

OS IMPACTOS DA PROXIMIDADE DA MORTE DO FUNDADOR NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

¹Carolina Vitorino dos Santos Miranda
Orientadora: Márcia Freire de Oliveira

RESUMO

Os estudos que abordam a temática relacionada às empresas familiares se tornam cada vez mais importantes, por se tratarem de empresas que possuem grande influência na economia brasileira e que contribuem para o desenvolvimento do país. Este estudo tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a figura do fundador e analisar os impactos causados na gestão de uma empresa familiar após um grave problema de saúde do fundador. Os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo caracterizam-se como uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando como procedimentos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, feitas com o sócio fundador da empresa Integrada e a esposa do sócio fundador que se encontra no cargo de gestão de RH, com o filho sucessor que se encontra no cargo de gestão financeira da empresa e com dois funcionários. Analisando elementos como gestão e conflitos, sucessão e profissionalização de uma empresa familiar antes e depois da ocorrência do evento inesperado. Os principais resultados estão relacionados às mudanças no comportamento do fundador, que passou a se preocupar com a possibilidade de realizar um processo sucessório e também com a questão da profissionalização, uma vez que descentralizou os processos, trazendo um gestor qualificado para ajudar nas tomadas de decisão da empresa.

Palavras – Chave: Empresa Familiar. Figura do Fundador. Conflitos. Sucessão. Profissionalização.

ABSTRACT

Studies that address the theme related to family businesses are becoming increasingly important because they are companies that have a great influence on the Brazilian economy and contribute to the development of the country. This study aims to deepen the knowledge about the founder's figure and to analyze the impacts caused in the management of a family business after a serious health problem of the founder. The methodological procedures used for this study are characterized as a qualitative and exploratory approach, using bibliographic research and case study as procedures. Donor collection took place through semi-structured interviews with the founding partner of the company Integrada and some involved in the process such as the wife of the founding partner who is in the RH management position, with the successor son who is in the financial management position of the company and with two employees. Analyzing elements such as succession, conflicts and professionalization of a family business before and after the occurrence of the unexpected event. The main results are related to changes in the behavior of the founder, who began to worry about the possibility of carrying out a succession

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 10/10/2019, com o requisito parcial para a obtenção do título de bacharelada em Administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – MG.

process and also the issue of professionalization, since he decentralized the processes, bringing a qualified manager to help in decision making from the company.

Keywords: Family Business. Founder's figure. Conflicts. Succession. Professionalization.

1. INTRODUÇÃO

O estudo das empresas familiares, bem como da sua importância no contexto da economia do país, vem crescendo a cada dia. As empresas familiares movimentam grande parte da economia brasileira, e também são responsáveis pela geração de diversos empregos, o que contribui para o desenvolvimento do país. Segundo dados do SEBRAE (2017) em pesquisa realizada no ano de 2016, 52% das micro e pequenas empresas brasileiras são consideradas como familiares.

As empresas familiares, além de terem grande importância na economia brasileira, também mostram determinadas características que fazem com que elas sejam diferentes das demais organizações, como os valores, os laços de seus membros, o processo sucessório, a relação entre família e empresa e a figura do fundador, que formam a identidade das empresas familiares. É por causa dessas particularidades que é preciso uma forma diferente de analisar essas empresas, tanto perante ao processo sucessório, quanto aos outros diferenciais oferecidos por um fundador que precisa pensar na passagem da direção do seu negócio (MOREIRA; ALTAF; TROCCOLI, 2016).

O tema delimitado desse estudo compreende as empresas familiares e sua gestão, tendo como destaque o Fundador, como uma figura importante e essencial na gestão da empresa. Diante do que foi exposto, neste estudo, determina-se como problema de pesquisa: Como um evento inesperado (grave problema de saúde do fundador) pode impactar na gestão de uma empresa familiar? Dessa forma o objetivo geral desse estudo é analisar os impactos causados na gestão de uma empresa familiar após um grave problema de saúde do fundador. Já os objetivos específicos são: a) Analisar elementos como: gestão e conflitos, sucessão e profissionalização de uma empresa familiar antes da ocorrência do evento inesperado; b) Analisar esses mesmos elementos após a ocorrência do evento inesperado; c) Verificar os aspectos positivos e negativos decorrentes da ocorrência do evento inesperado.

A empresa estudada, cujo nome fictício é Integrada, situa-se na cidade de Uberlândia – MG, sendo uma Agência Digital, que apresenta tais características de gestão familiar. Atuando

no mercado de prestação de serviços e atendendo de pequenas a grandes empresas como Itaú, Smart, Martins, Algar S.A., dentre outras, oferecendo serviços como Gestão de conteúdo das mídias sociais e desenvolvendo soluções em comunicação integrada entre marcas e pessoas.

Este artigo é composto pelas seguintes partes, além da introdução: Revisão Bibliográfica que aborda a gestão de empresas familiares, aspectos referentes à figura do fundador; impactos da proximidade da morte do fundador, sucessão e profissionalização; Metodologia; Resultados e, por fim, as Considerações Finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Existem várias definições referente as empresas familiares, contudo essa pesquisa, que não objetiva discutir as diferenças entre as definições existentes, considerou a conceituação de empresas familiares, apontada por Freitas e Frezza (2005), como empresas que se diferenciam por meio de alguns elementos, por exemplo: os familiares devem estar envolvidos na direção da empresa, sendo assim a gestão administrativa é controlada, em sua maioria, por uma ou mais famílias; os valores e crenças tanto da família quanto do fundador têm influência na cultura organizacional, ou seja, a empresa familiar é influenciada por uma família ou por uma relação familiar, sendo proveniente de um ideal do fundador.

As empresas familiares sofrem influência de fatores ambientais como a globalização, e a crescente efetividade da tecnologia da informação, dessa forma a maneira de pensar a gestão também sofre mudanças com o tempo, bem como o surgimento de novas ferramentas e modelos de gestão, leva a toda uma evolução do pensamento dos gestores (PINTO; SOUZA, 2009).

Existem outras variáveis que influenciam no processo de gestão das empresas familiares, como por exemplo, a parcimônia, que faz com que as pessoas envolvidas na gestão sejam mais prudentes, por se tratar do seu próprio patrimônio. Além disso nas empresas familiares existe um personalismo que vem da figura do fundador, gerando a cultura organizacional da empresa e, por fim, um certo particularismo na forma de gerir o negócio (MURITIBA et al.,2016).

De acordo com Gallo e Ribeiro (1996) apud Leone (2004), a gestão das empresas familiares apresenta vantagens como a flexibilidade nos processos, uma estrutura organizacional mais simples, e por isso passam a ser menos burocráticas e com menos regras, o que cria um ambiente de unidade e confiança entre as pessoas, além de ter uma autoridade

definida e reconhecida na figura do fundador. As desvantagens são as possíveis disputas entre as gerações, conflitos entre questões familiares e administrativas, falta de investimentos na capacitação dos funcionários e dos familiares.

Existem discordâncias em relação as práticas administrativas, alguns consideram as empresas familiares como sendo uma organização ideal, sendo o pilar da economia de muitos países, tendo as características necessárias para o surgimentos de novos empreendimentos. Já existem os que consideram as empresas familiares como um modelo obsoleto, que são organizações que tendem a ter conflitos e dificuldades quanto as tomadas de decisões e também quanto ao processo sucessório (GALLO e RIBEIRO,1996 apud LEONE,2004).

As empresas familiares, em sua maioria, detêm os valores do Fundador e da família envolvida, o que traz essa confusão entre os valores da família com a empresa. É justamente por isso que as empresas que são geridas pela família, tendem a ter decisões pautadas em valores familiares e naquilo que acreditam estar certo, sem ter uma base profissional e essa falta de preparo profissional pode levar a falência das organizações (PEREIRA et al., 2013).

2.2.A FIGURA DO FUNDADOR

O fundador é de grande importância nas empresas familiares, como uma figura de regulamentação da organização, o fundador traz consigo a sua história, os seus valores e crenças para dentro da empresa, o que reflete no modo como os membros do grupo se comportam dentro da estrutura organizacional. Portanto, os valores do fundador refletem tanto na cultura organizacional como na estrutura, normas, objetivos e nos procedimentos das organizações (MORGAN, 1996 apud LOURENÇO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014, p.8).

As narrativas das empresas familiares são construídas em torno da figura do fundador, ele é a própria empresa, e a história da família mescla-se com a história dele e a da construção do negócio, que será transmitido às futuras gerações de herdeiros. Ele é o elemento catalisador em torno do qual a história da própria família e da empresa é contada e recontada. Ele une e congrega todos, dá a direção, constrói o conjunto de crenças em torno do qual os membros da família permanecem unidos. (PEREIRA et. al., 2013).

Como o fundador exerce grande influência na cultura organizacional, tudo que diz respeito a ele, acaba criando grandes impactos na gestão das empresas familiares. O fundador centraliza as decisões em torno de si, podendo assumir posturas autoritárias, centralizadoras e

paternalistas, o que cria uma dependência na relação com os seus subordinados. Isto pode ocorrer mesmo quando existem outros sócios dentro da empresa, levando aos outros terem somente participações simbólicas na gestão da organização, devido ao sentimento de criador da organização e de ter real autoridade perante os funcionários (LODI, 1986).

Para Ferreira et al. (2006), essas características particulares do fundador levam a possíveis conflitos na organização, pois com uma postura centralizadora, fica mais difícil de se tomar decisões quando não se tem a sua figura por perto. Além disso, o fundador, normalmente, é aquele que tem a visão sobre um novo produto ou serviço para o mercado, e traz consigo pessoas que acreditam nesse novo ideal, surgindo um grupo que possuem ideias semelhantes às dele e a partir disso se estrutura a organização e a sua história.

Diante do exposto, para melhor compreensão de uma empresa familiar, é necessário conhecer o percurso e a história dos fundadores, buscando delinear sua formação pessoal, familiar e pessoal, bem como suas experiências, valores e crenças. No caso das empresas familiares, é o fundador, com suas atitudes, comportamentos e modo de administrar, que constrói e forma a cultura da empresa. Geralmente, sua história se confunde com a história da própria empresa (FAGUNDES, 2004, p. 36 apud OLIVEIRA; PAPA, 2009, p. 387-388).

Os valores, as crenças e a figura do fundador é o que caracteriza uma empresa familiar, bem como os valores e as crenças do grupo que a constituiu, que é a família. São essas pessoas que levam a criação da cultura organizacional, ou seja, da identidade da empresa que estão inseridas, sendo responsável pelas suas ações, se os membros da família não estão se entendendo, surgem problemas e conflitos, que podem levar a empresa a destruição, ou se pelo contrário, a família se entende e tem os mesmos valores e crenças então leva ao comprometimento e dedicação (FAGUNDES, 2004 apud OLIVEIRA; PAPA, 2009).

2.3.IMPACTOS DA PROXIMIDADE DA MORTE DO FUNDADOR

Por se tratarem em sua maioria de pequenas e médias empresas, a estrutura organizacional das empresas familiares tende a ser simples e centralizada, necessitando de poucas funções administrativas. São empresas que levam em conta as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e empregados, o que contribui para um ambiente informal, tendo uma forte cultura organizacional, em que ocorre o contato direto do fundador com os colaboradores da empresa (LEONE, 1999).

Nessas organizações é de responsabilidade dos fundadores as escolhas dos membros e, a partir disso, surgem as influências no modo como cada integrante se esforça para ser aceito e ser bem sucedido no ambiente em que se encontra (LOURENÇO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014).

Porém, o fundador da organização, como qualquer ser humano está sujeito à morte, e por ser uma figura que detém tantas atribuições, esse processo leva à impactos na empresa. Sendo assim, uma estrutura centralizada na figura de uma pessoa, sendo essa tão importante no cotidiano da organização, gera de acordo com Lourenço, Ferreira e Oliveira (2014), “uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga.”

De acordo com Oliveira et al. (2008), nas organizações a morte do fundador pode gerar benefícios para a empresa pois, a partir de seus sucessores, as mudanças podem finalmente ocorrer e as ideias serem implementadas de forma a criar algo novo. Porém, a morte do fundador pode levar à conflitos e a possível falência pela incompetência de seus sucessores.

A ausência do fundador leva a uma ruptura dos antigos valores que a figura do líder carrega consigo o que promove a redistribuição do poder e uma modificação dos papéis, responsabilidades e funções dos membros familiares, organizacionais e sociais. O líder passa a ser uma figura a ser lembrada e um marco na história da empresa que pode ser capaz de unir ou de dividir pessoas e mudar toda uma estrutura organizacional.

O contexto da morte do fundador provoca a mudança organizacional, mas não a morte da organização, sendo possível a continuação das atividades da empresa, mas mesmo não levando a sua morte, implica em casos críticos, provocando alterações nos envolvidos e impactos na gestão da empresa familiar. Para Vilhena (2004) apud Ferreira et al. (2006), “pensar o morrer implica encarar uma questão de vida, mesmo se é para determinar o modo pelo qual ela irá, poderá ou deverá realizar-se” e assim, a partir disso, o fundador pode ter motivos para modificar o modo como se lida com si próprio e com a organização.

2.4.SUCESSÃO

A sucessão é um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa: nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vender a empresa em sua totalidade, deixar a empresa entregue ao seu curso natural (LEACH; BOGOD, 2006 apud OLIVEIRA; SILVA, 2012, p.32).

No processo de sucessão é definido se o comando da empresa passará para um membro da família ou para um profissional, sendo um processo difícil em que o dirigente sofre por não ter a certeza de qual opção será melhor para a empresa. Diversas pessoas podem ser testadas em diferentes papéis, para que haja uma avaliação das competências, do compromisso e maturidade de cada um, uma maneira seria orientar caso seja um membro da família, que essa pessoa ocupe cargos subalternos para entender melhor a empresa, adquirindo experiência e respeito (FREITAS; SCHMIDT, 2009).

A sucessão é um processo lento que demanda um planejamento levando a possíveis desentendimentos no ambiente interno da empresa. A maioria dos empresários brasileiros tem dificuldades em deixar seus cargos e não planejam a transferência do poder, o que pode gerar entre as pessoas envolvidas, sejam familiares ou não, disputas pela ascensão hierárquica e ganho de poder existentes (SILVA, 2014).

As pessoas da nova geração precisam estar preparadas para gerir a empresa, essa é uma medida que auxilia na resolução de conflitos existentes durante o processo sucessório, pois quando o fundador pensar em transferir o poder para o possível sucessor, ele já esteja preparado para as tomadas de decisões e para a responsabilidade que o cargo exige (SILVA, 2014).

“Para sobrevivência de uma organização familiar, não basta, tão somente, por ocasião da morte do proprietário, a transferência das ações ou quotas de participação para os herdeiros legítimos. É necessária uma preparação prévia para que os herdeiros tenham condições de assumir o comando dos negócios” (BARBIERI, 1997, p.16 apud KLEIN; FREITAS, 2010, p.58).

A maioria das empresas familiares não se preocupa em criar um plano de sucessão, o que leva a impactos negativos na gestão familiar. Algumas consequências de um processo sucessório mal sucedido são as desmotivações e até mesmo o desligamento de funcionários ou membros da família que tinham qualificação necessária para assumir o cargo de gestor da empresa, mas que não tiveram a chance de mostrar essas qualidades; filhos e empregados que acabam ocupando o espaço no lugar do sucedido, porém não possuem vontade e se sentem mal preparados para o papel de liderança; fundador que por não ter pensado na transferência de poder não possui na sua visão opções viáveis para ficar no seu lugar; fundador que não consegue abrir mão do controle, dificultando o processo sucessório; perda financeira e; por fim, falência da empresa, que não sobrevive a próxima geração (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

Alguns desafios são encontrados no processo sucessório são o duelo do próprio sucedido com ele mesmo e o sentimento de não saber o que fazer, acreditando ser cedo demais para

enfrentar o problema, com o medo de ver aquilo que foi construído com tanta garra e esforço se desfazer. A sucessão deve ser planejada pelo fundador e as escolhas devem ser feitas de modo a alcançar os objetivos do dirigente ou dono da empresa, podendo ser, por exemplo, um testamento, doações, criação de uma *holding*, ou por um planejamento sucessório, o que vale é a conscientização do fundador de que não é eterno e a sucessão faz parte da vida organizacional (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

O fundador precisa entender que ele tem um papel fundamental para o sucesso do processo sucessório e para isso é preciso abrir mão do controle do poder e delegar tarefas e autonomia aos envolvidos, observando os seus desempenhos antes da sucessão, fazendo com que todos que estejam ali sejam compromissados com o seu papel e não somente por ser membro da família, mas que tenham competências para o cargo e um comprometimento pessoal, não visando somente prestígio e poder. A falta de entendimento de como deve ser feito um processo de sucessão por parte de todos os envolvidos leva a uma transferência de poder forçada por uma situação inesperada e na maioria das vezes, essas situações fogem ao controle dos gestores da empresa, levando a uma situação de estresse internamente das empresas familiares (SILVA, 2014).

2.5. PROFISSIONALIZAÇÃO

De acordo com PWC (2016), “54% dos brasileiros (43% na média global) dizem que a necessidade de profissionalizar o negócio é uma prioridade-chave nos próximos cinco anos” para as empresas familiares. A profissionalização é algo que precisa ocorrer em qualquer tipo de negócio, em que se vê a necessidade de processos mais rigorosos, só que acaba sendo mais difícil adotar essas medidas em empresas familiares, porque as decisões que envolvem a própria família são mais pessoais e complexas.

As empresas familiares detêm diferenças no modo de tratar com a gestão e muitas vezes essas diferenças relacionam-se à dificuldade em separar a família dos interesses da empresa. A profissionalização das empresas familiares se mostra de grande importância para que haja a impessoalidade das decisões e um certo grau de racionalidade por parte dos envolvidos na gestão (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Essas diferenças das empresas familiares precisam ser consideradas quando se deseja a perpetuação da empresa e o seu crescimento, essas organizações precisam de regras próprias, que devem ser respeitadas, primeiramente, pela própria família, pois sem isso não é possível profissionalizar. Os próprios responsáveis pela empresa familiar devem entender a importância

da profissionalização, enxergando os impactos do crescimento desordenado da empresa (KLEIN; FREITAS, 2010).

Rocha (2001) apud Oliveira e Papa (2009, p.389) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Em outras palavras, com a profissionalização da gestão na empresa familiar se pretende “abandonar” políticas paternalistas e protecionistas, bem como direcionar o foco no investimento de critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura, o que implica na valorização da competência e no desempenho profissional.

De acordo com Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a profissionalização seria uma maneira de separar as questões familiares que dificultam a tomada de decisões e que traz consigo a maneira pessoal dos próprios gestores de gerir o negócio, das questões empresariais que necessitam de uma maneira mais eficiente de tomada de decisões. Com isso, levaria ao amadurecimento da organização e sua perpetuação.

Uma forma eficiente de realizar a profissionalização seria a inserção de um profissional qualificado em um cargo de direção e que tivesse autonomia nas decisões, um gestor profissional não membro da família, já que a gestão administrativa ocorre quando os quadros diretivos das empresas são profissionalizados, ocupando-os por terceiros. A chegada de um gestor externo, traz soluções para resolver as questões pessoais e familiares ou no nível mais básico, processos melhores e uma divisão mais clara de papéis e responsabilidades podem trazer certa autonomia e resultados mais rápidos (PWC, 2016).

Outra forma eficiente seria a profissionalização dos próprios membros da família que estão inseridos em cargos de gestão, preparando os sucessores e também aqueles que estão envolvidos. Para dar continuidade a uma empresa familiar é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações envolvidas no empreendimento envolvem parentesco.

A profissionalização serve para que um negócio que passa de geração para geração, sendo um dos pressupostos das empresas familiares, seja feito de maneira eficiente, em que as pessoas envolvidas tenham êxito no crescimento das suas empresas, de maneira que estejam preparadas para tal processo e que a continuidade dos seus cargos na alta direção seja por meio dos seus méritos, conhecimentos e aperfeiçoamentos das suas habilidades como gestores e não só por mero parentesco (MUZZIO, 2013).

Afinal, o sucesso de um negócio está baseado na criação de valor e de riqueza para as pessoas. Isto significa assumir riscos, abandonar hábitos que não dão resultados e inovar sempre. Estas decisões são as verdadeiras tarefas dos administradores que estejam à frente de qualquer empresa. Em mercados globalizados e competitivos como os atuais, qualquer ação administrativa tem que ser conduzida de forma profissional e eficaz (SOUZA et al., 2004, p.01 apud OLIVEIRA; PAPA, 2009, p.390).

Sendo assim, a continuidade das empresas familiares e a sua habilidade em contornar as dificuldades que aparecem no dia-a-dia, em que eventos inesperados ocorrem e não tem como controlar todos eles, vem de uma estrutura formalizada e de um entendimento que é preciso evoluir quando se trata de uma gestão eficiente e racional por meio de uma profissionalização, seja por meio de terceiros ou pela profissionalização dos próprios familiares, mas é preciso isso para se ter o sucesso do negócio. E tudo isso, pode levar ou não a um processo sucessório, mas sempre se deve pensar em sucessão, e em quem vai assumir as novas responsabilidades da organização, como uma forma de antever possíveis problemas (FREITAS; BARTH, 2011).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa, que tem como uma de suas características, a aproximação entre pesquisador e pesquisado, tratando de “experiências humanas” e por meio delas explicar o problema de pesquisa (SILVA; MENDES; NAKAMURA, 2012).

De acordo com Joseph Jr. et al (2005) apud Moreira, Altaf e Troccoli (2016), “o aspecto qualitativo da pesquisa está associado ao aprimoramento de ideias e à descoberta de intuições, uma vez que seu planejamento se mostra flexível, possibilitando considerações mais variadas em relação ao fato estudado”. Sendo utilizada com essas finalidades pelo estudo em questão.

A pesquisa também é considerada como exploratória, que é bem útil quando não se tem muitas informações sobre o assunto a ser pesquisado, buscando e aprofundando conhecimentos sobre o tema escolhido. Esse tipo de pesquisa é importante para a descoberta de novas informações e aprofundamento de questões a serem exploradas e contextualizadas de acordo com o que esse artigo está tratando (FREITAS, FREZZA, 2005).

Para fins desse projeto a pesquisa bibliográfica foi realizada como uma forma de sustentação do artigo, feita através de pesquisas no Portal de Periódicos da Capes a fim de encontrar artigos publicados nos últimos dez anos que dessem base para o estudo, a procura foi feita através dos títulos dos artigos nos temas de gestão e empresas familiares, figura do

fundador, proximidade da morte, sucessão, profissionalização e mudança organizacional, que deram o embasamento teórico do estudo. O estudo de caso foi escolhido como uma das ferramentas de pesquisa qualitativa por ter um enfoque exploratório e descritivo.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995).

Em relação a coleta de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas feitas com o sócio fundador da empresa Integrada e com alguns envolvidos no processo como a esposa do sócio fundador que se encontra no cargo de gestão de RH, com o filho sucessor que se encontra no cargo de gestão financeira da empresa e com dois funcionários. As entrevistas foram realizadas no mês de Junho de 2019, sendo que essa empresa foi escolhida por se ter um envolvimento com a Integrada, em que na época do evento inesperado o pesquisador trabalhava na empresa.

Após, as realizações das entrevistas os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Godoy (1995) consiste em:

Utilizando técnicas quantitativas e/ ou qualitativas, condensará tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, conforme indicado anteriormente, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

4. RESULTADOS

4.1.HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa Integrada, que inicialmente tinha outro nome, foi fundada em 1996, na cidade de São Paulo – SP, pelo fundador, que atua há 23 anos como diretor da empresa. A empresa era bem simples, pouco estruturada, o fundador era programador e trabalhava em *home office*. A esposa dele que emitia as notas fiscais, na máquina de datilografia e eram esses os membros da empresa, o fundador e sua esposa.

A situação mudou quando o fundador foi fazer um serviço na empresa American Express, como terceiro. Porém, a American Express estava precisando de mais gente e

resolveram contratar os serviços da sua empresa, e com isso, o que antes era só o fundador e sua esposa passou para 10 contratados para ficarem alocados na American Express.

A partir de 2000, foi inaugurada uma sede em Uberlândia - MG, no edifício 2000, um escritório e houve a contratação de pessoal para trabalhar para a American Express aqui de Uberlândia. E também iniciou a procura por novos clientes, em 2003, a Integrada tinha projetos dentro do Martins Atacadista, Tribanco e Policard e em 2005, a CTBC, atual Algar Telecom, se torna também um dos clientes da empresa.

Em 2010, por causa de um corte de contrato com a American Express, a sede que ficava em São Paulo –SP, encerrou suas atividades, e a sede da Integrada de Uberlândia –MG mudou o foco da empresa e assim nasceu uma agência especializada em Marketing Direto e Comunicação Digital, sem abandonar as origens de TI. E os projetos com as outras empresas continuaram em Uberlândia –MG.

Em 2015, a empresa teve outra diversificação, pois surgiu uma necessidade para conseguir *leads* na Algar Telecom. Com essa oportunidade a organização passa a atuar na qualificação de *leads*, atuando em relacionamento com o cliente, por meio de um *Contact Center*.

Em 2016, o fundador sofreu um infarto e devido à gravidade da saúde do fundador ele teve que se afastar de suas atividades na empresa por um período de quatro meses, Outubro a Janeiro de 2017. Esse período de afastamento é o evento inesperado que esse artigo utiliza como objeto de estudo.

Atualmente, a Integrada possui quadro funcional composto por 17 pessoas, sendo que três são familiares. E oferece esses dois serviços dentro da empresa, o de agência digital que busca soluções em comunicação integrada, todo o planejamento, gestão, ações de marketing e comunicação, que asseguram a relevância dos contatos feitos entre marcas e clientes-alvo ao longo do tempo e o de *Contact Center* que oferece soluções em relacionamento entre empresas e consumidores, por meio de serviços de qualificação de *lead*, enriquecimento de *mailing*, higienização, entre outras.

4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os membros da organização em estudo, Integrada, para registrar as opiniões e perceber as relações entre as respostas e o embasamento teórico que foi discutido nesse artigo. As entrevistas foram feitas com o sócio fundador da empresa Integrada e com alguns envolvidos no processo como a esposa do sócio

fundador que se encontra no cargo de gestão de RH, com o filho sucessor que se encontra no cargo de gestão financeira da empresa e com dois funcionários da empresa.

O quadro 1 traz a caracterização dos entrevistados:

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Relação de parentesco com o fundador	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação na empresa (anos)
A	Sócio Fundador	_____	54	Não tem formação superior	23
B	Gestora de RH	Esposa	47	Não tem formação superior	10
C	Gestor Financeiro	Filho	26	Superior Cursando	7
D	Funcionário	Nenhum	31	Superior Completo	6
E	Funcionário	Nenhum	26	Superior Completo	5

Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo foi dividido em categorias de análise, sendo elas: gestão e conflitos, sucessão e profissionalização. Segue abaixo a tabela que mostra as perguntas que foram realizadas com cada membro da Integrada e suas respectivas categorias:

Quadro 2: Categorias de análise e perguntas dos roteiros de entrevista

CATEGORIA	PERGUNTAS DOS ROTEIROS DE ENTREVISTA
<p>GESTÃO E CONFLITOS</p> <p>(PEREIRA et al., 2013) (LODI, 1986) Ferreira et al. (2006) (LEONE, 1999) (LOURENÇO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014) Oliveira et al. (2008)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Após o afastamento da empresa, você modificou o modo como se lida com si próprio e com a organização? (Fundador) 2. O afastamento teve impacto nas suas decisões? (Fundador) 3. Pensou em dar uma desacelerada ou focar em outras coisas? (Fundador) 4. Como você define o perfil do fundador? (Filho, esposa, funcionários) 5. Você acredita que o fundador exerce grande influência na cultura organizacional? (Filho, esposa, funcionários) 6. Existem dificuldades em se trabalhar em uma empresa familiar? (Filho, esposa, funcionários) 7. Antes do ocorrido como era a postura do fundador e depois do ocorrido acha que teve alguma mudança? (Filho, esposa, funcionários) 8. Como foi não ter a figura do fundador por perto no dia-a-dia da organização? (Filho, esposa, funcionários) 9. Tiveram dificuldades na tomada de decisões da empresa enquanto o fundador estava afastado? (Filho, esposa, funcionários) 10. Vocês estavam preparados para um evento inesperado? (Filho, esposa, funcionários) 11. Quais os impactos decorridos do processo de afastamento do fundador? (Filho, esposa, funcionários) 12. É possível pela estrutura organizacional da empresa ter um contato direto com o fundador? (Funcionários)
<p>SUCCESSÃO</p> <p>(SILVA, 2014) (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996) (FREITAS; SCHMIDT, 2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoje a empresa familiar que você dirige estaria preparada para realizar um processo sucessório? (Fundador) 2. Existe alguma intenção de se promover um processo de sucessão familiar nos cargos diretivos da empresa? (Fundador, filho, esposa) 3. Qual a formação e o perfil profissional que se entende para o futuro sucessor? (Fundador, filho, esposa) 4. Existe algum processo em andamento ou algum plano de capacitação de futuros sucessores? (Fundador, filho, esposa) 5. Antes do evento inesperado você já realizava alguma ação de preparação de sucessão? Se sim, qual ou quais ações eram realizadas; Se não, depois do evento inesperado adotou alguma ação nesse sentido? (Fundador)

<p>PROFISSIONALIZAÇÃO</p> <p>(OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012) (PWC, 2016) (MUZZIO, 2013) (FREITAS; BARTH, 2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os cargos ocupados por familiares na empresa? (Fundador) 2. Qual a formação destes profissionais? (Fundador) 3. Os familiares que desempenham cargos de adm. participam de algum tipo de treinamento? Interno ou externo? Exemplifique. (Fundador) 4. Quais as principais habilidades e qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de funcionários? (Fundador, filho, esposa) 5. Acredita que a empresa tem uma gestão profissionalizada? (Fundador, filho, esposa, funcionários) 6. De que maneira ocorrem os processos decisórios na empresa? Centralizado ou descentralizado? (Fundador, filho, esposa, funcionários) 7. Acha importante para a empresa se tivesse uma gestão profissionalizada? (Fundador, filho, esposa, funcionários) 8. Você participa de algum treinamento profissional? Interno ou externo? (Filho, esposa) 9. Qual o seu grau de parentesco em relação aos proprietários? (Filho) 10. Antes do evento inesperado existia uma preocupação em se profissionalizar a empresa? (Fundador) 11. E após o evento inesperado teve alguma mudança de pensamento em relação a profissionalização da empresa? (Fundador)
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1. GESTÃO E CONFLITOS

De acordo com Pereira et al. (2013), é percebido que a cultura organizacional da empresa sofre influências por parte do fundador, ele é um regulador dos valores e crenças da organização, sendo proveniente do seu ideal. Ele é a própria empresa, ele une todos e por meio da sua gestão dá as direções e controla todos a sua volta, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que o fundador da Integrada exerce grande influência na cultura organizacional, destacam-se algumas respostas “Acredito. Por ser o fundador da empresa, ele exerce grande influência na cultura e no modo de administração do negócio” (ENTREVISTADO C); “Acredito sim, o fundador é o sinônimo da cultura da empresa” (ENTREVISTADO D), outro fator que foi destacado é a sua postura, todos elogiam sua forma de lidar com todos: “Ele é bem perfeccionista, controlador, mas tem uma boa comunicação, sempre procura ter uma boa comunicação com os funcionários dele, chega até ser um pouco parceiro” (ENTREVISTADO B).

Os conflitos em uma empresa familiar de acordo com Ferreira et al. (2006), muitas vezes ocorrem devido a postura centralizadora do fundador, dessa forma fica difícil de se tomar

decisões sem a figura do fundador por perto. O que mostra é que todos concordaram que o perfil do fundador é centralizador, e por causa dessa postura centralizadora que muitos conflitos aconteceram nas tomadas de decisões da empresa, o entrevistado C aponta que: “É o tipo de líder que quer estar a par de todas as decisões, o que cria uma dependência por parte de todos”.

Essa dependência foi a causadora dos impactos decorridos da proximidade da morte do fundador, Leone (1999) mostra que uma cultura organizacional em que ocorre um contato direto com o fundador apontado pelos entrevistados D e E, que concordaram que existe um contato direto com o fundador da empresa, e que tem as decisões centralizadas na figura de uma só pessoa, tende a ter conflitos maiores e difíceis de serem contornados, o que gera angústia e medo.

Perguntou-se aos entrevistados B, C, D e E: “Como foi não ter a figura do fundador por perto no dia-a-dia da organização?”. A resposta do entrevistado B foi “Foi difícil, porque ele fazia tudo, controlava tudo, e sem ele a gente teve que aprender a fazer a parte dele”; do entrevistado C: “Não foi fácil, no meu caso, foi muito complicado. Ele tinha o controle de tudo, das partes importantes da administração da empresa, muitas eu não tinha acesso, e só ele tinha. Lembro que tínhamos que fazer alguns pagamentos ou coisas simples como uma transferência de dinheiro, e eu não sabia as senhas das contas bancárias, eu só tinha acesso a uma das contas, então sentamos no corredor do hospital e só ali ele começou a me passar informações que precisávamos para continuar com a gestão da empresa.”; entrevistado D: “Foi um caos, a empresa ficou sem nenhum tipo de direção, não sabíamos como lidar com a situação”; a resposta do entrevistado E foi: “Não tinha ninguém que tomasse o lugar dele na tomada de decisões, então ninguém sabia como agir e quem procurar na hora que acontecia um problema nos Jobs. Teve muita refação de trabalho por conta disso, porque a falta de comunicação foi sentida pela falta de uma gerência”.

Para exemplificar o posicionamento referente as dificuldades em se trabalhar em uma empresa familiar destacam-se algumas respostas:

“Um pouco, ele acaba exigindo mais de você, ele fala mais abertamente o que ele pensa, por isso se torna mais difícil, as vezes gera conflitos, ai você tem que respirar e levar no profissionalismo, tentar ser mais profissional. Dificuldade maior é na comunicação, por ser família, não tem um filtro” (ENTREVISTADO B);

“Sim. A comunicação se torna difícil em uma empresa em que se tem que lidar com a gestão da empresa e ao mesmo tempo com a família. É difícil, orientar, principalmente, quando se trata das finanças, as vezes, pelo fato de ser o

fundador da empresa e ter uma maior experiência trazer novas ideias de como gerir o negócio é um desafio” (ENTREVISTADO C).

Quando se questiona se houveram mudanças na postura do fundador após o grave problema de saúde dele, já que de acordo com Oliveira et. al. (2008), a ausência do fundador leva a uma possível redistribuição das tarefas e das responsabilidades que antes ele carregava para si, foi possível perceber que na empresa em estudo isso ocorre, o que pode ser percebido nas falas a seguir:

“[...] outra mudança foi no fato de delegar mais as tarefas para a minha área e da de RH também, antes ele fazia muito mais coisas e depois do ocorrido percebeu que poderia confiar na gente e passar mais funções” (ENTREVISTADO C);

“Acho que teve uma grande mudança porque antes ele trabalhava muito, não pensava na hora de entrar e de sair, agora não ele desacelerou, é mais calmo, vai menos, deixou um pouco mais o trabalho para outras pessoas fazerem por ele, e antes ele queria fazer tudo sozinho” (ENTREVISTADO B);

“Talvez uma mudança seria que o fundador ficou um pouco mais ausente nos processos, antes ele era mais centralizador e estava sempre presente no dia-a-dia da organização. Porém sentimos falta dele aqui na organização” (ENTREVISTADO D).

“Sim. Houveram mudanças em seu comportamento, ele ficou mais indisponível. O contato direto diminui um pouco, porque ele começou a delegar as tarefas para um gestor, que foi contratado após o seu afastamento, o que facilitou na tomada de decisões dentro da empresa, mas também diminui o contato que tínhamos com ele” (ENTREVISTADO E).

4.2.2. SUCESSÃO

Para Silva (2014), a sucessão de uma empresa familiar é um assunto complexo que envolve emoções de familiares e sentimentos, e exige uma preparação tanto da pessoa que vai transferir o poder como daquela que vai receber, o que exige uma responsabilidade para o cargo e que esteja preparado para a tomada de decisões.

Na Integrada todos afirmaram que existem intenções de se promover um processo de sucessão familiar nos cargos diretivos da empresa. As respostas para se exemplificar essas intenções foram, o entrevistado A comentou: “Se a empresa continuar, tenho intenção de passar

a empresa para meus filhos”; o entrevistado B: “Sim, existe intenção, mas ainda está cedo para isso”; e o entrevistado C disse que: “Acredito que sim”.

Porém apesar de existir a intenção em se ter a sucessão familiar a pesquisa se preocupou em perguntar ao fundador se a empresa que ele dirige estaria preparada para realizar um processo sucessório, a resposta do entrevistado A foi: “Acredito que não”.

Para eles não existe processo em andamento ou algum plano de capacitação de futuros sucessores, sendo assim, a empresa não estaria preparada para uma possível sucessão, destacou-se o comentário feito pelo entrevistado B: “Não, ainda não, não pensa em ter sucessores, ainda não está pensando nisso, porque o fundador está bem firme”.

De acordo com Leone, Silva e Fernandes (1996), essa é uma característica comum em empresas familiares que não se preocupa com um plano de sucessão e acha que está cedo demais para o fundador se desligar das suas obrigações com a empresa. Não se preocupando em capacitar os possíveis sucessores. Com isso, foi perguntado qual a formação e o perfil profissional que se entende para o futuro sucessor, o entrevistado A respondeu o seguinte:

“Acho que tem que ser formado em Administração, tem que ser uma pessoa que vai tocar o negócio, nunca pensei não, não tenho esse perfil formado na cabeça não. Mas penso nos filhos, se quiser lógico, mas não tem nada ainda não, uma que tem que ter idade para tocar, vai continuar tocando até onde der”
(ENTREVISTADO A);

Já o entrevistado B citou: “Ele seria administrador de empresas, que é o nosso perfil. Exigiria competências, preparo para o cargo, comprometimento e saber gerenciar conflitos” e; para o entrevistado C: “Que tenha formação superior completa, um perfil que seja empreendedor e que tenha interesse pela empresa e tenha vontade de assumir o negócio”.

Foi percebido então que antes do grave problema de saúde do fundador, não existia uma preocupação com a preparação de um possível processo sucessório, pelas respostas dos entrevistados existe uma intenção de se realizar a sucessão, porém não é algo em planejamento. O fundador não se preocupou em pensar em quem assumiria a sua posição, e nem qual seria o perfil apropriado para tal situação, o que mostra a dificuldade que o fundador tem de abandonar a sua posição dentro da empresa.

Após o grave problema de saúde do fundador, houve mudanças em seu pensamento em relação a sucessão, para ele o afastamento foi uma forma de repensar o modo como estava lidando com a empresa.

“É necessário começar a repassar minhas atividades como forma de preparação para assumir o meu cargo, não vou me afastar de imediato, mas se caso eu não tiver escolha, como aconteceu naquela época, então terá uma pessoa preparada para tomar as decisões.” (ENTREVISTADO A).

4.2.3. PROFISSIONALIZAÇÃO

Para uma profissionalização eficiente é preciso que os interesses da família sejam separados dos interesses da organização, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) entende a profissionalização como um processo importante para que as decisões sejam feitas de maneira impessoais, abandonando políticas paternalistas e centralizadoras, para tornar-se uma estrutura organizacional formalizada e melhor estruturada em torno de profissionais qualificados para os cargos que exercem. Em relação a profissionalização da empresa, a questão abordada foi: Acredita que a empresa tem uma gestão profissionalizada? Todos os entrevistados responderam que a gestão da empresa não está profissionalizada, por se tratar de uma empresa que possui uma gestão em que os processos decisórios são realizados, de maneira centralizada na figura do fundador.

Na empresa em estudo, em sua estrutura organizacional, não existem cargos administrativos de gerência média com poder decisório, o que centraliza as decisões em torno da figura do fundador da empresa e da família que estão nos cargos de gerência de RH e financeiro, não tornando os processos impessoais e separados da família. Percebe-se que os cargos diretivos da empresa são todos ocupados por familiares, e que não possuem uma formação superior, somente o entrevistado C que está se formando em Administração de empresas.

Perguntou-se também aos entrevistados A, B, C gestores da Integrada: “Quais as principais habilidades e qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de funcionários?” Houve respostas distintas dos três entrevistados: “Que seja uma pessoa competente, e que esteja de acordo com os valores da empresa” (ENTREVISTADO B); “Se tem a capacitação necessária para exercer a função dentro da empresa” (ENTREVISTADO C) e “É de acordo com o cargo, quem contrata não sou eu, passa por mim só para eu conhecer a pessoa, mas assim a aprovação técnica é de quem está contratando, se atende as necessidades” (ENTREVISTADO A).

Não existe um processo formalizado para a contratação de funcionários, o que dificulta a contratação de pessoal qualificado para cada área da empresa. Além disso, não existem

treinamentos interno ou externamente a organização, o que não leva ao crescimento profissional tanto dos gestores como dos colaboradores.

Quando questionados sobre se “Acham importante para a empresa se tivesse uma gestão profissionalizada? O entrevistado A comenta: “Sim, mas não temos, fica a meu cargo”, o entrevistado B: “Sim. Seria bom, tirar um pouco do controle do fundador, porque na época que tirou foi bom, então seria bom ter uma gestão profissionalizada. Mais regras também e normas para a empresa seria importante”; o entrevistado D coloca: “Sim. Seria mais fácil, acabaria com esse problema da falta de estruturação da empresa”; o entrevistado E: “Acho importante, seria uma forma de facilitar os processos dentro da empresa” e, por fim, o entrevistado C afirma:

“Sim, se tivesse uma gestão profissionalizada os impactos decorrentes de um eventos inesperado não seriam sentidos por toda a organização e poderia ter um plano a longo prazo para a empresa o que não ocorre atualmente, temos uma gestão baseada no curto prazo, sem um plano estratégico” (ENTREVISTADO C).

Antes do evento inesperado não se tinha uma preocupação com a profissionalização da empresa, todos acreditam que profissionalizar a empresa seria uma boa opção para solucionar problemas relacionados a eventos inesperados. Na integrada uma medida que foi adotada após o afastamento do fundador e que perpetua até hoje, é a contratação de um gestor com poder de decisão e qualificação profissional para o cargo, o que contribui para a descentralização da tomada de decisão, que antes era concentrada somente nos cargos diretivos ocupados por familiares.

4.2.4. RESULTADOS ANTES E DEPOIS DO EVENTO INESPERADO

O quadro 3 aborda a situação da Integrada antes e depois do evento inesperado de acordo com cada categoria de análise.

Quadro 3: Situação da empresa antes e depois do evento inesperado.

CATEGORIA	ANTES	DEPOIS
GESTÃO E CONFLITOS	Fundador como regulador da cultura organizacional. Contato direto e decisões centralizadas na figura do fundador, estando a par de todas as decisões. Os conflitos se	Fundador passou a delegar as tarefas as outras áreas da empresa. Mudou o seu comportamento e desacelerou o ritmo, abandonando algumas práticas centralizadoras,

	davam por essa dependência que todos tinham em relação ao fundador.	abrindo mão do controle total da gestão. O que trouxe uma maior autonomia na gestão.
SUCESSÃO	Empresa não estava preparada para um possível processo sucessório, não existia nenhum processo em andamento ou algum plano de capacitação de sucessores. O fundador não se preocupou em quem iria assumir a sua posição e nem qual seria o perfil apropriado, mostrando sua dificuldade em abandonar seu posto.	O afastamento da empresa mudou a forma de pensar do fundador. Já começou a repassar as suas atividades e preparar uma pessoa para assumir o seu cargo.
PROFISSIONALIZAÇÃO	As decisões eram centralizadas em torno da figura do fundador da empresa e da família que estão nos cargos de gerência de RH e financeiro, não tornando os processos impessoais e separados da família. Não existiam cargos administrativos de gerência média com poder decisório.	Contratação de um gestor com poder de decisão e qualificação profissional para o cargo, o que contribuiu para a descentralização da tomada de decisão, que antes era concentrada somente nos cargos diretos ocupados por familiares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que, os aspectos positivos do afastamento do fundador em relação a categoria gestão e conflitos foram que houve mudanças em seu comportamento, o que contribuiu para a diminuição dos conflitos dentro da empresa, por meio do abandono de algumas práticas centralizadoras que antes o fundador tinha e que passou a delegar mais as tarefas e abrir mão do controle total da gestão. Os aspectos negativos poderiam ser os citados pelos entrevistados D e E, que como funcionários da empresa sentiram um pouco a falta desse contato direto que antes do evento inesperado acontecia com mais frequência, perdendo um pouco essa figura paternalista do fundador.

Em relação a sucessão os aspectos positivos foram as decisões que o fundador teve em começar a transferir suas atividades, para que aquele que for assumir o seu cargo esteja mais bem preparado para assumir a empresa. Isso mostra uma mudança de mentalidade do fundador, percebendo que o processo sucessório é necessário para a perpetuação da empresa familiar. Não foi considerado nenhum ponto negativo em relação as mudanças ocorridas na categoria de sucessão.

O ponto positivo da profissionalização da empresa se deve ao fato da contratação de um cargo de gerência que possui autonomia nas decisões, além dos cargos que existiam antes do afastamento do fundador, passa-se a ter um que não está ligado as questões familiares, que consegue enxergar de uma forma profissional e desvinculada da família. Não foi considerado nenhum ponto negativo em relação as mudanças ocorridas na categoria de profissionalização organizacional. O Quadro 4 resume os aspectos positivos e negativos decorrentes do evento inesperado.

Quadro 4: Aspectos positivos e negativos decorrentes do evento inesperado.

CATEGORIA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
GESTÃO E CONFLITOS	Foram que houve mudanças em seu comportamento, o que contribuiu para a diminuição dos conflitos dentro da empresa, por meio do abandono de algumas práticas centralizadoras que antes o fundador tinha e que passou a delegar mais as tarefas e abrir mão do controle total da gestão.	Os aspectos negativos poderiam ser os citados pelos entrevistados D e E, que como funcionários da empresa sentiram um pouco a falta desse contato direto que antes do evento inesperado acontecia com mais frequência, perdendo um pouco essa figura paternalista do fundador.
SUCESSÃO	As decisões que o fundador teve em começar a transferir suas atividades, para que aquele que for assumir o seu cargo esteja mais bem preparado para assumir a empresa. Isso mostra uma mudança de mentalidade do fundador, percebendo que o processo sucessório é necessário para a perpetuação da empresa familiar	Não foi considerado nenhum ponto negativo em relação as mudanças ocorridas na categoria de sucessão.
PROFISSIONALIZAÇÃO	O ponto positivo da profissionalização da empresa se deve ao fato da contratação de um cargo de gerência que possui autonomia nas decisões, além dos cargos que existiam antes do afastamento do fundador, passa-se a ter um que não está ligado as questões familiares, que consegue enxergar de uma forma profissional e desvinculada da família.	Não foi considerado nenhum ponto negativo em relação as mudanças ocorridas na categoria de profissionalização.

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse estudo é analisar os impactos causados na gestão de uma empresa familiar após um grave problema de saúde do fundador. Já os objetivos específicos são: a) Analisar elementos como: gestão e conflitos, sucessão e profissionalização de uma empresa familiar antes da ocorrência do evento inesperado; b) Analisar esses mesmos elementos após a ocorrência do evento inesperado; c) Verificar os aspectos positivos e negativos decorrentes da ocorrência do evento inesperado.

A pesquisa mostra que a Integrada não estava preparada para um evento inesperado e também tiveram impactos decorridos do processo de afastamento do fundador, como foi exposto ninguém estava orientado sobre o que fazer se caso o fundador não estivesse na empresa, as dificuldades foram grandes nas tomadas de decisões da organização, porque não estavam acostumados a decidir sem a interferência do fundador. Além disso, como foi visto, o papel do fundador é de grande importância na regulamentação da cultura organizacional da empresa, o que gerou conflitos nas tomadas de decisões quando não se tem a figura dele por perto no dia-a-dia da organização.

Os impactos do afastamento levaram a mudanças no modo de pensar do fundador, que começou a delegar mais as tarefas. De acordo com o entrevistado, ele desacelerou um pouco e procurou não se estressar tanto, mas mesmo assim para ele é difícil não trabalhar o tempo todo e ter que abrir mão do controle da empresa.

Para o fundador, abandonar velhos hábitos é muito complicado. Para os outros entrevistados, na época do grave problema de saúde do fundador, houveram mudanças, todos concordaram que tiveram mudanças em relação a postura do fundador, que ele desacelerou, e que deixa mais o trabalho para outras pessoas.

Foi verificado que quando se trata de sucessão, a Integrada, apesar de se ter uma intenção por parte de todos os envolvidos em se ter uma sucessão familiar, isso se tornou algo em segundo plano e não se deu a devida importância ou por acharem que estava cedo demais, ou por não se ter uma preparação devida dos futuros sucessores. E com isso, a falta de entendimento de como deve ser feito um processo de sucessão por parte de todos os envolvidos levou a uma transferência de poder forçada por um grave problema de saúde do fundador. Porém, após o evento inesperado identificou-se mudanças no modo de pensar, e em como se deve começar a realizar o processo de sucessão, iniciando com medidas simples como uma maior transferência de poder e das atividades do fundador, preparando uma pessoa para assumir o seu cargo.

É possível perceber o quanto a figura do fundador é importante para a empresa e como o seu afastamento foi uma época difícil para todos os envolvidos. Com isso, a pesquisa conseguiu atender ao problema de pesquisa deste estudo: “Como um evento inesperado (grave problema de saúde do fundador) pode impactar na gestão de uma empresa familiar.”

Por meio desse estudo, pode-se entender como um acontecimento pode modificar uma gestão empresarial, ou seja, um evento inesperado pode transformar, por exemplo, o modo como o sócio fundador está lidando com a gestão da empresa. Se a gestão estivesse estruturada e as decisões não estivessem tão centralizadas na figura de uma só pessoa, os impactos decorrentes do afastamento do fundador poderiam ter sido menores. Sendo assim, esse estudo leva a reflexão de que as empresas familiares devem estar preparadas para eventos inesperados, fazendo um bom planejamento sucessório e adotando medidas como a profissionalização.

Como limitações do estudo aponta-se que, não foi encontrado por essa pesquisa estudos que focassem no impacto de eventos inesperados nas empresas familiares, na maioria dos artigos encontrados, a pesquisa era relacionada com os desdobramentos da morte do fundador e não a transformação que os eventos inesperados causaram em sua forma de gestão organizacional. Outra limitação seria que por ser um estudo de caso único, não permite a generalização dos resultados.

Após o estudo, deixa-se como sugestões de pesquisas futuras o aprofundamento em questões relacionadas as empresas familiares, como uma abordagem aprofundada de estudos relacionados a eventos inesperados dentro das empresas familiares e os impactos desses eventos na sua gestão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, Patrícia Aparecida et al. **Simbolismo Organizacional e o Sentido da Morte do Fundador: um Estudo de Caso**. Salvador, Brasil, Anpad, 2006. 17 p.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil, v. 2, n. 1, p.31-43, 01 jan. 2005.

FREITAS, Ernani Cesar de; SCHMIDT, Serje. **Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Sinos/RS**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 1, p.71-81, jan. 2009.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté - SP, Brasil, v. 7, n. 3, p.158-185, dez. 2011.

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

KLEIN, Anderson Felipe; FREITAS, Ernani Cesar de. **Governança na empresa familiar: estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão.** Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, v. 7, n. 1, p.55-68, jan. 2010.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, jun. 1999.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara.** O&S: Organizações e Sociedade, Salvador – Bahia, Brasil, v. 11, n. 29, p.149-172, abr. 2004.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SILVA, Anielson Barbosa da; FERNANDES, Caroline Brito. **Sucessão: como transformar o duelo em dueto.** Revista de Administração, São Paulo - SP, v. 31, n. 3, p.76-81, set. 1996.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar.** 2.ed. – São Paulo, 1986.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Os reflexos da morte de fundadores sobre os elementos culturais: uma análise em duas organizações familiares.** Revista Gestão Organizacional, Chapecó - SC, v. 07, n. 1, p.5-18, jan. 2014.

MOREIRA, Jacqueline de Mello; ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. **O CASO RSM PNEUS: estratégias de sucessão em uma empresa familiar.** Revista Foco: Periódico dos Programas de Graduação e Pós-Graduação em Administração e Recursos Humanos, Espírito Santo, v. 9, n. 1, p.138-158, jul. 2016.

MURITIBA, Sergio Nunes et al. **Governança corporativa e sucessão em empresas familiares.** Recape: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 6, n. 3, p.346-357, 28 jun. 2016.

MUZZIO, Henrique. **A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas.** Teoria e Prática em Administração, Paraíba, v. 3, n. 2, p.27-43, fev. 2013.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 14, n. 43, p.176-192, abr. 2012.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda; SILVA, Georgina Alves Vieira da. **Sucessão em uma empresa familiar: Valores, racionalidades e dilemas.** Universidade Fumec / Face, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p.28-42, abr. 2012.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida de; PAPA, Adriana Cássia. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 3, p.385-398, set. 2009.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e et al. **Cultura e mito nas organizações: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho**. Contemporânea: Revista de Comunicação e Cultura, Salvador – BA, Brasil, v. 6, n. 2, p.86-104, jan. 2008.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. **Processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar brasileira: O caso da Reunidas S/A**. Revista Organizações em Contexto, São Paulo, v. 6, n. 11, p.86-124, jan. 2010.

PEREIRA, Antonio Carlos Soares et al. **Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, p.518-535, set. 2013.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Rap - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p.609-634, maio 2009.

PWC. **A conexão que faltava: A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf>. Acesso em: 01 Jan. 2019.

SEBRAE. **Empresas Familiares**. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acesso em: 01 Out. 2019.

SILVA, Carlos Roberto de Castro e; MENDES, Rosilda; NAKAMURA, Eunice. **A Dimensão da Ética na Pesquisa em Saúde com Ênfase na Abordagem Qualitativa**. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 21, n. 1, p.32-41, mar. 2012.

SILVA, Rodrigo. **Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Melhores Empresas”**. Recape: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 04, n. 01, p.86-96, 03 fev. 2014.