

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

PATRICIA BITENCOURT DOS SANTOS

**O PAPEL ESTRATEGICO DO RH
NO DESENVOLVIMENTO DOS SUCESSORES DENTRO
PROCESSO DE GOVERNANCA FAMILIAR**

Porto Alegre

2019

PATRICIA BITENCOURT DOS SANTOS

**O PAPEL ESTRATEGICO DO RH
NO DESENVOLVIMENTO DOS SUCESSORES DENTRO
PROCESSO DE GOVERNANCA FAMILIAR**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Juliano da Silva Merlugo

Porto Alegre

2019

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - O Modelo de Três Circulos da Empresa Familiar. 11
- Figura 2 - Pesquisa sobre a continuidade das gerações nas empresas brasileiras.. 15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica.....	9
Tabela 2 - Principais Definições – Processo Sucessório na Empresa Familiar.....	13
Tabela 3 – Formação de Base dos Sucessores.....	14
Tabela 4 – Sujeitos da pesquisa	19
Tabela 5 – Principais pontos apresentados nas entrevistas	19
Tabela 6 – Desdobramento da solução em 5W2H.....	26

ABREVIACOES

CE – Consultoria Externa

CEO - Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

CHA – Conhecimento, Habilidade, Atitude

DISC – Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

PIB – Produto Interno Bruto

PwC – Price waterhouse Coopers

RH – Recursos Humanos

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	7
2 PROPOSTA DE SOLUCAO	8
2.1 Revisão da literatura técnica	8
2.1.1 Conceituação de Empresa Familiar.....	8
2.1.2 O Modelo Tridimensional das Empresas Familiares.....	11
2.1.3 O Processo Sucessório.....	12
2.1.4 A Preparação de Sucessores	16
2.2 Entendimento Aprofundado do Problema	18
2.2.1 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	18
2.2.2 Análise dos Dados Coletados.....	18
2.3 Discussão dos Resultados da Pesquisa	20
2.3.1 Desafios no processo de sucessão	20
2.3.2 Competências do Sucessor	21
2.3.3 RH como apoio no processo de sucessão familiar	22
2.4 Apresentação da solução	24
2.4.1 Definição das competências da posição a ser sucedida.....	24
2.4.2 Ferramenta de análise de perfil.....	24
2.4.3 Construção mapa de desenvolvimento	25
2.4.4 Governança Familiar	25
3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	26
4. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	27
5. COMENTÁRIOS FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICES	31

INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGE e do Sebrae, mais de 90% das empresas constituídas no Brasil são familiares. Apesar de serem consideradas um dos principais pilares da economia – representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho, pesquisas apontam que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração. Uma pesquisa divulgada pela PwC em 2016 mostra que 43% das empresas familiares no mundo não tem plano de sucessão e apenas 12% chegam a terceira geração.

O processo de sucessão é um provável “fator de fracasso” para a empresa familiar. A transição entre gerações é a zona de ruptura nesse modelo de negócios. Cada empresa familiar precisa encontrar uma maneira de conciliar questões pessoais e profissionais, e o processo de sucessão pode colocar essas duas dimensões em conflito direto, com riscos tanto para a família quanto para a empresa. Por outro lado, empresas que buscam apoiar os sócios ou herdeiros na administração do seu negócio estruturando um modelo de Governança, organizando o conjunto de processos, normas, políticas e leis que regulam a maneira como a empresa será dirigida, apresentam maior tendência de sucesso entre uma gestão e outra.

Um programa de sucessão deve considerar a adequação de agentes influentes no processo – como a família, empregados, clientes e fornecedores; a estruturação da área de recursos humanos, com perfil de cargo, competências e avaliações de desempenho; a administração de conflitos familiares; o planejamento patrimonial e o desenvolvimento conjunto da visão estratégica da empresa.

É percebido em empresas que conduzem este processo que, a área de Recursos Humanos (RH) é uma peça importante, atuando, por vezes, como a “guardiã” e multiplicadora das normas e cultura da empresa. Embora se saiba que seu papel, tradicionalmente, permeia este tipo de atuação, esta é uma área que apresenta em seu core de competências expertise para apoiar a família no processo de estruturação da governança, além de facilitar o processo de elaboração do protocolo familiar, apoiar no plano de desenvolvimento dos sucessores, abordando temas e desafios a serem enfrentados, no intuito de fazer com que este processo de governança familiar esteja sempre em constante alinhamento com a cultura da empresa.

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Uma empresa familiar que busca longevidade de seu negócio precisa implementar a prática de governança no seu negócio, para gerar transparência e confiança a todos os envolvidos. Neste âmbito, surge o desafio de conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas da família empresária entendendo que, construir e disseminar os códigos de ética e conduta, políticas internas e o protocolo de governança familiar devem estar sob o mesmo olhar e focados na mesma direção.

A estruturação, sobrevivência e a continuidade de um negócio é a preocupação da maioria dos empresários e executivos. Segundo Casillas e Acedo (2007), 80% dos negócios familiares não passam de cinco anos após a sucessão da primeira para a segunda geração. Leone (2005) afirma que no Brasil normalmente a 2ª geração fecha o negócio após 10 anos da sucessão.

O processo de sucessão gera oportunidades de renovação para o negócio e novas perspectivas, porém existem diversos desafios, como a separação da família e trabalho; a divisão do poder entre os herdeiros; o desenvolvimento de uma pessoa capaz de assumir o cargo do fundador; o processo de estruturar uma administração formal; e a chegada de um membro desconhecido para liderar a empresa.

A empresa que será estudada neste projeto, é uma empresa familiar, que se encontra no mercado gaúcho a mais de 20 anos. Atualmente têm em seu quadro 230 colaboradores, 05 lojas e 01 centro logístico. Nos últimos três anos iniciou o processo de profissionalização, buscando criar uma nova estrutura para seu negócio. Seu fundador e filhos que até este momento, administravam a empresa, hoje fazem parte do conselho administrativo. Em 2015 iniciou-se a estruturação do modelo de Governança Corporativa e a substituição dos principais executivos, dentre eles o novo CEO e também a Gerente de Recursos Humanos, que ingressaram com o objetivo de apoiar a família na estruturação das áreas e negócio.

Desde então, a empresa vem passando por uma grande transformação: estruturando áreas, processos e modernizando suas práticas. Já em 2018, percebeu-se a necessidade de aprofundar o processo de governança corporativa, direcionando o foco para o processo familiar, com o intuito de definir os papéis da família, herdeiros e sucessores. Este processo está sendo conduzido por uma consultoria externa, com encontros mensais, entre Fundador e Filhos.

Nestes encontros, são trabalhados diversos temas como: os papéis de cada um na família, negócio e propriedade, os conflitos entre as relações de pai x filho, fundador x herdeiro, sucedido x sucessor, conhecimento do negócio entre outros.

Em meados do segundo semestre de 2018, iniciou-se uma nova etapa neste processo, onde o CEO, a Gerente de RH e Gerente Administrativo Financeiro, foram convidados a apoiar a consultoria na condução deste processo de governança familiar, com o intuito de apoiar os herdeiros com os conhecimentos técnicos das principais áreas de negócio da empresa.

Além de atrair, selecionar, treinar, desenvolver, disseminar a cultura da empresa, entre outras ações, agora um novo cenário se apresenta a área de RH: o de apoiar a família neste momento de estruturação da governança familiar e no desenvolvimento dos herdeiros para a sucessão do negócio.

Diante deste cenário, este projeto propõe responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como o RH pode contribuir no processo de sucessão interligando-o com a cultura e estratégia da empresa?**

2 PROPOSTA DE SOLUCAO

A proposta de solução deste projeto será dividida em três partes: revisão da literatura técnica sobre os conceitos de empresa familiar, a problemática de sucessão e o desenvolvimento dos sucessores, questões relativas à governança familiar e à longevidade dessas empresas; na segunda parte será apresentado o entendimento aprofundado do problema onde serão relatados os aspectos metodológicos do projeto, bem como o modelo utilizado para operacionalizar a coleta e análise dos dados, e por fim a apresentação da solução. Etapas estas que serão detalhadas a seguir.

2.1 Revisão da literatura técnica

2.1.1 Conceituação de Empresa Familiar

O termo *empresa familiar*, por sua amplitude, pode ser expressada por meio de diversos conceitos, levando em consideração as dimensões ou aspectos que os

autores desejam enfatizar. Assim, Waller (2018), entende que empresa familiar é toda organização privada (com ou sem fins lucrativos) que tenha dois ou mais integrantes de uma mesma família em seu quadro de funcionários e que pelo menos um destes faça parte da composição societária da instituição.

Para Davis (2004), uma das características mais importantes da empresa familiar é levar em consideração a questão da sucessão familiar, quando o atual executivo-proprietário tem a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa à geração seguinte.

Já Garcia (2001), considera empresa familiar aquela na qual os interesses das famílias proprietárias impactam fortemente nas ações de gestão, ou seja, são capazes de direcioná-las com maior frequência e intensidade do que os interesses dos demais sócios, caso existam.

Definir o que é uma empresa familiar, é quase um problema de pesquisa sobre o assunto, desta forma a Tabela 1 abaixo, tenta demonstrar como alguns autores definiram este assunto ao longo dos últimos anos.

Tabela 1 - Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica

Autor	Conceito	Foco
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Dyer Jr. (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento propriedade familiar
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família - história e Direção
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família - gestão - propriedade
Gersick et al. (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade - família - gestão

Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por Membros da Família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade Familiar
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade Familiar – Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família	Propriedade – família
Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos	Gerenciamento influenciado pelo Fundador
Uhlener (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos	Propriedade – Família – gestão
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal	Propriedade – Família – gestão

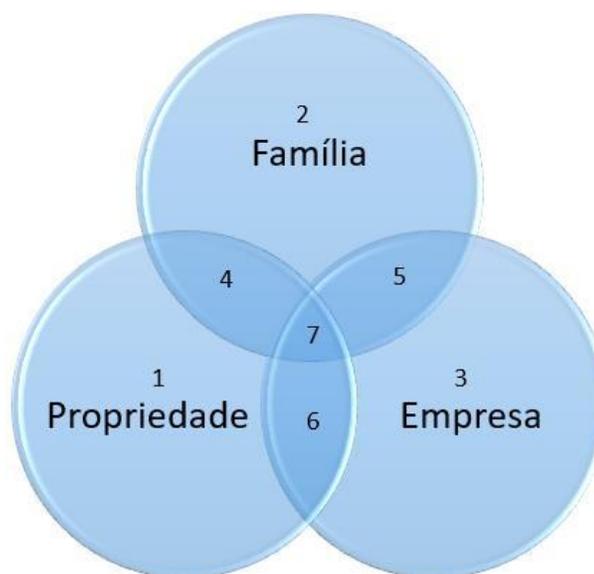
Fonte: CANÇADO, Vera e outros – Ciclo de Vida, Sucessão e Processo de Governança em uma Empresa Familiar: Um Estudo de caso no Grupo Seculus – p. 490-491

Segundo Bornholdt (2005), a empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. Se ainda não passou, terá o processo transgeracional e sucessório pela frente. Por isso é um tipo muito especial de empresa. As pessoas que trabalham numa empresa familiar sentem a diferença desse tipo de empresa, pois sempre estabelecem vínculos além da identidade corporativa.

2.1.2 O Modelo Tridimensional das Empresas Familiares

Os estudos acerca das empresas familiares iniciaram nas décadas de 1960 e 1970 e diversos autores trabalhavam com um modelo de empresa familiar a partir de dois subsistemas: a família e a empresa. No início da década de 1980, este modelo evoluiu, dividindo as empresas familiares em três subsistemas: a família, a empresa e propriedade. Para Bornholdt (2005) o termo “propriedade” remete ao conceito de dono, quando, na maioria dos casos de empresas familiares, o conceito a ser reforçado é o de “sócio”, e não de dono. O modelo de três círculos proposto pelos autores, se dá conforme figura 1 abaixo.

Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.



Fonte: Gersick et al. (2017 p. 6)

Este modelo descreve o sistema de empresa familiar como três sistemas independentes, mas superpostos. Nele qualquer pessoa, familiar ou não, ligada a uma empresa pode ser encaixada numa das setes áreas. Para Gersick (2017), esse modelo serviria para a identificação de origens de problemas de conflito, prioridades e fronteiras da empresa familiar.

O modelo tridimensional tem sido amplamente utilizado nos estudos sobre as empresas familiares, pois reflete um ponto fundamental para a sobrevivência das

mesmas, a compreensão da separação entre propriedade e gestão. Segundo Costa (1999), esse modelo teve uma aceitação tão ampla por ser “teoricamente elegante e imediatamente aplicável. É uma ferramenta útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”.

Segundo Bornholdt (2005), podemos identificar as pessoas da organização, sejam elas da família ou não, em cada uma das sete áreas do modelo tridimensional:

1. Membros da família que não são sócios e nem trabalham na empresa.
2. Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa.
3. Executivos não-familiares e nem sócios.
4. Familiares que trabalham na empresa e não são sócios.
5. Sócios familiares que não trabalham na empresa.
6. Executivos e sócios não-familiares.
7. Sócios familiares que trabalham na empresa.

Para um melhor entendimento destes papéis, Bornholdt (2005) apresenta o seguinte exemplo: o presidente ou diretor quando também é sócio e pertence à família (posição 7), existe aqui a necessidade de interagir e conciliar os interesses e dirigir os demais seis conjuntos com sinergia. Isso significa ocupar um papel mais complexo, difícil e, sobretudo, delicado. Já as pessoas inseridas nas posições 4, 5 e 6 precisam administrar e conciliar duas posições entre dois papéis diferentes e não raramente conflitantes entre si. E as pessoas inseridas nas posições 1, 2 e 3 precisam poder conviver e respeitar as demais, numa renúncia muitas vezes não desejada.

2.1.3 O Processo Sucessório

A mudança de gerações que controlam a empresa familiar é chamada de processo sucessório. O processo sucessório é iniciado com a entrada de um herdeiro na empresa e é formalizado através da passagem do controle sobre a gestão da propriedade e dos negócios.

Segundo Leone (1992), o processo sucessório é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. Podemos

destacar dois tipos de sucessão que ocorrem nas empresas: a sucessão profissional/empresarial e a sucessão familiar.

As principais definições sobre o processo sucessório na empresa familiar são apresentadas na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Principais Definições – Processo Sucessório na Empresa Familiar

Autor	Conceito
(LEONE, 1992, 2005).	A sucessão na empresa familiar é o desejo do proprietário e do herdeiro em dar continuidade ao negócio. A sucessão ocorre através de um 'rito de passagem'.
(BERNHOEFT E CASTANHEIRA, 1995; BERNHOEFT e GALLO, 2003).	O processo sucessório profissional ocorre através da instituição de um conselho de governança para gestão patrimonial e administração dos negócios, paralelamente é contratado um executivo fora da família para gerir o negócio familiar.
(LEONE, 2005; CADIEUX, 2007).	O processo sucessório entre familiares é um processo que ocorre com a entrada de um familiar no negócio, com o passar do tempo serão delegadas tarefas na empresa e poder de decisão nos negócios e no patrimônio até o momento de ocupar o cargo de gestão.
(LUBATKIN et al., 2005; CADIEUX, 2007; KETS DE VRIES, CARLOCK e FLORENT-TREACY, 2009; KWAN, LAU e AU, 2012).	O processo sucessório misto ocorre quando um membro da família assume a gestão do negócio e é feito um conselho para o acompanhamento da gestão do patrimônio pelos sócios não funcionários.

Fonte: MATTOS, Gabriel Zuccarelli. Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório através da identificação de competências. p.56

Com base nas definições acima, percebemos que a sucessão engloba múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado com a aproximação do processo de sucessão. O afastamento do fundador/sucedido da administração exige cautela, tanto para auxiliá-lo nesta etapa difícil de afastamento quanto para que possa ser gerado um ambiente estável para que o sucessor consiga garantir sua estabilidade, desempenhando seu trabalho e garantindo sua permanência. Neste contexto, o planejamento sucessório e a profissionalização aparecem como meios para que a família e a empresa consigam ter embasamento e tenham capacidade para minimizar seus conflitos.

Lodi (1987) diz que a sucessão é um processo que deve ser planejado com antecedência, ainda quando os filhos estão pequenos. Nesse sentido, o autor enumera algumas estratégias para se trilhar o caminho da infância até a transferência: formação de base dos sucessores. Conforme detalhado na tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Formação de Base dos Sucessores

Fase	Desdobramento da Fase
Berço	<ul style="list-style-type: none"> - O caráter da família tem papel preponderante tanto na definição da vocação como na missão de promover o comprometimento dos filhos para assumir o negócio familiar. - A importância da educação formal, por meio de boa formação universitária, bem como preparação prévia, por meio da atuação profissional fora da empresa familiar, trarão base ao sucessor para as próximas fases.
Plano de Desenvolvimento dos Sucessores	<p>Nesta fase, a preparação deve se concentrar nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do negócio; - Educação continuada; - Formação do jovem; - Vivência social (exemplos de ética e sucesso profissional); - Desenvolvimento cultural; - Educação política.
Medidas de caráter organizacional e jurídico	<p>Nesta fase sugere-se modificações estruturais na empresa como forma de viabilizar a carreira do sucessor, tais como a criação de uma <i>holding</i> para controle do grupo; Transferência de ações e estabelecimento de consenso entre os acionistas, como forma de pavimentar o caminho para a sucessão.</p>

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Lodi (1987)

Ao se planejar o processo de sucessão, Cohn (1991) alerta que se pode encontrar barreiras emocionais e psicológicas que impactam o círculo familiar e podem comprometer a transferência de liderança para os sucessores. Assim, para viabilizar o processo de sucessão, o autor sugere traçar metas, planejar sucessão e resolver os conflitos entre os eixos empresarial e familiar. As diferenças nos ciclos de vida entre as gerações da família levam divergências que precisam ser resolvidas, como forma de assegurar e equilibrar processo de sucessão.

Uma pesquisa realizada em 2011 (figura 2), apresentou que de cada cem empresas familiares no Brasil, somente trinta sobreviveram à segunda geração, treze chegaram à terceira e apenas cinco passaram da quarta geração.

Figura 2 - Pesquisa sobre a continuidade das gerações nas empresas brasileiras



Fonte: Institutoempresariar.com.br

Esta pesquisa demonstra que os desafios estratégicos, relativos ao ciclo evolutivo, seja no âmbito da família, da empresa ou da propriedade, são objeto de gestão. E o mecanismo apropriado para tal gestão é a governança. Abordagens teóricas diversas sobre a governança corporativa permitem focar aspectos estruturais e processuais associados às mudanças estratégicas que ocorrem na sucessão. De um lado, temos aos aspectos estruturais, proprietários e seus fóruns: conselhos de famílias, encontros familiares, conselhos diretores e a alta direção; de outro lado, temos os aspectos processuais, voltados para o foco nas relações de poder, interações entre diferentes atores, forças institucionais e padrões culturais. A governança se expressa pela criação de mecanismos tais como conselhos específicos para discussões e soluções desses problemas, nos três níveis de poder (família, empresa e propriedade), correspondendo ao Conselho de Família, ao Societário e ao de Administração.

Sabe-se que o Conselho de Família é um órgão optativo, mas de fundamental importância, a ser considerado nas empresas familiares (BORNHOLDT, 2005). Nele são tratados os interesses e expectativas dos familiares nos negócios. Também cuida de suas participações na sociedade e zela pelo patrimônio dos sócios e

acionistas. Além disso, é no conselho de família que se administra os conflitos de interesse entre familiares, ou seja, os assuntos pertinentes à família ficam restritos ao âmbito deste conselho.

Uma sucessão bem conduzida impacta, certamente, a longevidade das empresas familiares. Ward (2003) menciona três estratégias fundamentais para auxiliar na perenidade de um negócio, quais sejam: manter restritas as participações dos membros da família, ser capaz de renovar as estratégias do negócio e de criar novas lideranças, e saber enfrentar o contexto de mudanças na qual a empresa está inserida.

2.1.4 A Preparação de Sucessores

O sucessor deve ser um empresário-empendedor que se envolve inteiramente nos negócios e com os seus valores. Algumas características para esse profissional são inerentes para qualquer empresa, entre elas: pensamento lógico e racionalidade, competência, dedicação, consciência da relação risco e recompensa, iniciativa e forte senso de responsabilidade. A partir do momento em que o sucedido inicia a preparação do sucessor é provável que ele procure passar características de sua própria imagem e semelhança, uma vez que o processo sucessório possui uma conotação de sequência e de continuidade (GRZYBOVSKI, 2002).

A educação continuada é outro fator importante para o sucesso do sucessor. Uma boa formação cultural e de conhecimentos gerais é igualmente válida para o novo líder cultivar uma ampla rede de contatos profissionais, principal fonte de novos negócios (LODI, 1984).

Com o domínio do trabalho operacional é recomendável que o sucessor mude de função, fazendo rodízio programado nos diversos departamentos da empresa. Outra prática recomendável é que se trabalhe em outras empresas durante certo tempo. Essa prática, inclusive, pode acontecer ao longo de sua vida. O planejamento da sucessão deve fazer parte da estratégia da empresa. A definição de um modelo de administração e de um sucessor são fatores diretamente relacionados com a continuidade do negócio (DAVIS, 2006).

De acordo com Lodi (1998) os pais precisam instruir seus filhos a seguirem com suas vocações profissionais, não obrigando a sucedê-los na empresa. Cada um

deve ter o poder de escolha para seu próprio futuro, visto que muitos jovens querem ser profissionais liberais sem envolvimento com as empresas da família. “O sucessor, antes de mais nada, deve mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio” (CAETANO, 2014). Fica claro que a sucessão dificilmente terá um papel de diferencial competitivo no mercado. Entretanto, se para este processo não for canalizado uma atenção especial, ele poderá comprometer todas as outras forças restantes na empresa (TUCKER, 2006).

O processo sucessório está alinhado com desenvolvimento e a carreira. Enquanto o processo sucessório privilegia os interesses da empresa, a carreira é um espaço de conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2013). Os programas de desenvolvimento devem ser transparentes e negociados com as pessoas dispostas a fazê-lo para haver comprometimento entre as partes. Segundo Dutra (2013), os programas de desenvolvimento devem ser aplicados a todos os membros da organização, pois têm o objetivo de desenvolver os colaboradores na capacidade de realizar entregas cada vez mais complexas, dessa forma a empresa cresce como um todo, e não apenas com o objetivo de exercer uma sucessão de cargos.

Quando a empresa está preparando alguém para assumir uma posição de maior responsabilidade, está lidando com “uma possível transição de carreira, ou seja, de uma possível mudança de identidade profissional” (DUTRA, 2013). Diferente de uma carreira operacional, a carreira gerencial ou executiva exige habilidade de articulação entre estratégia da empresa, gestão de equipe e lidar com uma rede de atores. Essa movimentação representa uma nova carreira e não uma continuação da carreira operacional (DUTRA, 2013).

Nesta linha, percebe-se que as empresas precisam desenvolver um plano estruturado de desenvolvimento não apenas para as posições de gestão, mas principalmente para os sucessores da família, de forma a apoiá-los neste processo.

2.2 Entendimento Aprofundado do Problema

2.2.1 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

Para analisar a problemática deste projeto, foi utilizada a coleta de dados, através do método de Observação (Apêndice A) e Entrevista Semiestruturada (Apêndice B). A observação, permite ao pesquisador obter informações sobre a realidade dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado. Essa técnica não consiste apenas em usar os sentidos para observar (como usualmente fazemos no dia a dia), mas em examinar com o auxílio de instrumentos objetivos, fatos ou fenômenos a estudar (LAKATOS; MARCONI, 2009, P.76).

Conforme Gil (2008), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. Os pesquisadores valem-se dessa técnica não apenas para a coleta de dados, mas também com objetivos voltados para o diagnóstico e orientação.

2.2.2 Análise dos Dados Coletados

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo indica: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. Bardin (2011), sugere que a utilização da análise de conteúdo antecipe três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Para a coleta de dados foram realizadas 3 entrevistas, incluindo os dois herdeiros e o consultor externo que conduz o trabalho de governança familiar na empresa, conforme tabela 4 abaixo. As entrevistas ocorreram entre os meses de abril e maio de 2019, tiveram em média 40 minutos de duração e realizadas de forma presencial.

Tabela 4 – Sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação
E1	Consultor Externo	67 anos	Direito
E2	Herdeiro	40 anos	Administração Empresas
E3	Herdeiro	38 anos	Administração Empresas

Fonte: elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas

A seguir serão apresentadas as principais análises da coleta de dados, através da percepção dos entrevistados. Estas foram agrupadas (tabela 5) em categorias relacionados ao objetivo de pesquisa, sendo: Desafios do processo de sucessão, Competências do Sucessor e o RH com apoio no processo de sucessão familiar.

Para Bardin (2011), as categorias devem possuir qualidades como: exclusão mútua (cada elemento só pode existir em uma categoria); homogeneidade (só pode haver uma dimensão de análise); pertinência (as categorias devem estar ligadas às intensões do investigador); objetividade e fidelidade (categorias, temas e indicadores bem definidos para que não ocorram distorções das análises); produtividade (devem gerar resultados férteis em inferências, em hipóteses novas e em dados exatos).

Tabela 5 – Categorias analisadas

Categoria	Principais pontos levantados
Desafios no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência do sucedido; - Clareza nos papéis; - Preparo técnico e emocional do sucessor; - Gestão dos conflitos.
Competências do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar ferramentas de análise de perfil nos sucessores; - Sucessor precisa ter habilidade em desenvolver e gerir pessoas; - Consultoria externa compartilhar com o RH a matriz de governança, trazendo as percepções de conhecimento técnico e emocional apresentados.
RH como apoio no processo de sucessão familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Deve atuar como um Coach do sucessor, sendo um mediador neste processo, uma ponte entre sucedido e sucessor. - Governança Familiar e RH devem construir juntos o plano de desenvolvimento do sucessor; - Criação de um grupo multidisciplinar (tutores), para apoiar o sucessor em seus gaps técnicos.

Fonte: elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas

2.3 Discussão dos Resultados da Pesquisa

2.3.1 Desafios no processo de sucessão

Analisando esta categoria, percebe-se que os desafios no processo de sucessão ocorrem principalmente no âmbito emocional, onde 100% dos entrevistados citaram a Resistência do Sucedido como o principal fator de desafio no processo de sucessão. Sendo o item Clareza nos Papéis o segundo mais citado por dois dos três entrevistados.

Neste início de processo, é comum existir os conflitos nas relações e resistências por ambas as partes. Segundo Bornholdt (2005), a relação entre pais e filhos numa empresa é um dos temas mais complexos. Essa relação se desenvolve numa atmosfera carregada de emoção e ambiguidade. Geralmente, também está acompanhada de sofrimento e satisfação para ambos. Pode-se dizer que este é um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representa uma constante ameaça. Os relatos dos entrevistados, colaboram com essa teoria:

“E1[...] O Sucedido precisa quebrar seu pacto com a imortalidade, entender que o sucessor tomará decisões diferentes da sua, e que precisará construir a sua própria identidade no negócio [...]”

“E2[...] Erro acreditar que o Sucedido vai mudar O Sucessor precisa se adaptar a nova realidade e se preparar técnica e emocionalmente para assumir os novos desafios [...]”

“E3[...] O Sucedido precisa entender que o Sucessor vai errar, vai fazer diferente, vai se experimentar neste novo papel, e que isso faz parte do processo [...]”

Os conflitos estão presentes em qualquer tipo de relação, se não forem explicitados, ficam velados. Em ambientes potencialmente conflituoso, como são as relações familiares-empresariais, manter as divergências e diferenças latentes certamente é uma forma de adiar o problema. Bornholdt (2005), diz que em algum momento os conflitos surgirão crescidos, de forma aberta, em confronto, ou de forma velada, sendo esta a forma mais delicada. Tratar de conflitos interpessoais e dos conflitos de interesse abertamente é uma forma madura de lidar com os problemas.

Cabe destacar que um processo sucessório só pode ser bem-sucedido quando “velhos” e “novos” tem maturidade para enfrentar a crise. De acordo com Bornholdt (2005, p.46)

Toda crise necessita enfrentamentos de angustia e tempo para ser elaborada. Quando o percurso pode ser atravessado com respeito às próprias capacidades e limitações, bem como às do outro, constrói-se uma ponte para atravessar esse período. Somente com tais pontes, o trânsito dos veículos da empresa (seus colaboradores e produtos) pode fluir e expandir-se. Acontecem avanços e retrocessos, altos e baixos, entendimentos e atritos quando o momento de um não coincide com o momento do outro.

Com base nas observações e nas entrevistas realizadas, percebe-se que ainda existem momentos de conflitos nesta relação. Visto que os papéis de cada um neste processo ainda não estão claramente definidos, tornando a relação empresa-família desgastada. As relações de pai e filho, sucessor e sucedido se misturam em muitas situações gerando desgaste emocional.

Neste aspecto os momentos com a governança familiar se tornam fundamentais, o papel do consultor acaba por muitas vezes sendo o mediador destes conflitos, ajudando-os a entender cada ponto de vista e assim passo a passo, ir construindo os novos papéis de cada um nessa relação.

2.3.2 Competências do Sucessor

Quando avançamos na categoria de competências do sucessor, é possível perceber através das respostas fornecidas que este ponto ainda não foi explorado com os sucessores. Como relatam nas entrevistas:

“E1[...] Assim que construída a matriz de governança, esta, deve ser compartilhada com o RH trazendo as percepções de conhecimento técnico e emocional identificadas para que sejam desenvolvidas [...]”

“E2[...] Não é um processo fácil de se identificar, acredito que com testes e com o apoio da consultoria seja possível fazer este mapeamento [...]”

“E3[...] Acredito que seja possível identificar com testes e ferramentas. O sucessor deve ter habilidades em desenvolver pessoas, gerir pessoas. Acho também que pessoas externas interagindo com o sucessor possam ajudar a identificar as forças e fraquezas para complementar as ferramentas [...]”

Segundo Parry (1996), competências são um conjunto de relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que afetam boa parte do trabalho ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance no trabalho. Podendo ser medida e melhorando com treinamento e desenvolvimento.

O desenvolvimento da competência não deverá apenas agregar valor ao indivíduo, mas à organização. Para que ocorra essa agregação, é necessário um processo de aprendizagem do indivíduo para organização e vice-versa. Na sua definição de competências, os autores colocaram como parte do seu conceito o termo 'ter visão estratégica', que implica conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. (FLEURY, A.; FLEURY, M.,2000).

Desta forma, podemos perceber o quão importante é conseguir definir os papéis de cada um e as competências esperadas para estas posições, para que assim, seja possível estruturar o mapa de desenvolvimento dos sucessores. Com os relatos das entrevistas, percebe-se que este ainda é um ponto a ser explorado nos encontros de governança familiar, momentos estes que auxiliarão no autoconhecimento dos herdeiros, através de reflexões das suas relações e os impactos destas no negócio e na família.

2.3.3 RH como apoio no processo de sucessão familiar

Quando questionados sobre a construção e o acompanhamento do plano de desenvolvimento, todos os entrevistados trouxeram uma visão de complementariedade, reforçando que este processo deve ser construído em parceria, não existindo um único responsável pela criação ou continuidade, como relatam os entrevistados:

“E1[...] Criar um grupo multidisciplinar dentro da empresa, com “tutores” para os sucessores referente aos temas técnicos e do negócio, sob a coordenação do RH será fundamental para a continuidade do processo. Este é um projeto de médio e longo prazo e o RH deve ser o agente de mudança, sensibilizando todos os envolvidos [...]”

“E2[...] Tem que ter o envolvimento do RH, só a governança sozinha não conseguirá fazer este papel. Entendo que é importante ter este processo pra ajudar [...]”

“E3[...] Um consultor externo ajudará a desenhar este processo, identificando quem seria o potencial sucessor, as

características necessárias para esta função e estruturar o plano de desenvolvimento. Depois fazer a transição para o RH acompanhar este processo. [...]

Segundo Brandão (2012) durante os últimos anos diversas pesquisas foram realizadas para classificar e elaborar competências de empresários e executivos, algumas pesquisas com objetivo de realizar um apanhado de competências semelhantes nos gestores e outras com foco específico na atuação do negócio. Entretanto, no que se relaciona a empresa familiar, a noção de competência, principalmente no que se refere aos círculos de família e patrimônio, são raros ou muitas vezes abordados como tarefas, habilidades e responsabilidades gerenciais.

Aqui nota-se uma lacuna na literatura sobre o acompanhamento do mapa de competências dos sucessores em empresas familiares, muito encontra-se na literatura sobre o processo de desenvolvimento de sucessores nas posições de Diretoria, Gerencia e até Supervisão, mas pouco se encontra referente ao desenvolvimento de herdeiros para assumir a posição de sucessor, quando este encontra-se já na fase adulta.

Quando questionados sobre o papel do RH neste processo, os entrevistados entendem que o RH precisa criar mecanismos de aproximação entre sucedido e sucessor, sendo o mediador destas relações, e por vezes ajudá-los a superar os desafios e conflitos que surgirão ao longo desta jornada. Como relatos abaixo:

“E1 [...] O RH tem que ter uma formação ditada para este papel, por exemplo, informação psicológica básica, distinção de herdeiro e sucessor, matrizes de governança e como se aplicam nas empresas. Criar mecanismos de alçadas para criar a aproximação entre sucessor e sucedido, trabalhar um projeto entre os dois integrantes. [...]”

“E2 [...] o RH precisa ter uma relação mais próxima com os sucessores, conversando mais com o consultor de governança familiar, ajudar a conduzir as situações do dia a dia [...]”

“E3 [...] O RH precisa estar conhecedor da estratégia da empresa e como está a relação entre sucedido e sucessor. Deve ser um mediador para juntar estes novos papéis e agir como um Coach com o sucedido. Por estar distante emocionalmente dos conflitos pode ajudá-los a superar os desafios, desenvolver suas habilidades e explorar seus potenciais [...]”

Observa-se aqui que este cenário apresenta ao RH um novo olhar para estas relações, oportunizando esclarecer os novos formatos destas relações e

desenvolvê-los para o cenário que se apresenta, apoiando sucessor e sucedido nesta transição de forma buscar a longevidade do negócio.

2.4 Apresentação da solução

Com base na análise realizada, entende-se que são necessárias algumas ações, que visam estruturar o desenvolvimento dos sucessores neste processo que a organização está inserida. Como sugestão definiu-se quatro macroblocos, que darão início a estruturação do processo de desenvolvimento dos sucessores, apresentados logo abaixo no formato de 5W2H, conforme tabela 6.

2.4.1 Definição das competências da posição a ser sucedida

Para que seja desenvolvida uma competência, é necessário inicialmente descrever o que se espera desta posição a ser assumida. Desta forma, faz-se necessário realizar a descrição da função que o sucessor assumirá, detalhando as responsabilidades, competências técnicas e comportamentais esperadas nesta posição.

Sugere-se que este processo seja realizado em conjunto, pela consultoria externa, sucedido e herdeiros, com o apoio do RH. Esta etapa servirá de base para o andamento das demais ações. Este momento poderá ocorrer no mesmo dia dos encontros mensais realizados pela consultoria de governança familiar.

2.4.2 Ferramenta de análise de perfil

Após a descrição de cargo descrita e validada, avançamos para a próxima etapa que é a aplicação da ferramenta de análise de perfil (DISC) nos herdeiros. Através desta ferramenta conseguiremos identificar e mapear as potencialidades de cada um, cruzando com as competências levantadas na descrição de cargo, realizada na etapa anterior.

Como os entrevistados relataram nunca ter realizado este processo, será realizada a devolutiva da ferramenta, com o objetivo de ter uma maior compreensão dos resultados. Esta etapa, revelará os comportamentos que fortalecem esta governança assim como os comportamentos que vão de encontro a este processo.

O DISC é uma metodologia de avaliação de comportamento que tem, como objetivo, identificar os perfis dominantes de um indivíduo de acordo com o ambiente. Os perfis são divididos em 4 dimensões do comportamento, sendo eles: dominância, influência, estabilidade e conformidade. Essa teoria foi criada a partir de estudos do Dr. William Moulton Marston, um psicólogo americano que buscava entender como as pessoas são influenciadas de acordo com o ambiente em que se encontram.

2.4.3 Construção mapa de desenvolvimento

Com base na descrição do cargo e a análise do perfil dos herdeiros, será conduzida a etapa da construção do mapa de desenvolvimento. Esta etapa propõe desdobrar em outras ações cada ponto a ser desenvolvido das competências identificadas através da ferramenta DISC. Para pontos de desenvolvimento técnico, segure-se a participação em cursos e congressos específicos, porém entende-se fazer necessário também iniciar um processo de Coaching e/ou Mentoria.

O detalhamento do mapa, bem como seus prazos, será construído com as duas etapas anteriores concluídas.

2.4.4 Governança Familiar

Sugere-se que os encontros mensais de governança familiar continuem por mais algum período, pois aqui são trabalhados e fortalecidos os vínculos entre Sucessor e Sucedido. Além disso sabe-se que nos processos de sucessão é comum ocorrer retrocessos e conflitos emocionais, e estes encontros auxiliarão ambas as partes a lidar com estes conflitos ajudando-os a avançar no processo.

Tabela 6 – Desdobramento da solução em 5W2H

O que	Quem	Quando	Por quê	Onde	Como	Quanto
Definir as competências da posição a ser assumida	Conselho Governança Familiar e RH	Ago/19	Para definir o que é esperado desta posição e mapear as competências a serem desenvolvidas	Empresa	Reunião	Sem custo
Aplicar ferramenta de análise de perfil nos herdeiros	RH	Ago/19	Conhecer detalhadamente o perfil de cada um e mapear suas competências	Empresa	Ferramenta DISC	R\$ 1.000
Construir mapa de ações para desenvolvimento dos herdeiros	Conselho Governança Familiar e RH	Set/19	Sugerir ações de desenvolvimento para as competências definidas como prioridade	Empresa	Através das participações em Cursos, Congressos, Coaching, Mentoria	R\$ 100.000
Realizar encontros mensais Governança Familiar	Consultoria Externa	Mensal	Para trabalhar os conflitos das relações familiares, apoiando e consolidando o processo de definição de desenvolvimento do sucessor	Empresa	Reuniões mensais com o Consultor Externo	R\$ 30.000

Fonte: elaborado pela autora

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

Acredita-se que se as ações sugeridas acima forem implementadas, o processo de sucessão se tornará mais efetivo, com ações concretas e prazos definidos. Este é um passo importante a ser dado na organização, que precisa se preparar para um novo mercado que se apresenta, em curto espaço de tempo.

Como a empresa está iniciando o seu primeiro processo de sucessão, é sugerido alguns indicadores para mensurar o impacto deste, no negócio. São eles:

- Crescimento de 2% na pesquisa de clima anual;
- Crescimento de 5% no faturamento do próximo ano;
- Redução das despesas em 10%;
- Criação de um processo estruturado de sucessão familiar;
- Criação do mapa de desenvolvimento dos sucessores;
- Profissionalização da organização;

Com a implementação deste processo, o RH poderá de forma contínua e ágil acompanhar o desenvolvimento dos sucessores, atualizando seu mapa de acordo com as novas demandas, necessidades e tendências do negócio, de forma a alcançar resultados positivos, buscando a longevidade da organização.

4. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

A solução oferecida neste projeto, foi apresentada para o CEO e RH, para validação das etapas sugeridas. Para este momento foi realizada uma breve apresentação da problemática e construção do projeto, para contextualizar as ações indicadas para o desenvolvimento dos sucessores.

A apresentação foi realizada no mês de junho de 2019, na sede da empresa. O CEO validou a proposta, confirmando que este modelo atende às demandas da empresa e família. Além disso, sugeriu à Gerente de RH que realize cursos e especializações no assunto sobre governança familiar, de forma a apoiar ainda mais a família neste processo, visto que este foi um dos pontos apresentados; o papel estratégico do RH no processo de desenvolvimento dos sucessores, alinhado a cultura e estratégia da empresa.

Desta forma, entende-se que a solução indicada trará os resultados esperados para os indivíduos envolvidos no processo, bem como para a organização. Servindo assim de base para a primeira transição de gerações nos negócios da família.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho teve como objeto de pesquisa identificar como o RH pode

contribuir no processo de sucessão interligando-o com a cultura e estratégia da empresa. A partir da problemática desenhada, percebeu-se a fragilidade existente no processo de sucessão na empresa familiar, principalmente quando falamos da primeira geração de sucessores. Este processo é repleto de conflitos pessoais e profissionais, indefinições de papéis e resistências. O cenário atual da empresa utilizada neste projeto, passa justamente por esta fase, buscando ajustar-se no processo de sucessão da primeira geração de herdeiros. Nos últimos anos a profissionalização do negócio da família está sendo realizado, porém ainda se encontra na fase inicial o desenho da sucessão dos herdeiros, bem como o desenvolvimento do sucessor para esta nova posição a ser ocupada.

Por mais que existem os conflitos nas relações, avançar no estágio de desenvolvimento dos sucessores, trará segurança para todos os envolvidos nesta relação. Segurança para o sucedido que perceberá em seu sucessor o preparo para assumir a posição e dar continuidade ao seu legado. Segurança ao sucessor que terá um norte do que é esperado de sua posição e o que precisará desenvolver para fazer estas entregas e segurança para os colaboradores, que perceberão um movimento de continuidade do negócio.

A solução apresentada propõe, além de definir as competências para os futuros sucessores, construir o mapa de desenvolvimento, e com isso garantir a perpetuidade do negócio, norteadando a transição de carreira desta geração.

O trabalho não se esgota aqui, este é um processo que inicia agora e deve-se estender nos próximos anos, não somente com o desenvolvimento dos sucessores, mas também preparando o negócio para a chegada das gerações futuras. Por isso, se faz fundamental, em paralelo a estas ações a continuidade do trabalho de governança para dar andamento em outros temas, como por exemplo, a estruturação do protocolo familiar.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAETANO, B. **Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar**. Jornal Metrô. 2014.

CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, D. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CANÇADO, Vera L., Braga de Lima, Juvêncio, Fernandes de Muijder, Cristiana, Brandão Castanheira, Ricardo, **CICLO DE VIDA, SUCESSÃO E PROCESSO DE GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO SECULUS**. Revista Eletrônica de Administração 2013, disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137524009> consulta em 30.03.19

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COSTA, Armando Dalla. **Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares**. III Congresso Brasileiro de História Econômica e 4ª Conferência Internacional de História de Empresas. Curitiba, 1999.

DAVIS, J. A. **A construção familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar**. Tradução equipe técnica Fundação Dom Cabral. Boston: Harvard Business School; Owner Managed Business Institute, 2004.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. São Paulo: Qualimark, 2001.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 1ª Edição, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo: IBGC, 2014.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária**. São Paulo: IBGC, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, N. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

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

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

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

MATTOS, Gabriel Zuccarelli. **Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório através da identificação de competências**. Porto Alegre, 2014. Disponível em <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/6940/1/000463024-Texto%2bCompleto-0.pdf> consulta em 30.03.19

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

TUCKER, J. **Change in Family Business**. Family in Business, n. 25, Mar.-Apr., 2006.

WALLER, Michael **Empresa familiar: Ame ou Deixe** São Paulo: Reino Editorial, 2018.

WARD, J. **Planejar para prosseguir**. HSM Management, São Paulo, v.6, n. 40, p.114, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de observação

- a) Local escolhido;
- b) Público alvo;
- c) Descrição do ambiente;
- d) Comportamento observado ao longo do dia;
- e) Comportamento apresentado no dia seguinte;

Apêndice B – Roteiro de entrevista semiestruturada

- a) Na sua opinião, quais são os desafios no processo de sucessão?
- b) De que forma você acredita que é possível identificar as competências necessárias a serem desenvolvidas para que os sucessores possam assumir suas novas posições?
- c) Uma vez definidas estas competências, como é construído o plano de desenvolvimento destas competências? Quem você acredita ser o responsável pelo acompanhamento deste plano?
- d) Em que momento o plano de desenvolvimento dos sucessores deve conversar com a estratégia e cultura da empresa?
- e) Na sua visão como a área de recursos humanos pode apoiar neste processo de desenvolvimento dos sucessores?