, sugere-se o aprofundamento, em um primeiro momento, da classificação das questões aqui apresentadas: processo sucessório, rivalidade, entrada/contratação de familiares e profissionalização. Adicionalmente, outras categorias da estrutura do negócio poderiam ser incluídas, tais como a estratégia de diversificação, o tamanho do grupo empresarial, a configuração dos mercados em que atua, o tipo de competição, a penetração em comércio exterior e a abertura de capital. Por outro lado, há que se notar uma ampla gama de questões a serem aprofundadas no que se refere a fatores exclusivos da estrutura familiar e da gestão de pessoas: liderança do fundador, relações legais e institucionais entre família e empresa, o papel do gênero e dos agregados familiares na sucessão, entre outros.

## **FAMILY BUSINESSES AND THE DIFFICULTIES ENCOUNTERED BY MEMBERS OF THE THIRD GENERATION**

### **Abstract**

There are few family owned businesses that survive to the next generation. In general, 30% of these businesses are passed on to second generation families and less than 15% survive to third generation families. There has been little research done on third generation family businesses. Therefore the main purpose of this paper is to identify the principal difficulties of passing on managerial skills to the third generation owners. This study uses a case study of a Brazilian family organization composed of twelve enterprises. The instrument to collect data was an individually guided recorded interview with all of the family managers (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> generation). The technique applied, was suggested for Miles & Huberman (1994) to group the data in analytical categories to facilitate the analyzed speeches contained in the

blocks of responses. As a result, the transition the business to the third generation owners has been strongly associated with the relation between family and business by the following factors: a) the succession process influenced by emotional and family values; b) conflicts, rivalries and divergences of strategic visions and business goals between the family generations; c) lack of professional criteria to hire relatives; and d) fragility of communication and consequent asymmetry of information among the family members.

**Keywords:** Family management. Family business. Third generation. Succession process.

## REFERÊNCIAS

ALBI, E. **Fiscalidad y empresa familiar**. Madri: Instituto de la Empresa Familiar, 1994.

ARNOFF, C. E. Megatrends in family business. **Family Business Review**, v. 11, p. 181-192, 1998.

BECKHARD, R.; DYER, G. W. Managing continuity in family-owned business. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 12, n. 1, p. 5-12, 1983.

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. **Manual de sobrevivência para sócios herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.

BYRNE, F. Keeping the squabbles out of succession: family businesses. **Financial Times**. Londres, out. 12, 2000.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, 1953.

COLE, R.; WOLKEN, J. Financial services used by small business: Evidence from the 1983 National Survey of Small Business Finances. **Federal Reserve Bulletin**, jul., 1995, p. 629-666.

COLEMAN, S.; CARSKY, M. Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from The National Survey of Small Business Finances. **Family Business Review**, v. 12, p. 73-85, 1999.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Banco de teses**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/banco-teses.html>>. Acesso em: 20 mar. 2006.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5, 2003, Caxambu. **Anais...** Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2004.

DAVIS, J. Radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, São Paulo, v. 7, n. 41, p. 96-103, 2003.

DAVIS, P. S. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**. Boston, v. 12, n. 4, p. 311-323, 1999.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DYER JUNIOR, W. G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**. Boston, v. 1, n. 1, p. 37-50, 1988.

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.



\_\_\_\_\_. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FILBECK, G.; LEE, S. Financial management techniques in family business. **Family Business Review**, v. 13, p. 201-216, 2000.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FUJIOKA, N. H. M. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: SEMINÁRIO SPEI DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Spein, 2003.

GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience**. 1989. Tese (Doutorado) – Boston University, Boston, 1989.

\_\_\_\_\_. Succession in family business. **Family Business Review**, v. 7, p. 133-157, 1994.

HARVEY, M.; EVANS, R. Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? **Family Business Review**, Boston, v. 8, n.1, p. 3-16, 10, 1995.

HUME, S. A. **An assessment of the risk of family business failure**. 1999. Tese (Doutorado) - Antioch University, New Hampshire, 1999.

LANSBERG, I. **Succeeding generations: realizing the dreams of families in business**. Boston: Harvard Business School, 1999.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Baltimore, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LE VAN, G. **Healthy wealth in business family**. Business Entities, jan-fev, 2000.

LEACH, P. **Family business**. Londres: Stoy Hayward, 1994.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 1991, p 243-247.

LEVINSON, H. Conflicts that plague the family business. **Harvard Business Review**, Nova York, v. 49, n. 2, p. 90-98, 1971.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sucessão e conflito nas empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOZANO POSSO, M. El protocolo en las empresas de propiedad familiar **Estudios Gerenciales**, n. 74, p. 49-67, 2000.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, Muncie, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MAGRETTA, J. Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom. **Harvard Business Review**, Nova York, v. 76, n.1, p. 113-123, 1998.

MATTHEWS, C. H.; MOORE, T. W.; FIALKO, A. S. Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 2, p. 159-169, 1999.

MCCONAUGHY, D. L.; PHILLIPS, G. M. Founders versus descendants: the profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, funding-family-controlled firms. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 2, p. 123-131, 1999.

MILES, M. B.; E HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2<sup>nd</sup> ed. Newbury Park: Sage, 1994.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006

MILLER, N.; MCLEOD, H.; OH, K. Managing family businesses in small communities. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 73-87, 2001.

MORRIS, M. H. *et al.* Correlates of success in family business transitions **Journal of Business Venturing**, Nova York, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

SCHEIN, E. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

SHARMA, P. **Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms**. 1997. Tese (Doutorado) - University of Calgary, Alberta, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; PFEIFER, S.; MANIKUTTY S; et al. A Cross-National Investigation of First-Generation, Second-Generation. **Journal of Small Business Strategy**; v. 16, n.1, Spring 2005.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). **Textos em representações sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

STAVROU, E. T. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. **Family Business Review**, v. 11, p. 135-142, 1998.

STEMPLER, G. L. **A study of succession in family owned businesses**. 1988. Tese (Doutorado) - The George Washington University, Washington, 1988.

UPTON, N.; HECK, R. The family business dimension of entrepreneurship, in **Entrepreneurship 2000**, Sexton, D. e R Smilor (Eds) Chicago: Upstart Publishing, p. 243-266.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Qualitative methodology**. Beverly Hills: Sage, 1983.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WEINSTEIN, A. G. **Family business in the United States** – research and observations. In: WORLD CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 44, 1999, Naples. [S.l.; s.n.], [1999].

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