



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

MARIA CAROLINA DAVID BORGES

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL REI
2015

MARIA CAROLINA DAVID BORGES

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

SÃO JOÃO DEL REI
2015

MARIA CAROLINA DAVID BORGES

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Professor *Msc.* Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof.*Msc.*Glener Alvarenga Mizael

Prof. *Esp.*Márcio Lobosque Senna Neves

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar meus passos me iluminando e ajudando a continuar minha caminhada.

Agradeço aos meus pais Vicente e Maria por serem a minha referência exemplo de pessoas batalhadoras e guerreiras que contribuíram para eu estar aqui.

Agradeço aos meus irmãos Daniela por ser um exemplo e pelo incentivo e ao meu irmão Daniel pelo apoio.

Agradeço aos meus sobrinhos Vitor, Catharina e Helena por serem uma das minhas maiores alegrias.

Agradeço ao meu noivo Rafael, pelo apoio e carinho.

Agradeço ao meu orientador, professor Clodoaldo, pois foi quem me auxiliou, dedicou e me passou ensinamentos no qual cheguei até aqui .

Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos e no qual sem eles nada disso seria possível.

RESUMO

Quando membros de uma família administram uma organização, formam a chamada empresa familiar. Este tipo de empresa geralmente é comandado pelo fundador e na maioria das vezes ele é responsável por estabelecer todas as regras dentro da organização, ou é subdividido os cargos de chefia entre os familiares. Em algum momento, no entanto, é necessária a sucessão. Isso ocorre quando a gestão passa da geração atual para uma geração mais nova. O presente trabalho objetiva analisar como se dará o processo sucessório na empresa X. Com esse intuito foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório, sob a forma de um estudo de caso, por meio da aplicação e análise das respostas contidas em um questionário semi-estruturado que foi aplicado a um dos gestores. Embora tenha se verificado que o mesmo está ciente da importância do processo de sucessão da empresa, e que até já tenha um preferido em mente, entre os três candidatos e, ainda ter afirmado que reconhece a importância da estratégia, deixou a impressão de que essa sucessão não está sendo tão planejada, pois afirma ter medo de futuros conflitos. Apesar disso, ao que parece, o processo de sucessão transcorrerá de forma positiva.

Palavras-chave: Empresa Familiar; gestão; sucessão; estratégia.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipos de empresa familiar	13
QUADRO 2 - Modelos de empresas familiares	14
QUADRO 3 - Modelos de sucessão.....	21

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 UM ESTUDO SOBRE EMPRESA FAMILIAR E SUA FORMAÇÃO.....	9
1.1 Conceito de empresa familiar	9
1.2 As origens da empresa familiar no Brasil.....	11
1.3 Empresa familiar: tipologia, características e diferenças em relação aos profissionais	12
2 BREVE ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	17
2.1 Conceito de sucessão no contexto da empresa familiar	17
2.2 Modelos sucessórios.....	20
2.3 Os conflitos na empresa familiar	22
2.4 A profissionalização da empresa familiar	24
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	26
3.1 Histórico da empresa	26
3.2 Metodologia do estudo de caso	27
3.3 Análise e discussão dos dados	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXO.....	35

INTRODUÇÃO

Quando membros de uma família administram uma organização, formam a chamada empresa familiar. Este tipo de empresa geralmente é comandado pelo fundador e na maioria das vezes ele é responsável por estabelecer todas as regras dentro da organização, ou não subdivididos os cargos de chefia entre os familiares.

Dentro da empresa familiar é necessário avaliar e implantar o processo de sucessão, a fim de escolher o sucessor seja ele familiar ou não, e da sua importância na sobrevivência da mesma. Assim se faz necessário demonstrar a diferença entre sucessão, herança e capacidade para comandar a empresa. No que concerne os aspectos sociais, esse fica bem claro quando se buscam os quesitos compatíveis com a capacidade de gerir uma empresa no âmbito da sucessão, pois uma empresa bem estruturada com um gestor capacitado faz o negócio expandir, e com essa expansão, gera mais empregos e, um maior relacionamento do cliente, gerando uma responsabilidade social e um compromisso com a sociedade, cliente, funcionário e fornecedor.

Considerando que algumas empresas familiares podem não ter uma preocupação em relação a escolha de um futuro sucessor para administrar as mesmas, é intenção desse trabalho, como questão problema pontuar: como se dará o processo de sucessão na empresa familiar X?

Justifica-se tratar na monografia sobre o tema o processo de sucessão em empresas familiares, pois este é um processo longo, que avalia a competência e as características do candidato desde a sua juventude até a fase adulta. Existem estudos que atestam que um processo de sucessão mal conduzido pode levar ao fechamento das empresas e, nesse caso, pode se instalar de modo geral um “caos” social. Desta forma, abordar o processo de sucessão em empresas familiares irá demonstrar como é preciso se preocupar com a preparação e o desenvolvimento profissional de quem entrará no comando do negócio.

Diante desse contexto, a pesquisa possui como objetivo geral analisar como se dá o processo de sucessão em empresas familiares, com ênfase na empresa X. Objetiva-se, de forma específica conceituar empresa familiar, apresentando seu processo de formação; apresentar a origem das empresas familiares e suas

principais características; conceituar e discutir o processo de sucessão em empresas profissionalizadas e também em empresas familiares, fazendo uma comparação entre as mesmas e realizar um estudo de caso na empresa X de forma a se avaliar o seu planejamento quanto ao processo de sucessão.

A pesquisa realizada tem natureza exploratória, do tipo de estudo de caso, de caráter qualitativo, visando trazer ao leitor o real cenário da pesquisa em análise. Não foi objetivo da pesquisa a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos. O estudo foi realizado em duas etapas, sendo, na primeira realizada uma revisão bibliográfica, através de livros que abordem o tema, sites especializados, artigos científicos e monografias. Pesquisou-se ainda em dissertações para contribuir com o referencial teórico proposto. A segunda etapa caracteriza-se com um estudo de caso na empresa X, onde foi realizada entrevista aos colaboradores, para maior entendimento do cenário organizacional, buscando responder o problema de pesquisa proposto.

Como estrutura do estudo, no primeiro capítulo tratou-se de conceituar empresa familiar e seu processo de formação, mostrando suas origens e características, bem como identificar os tipos de empresas familiares existentes.

No segundo capítulo abordou-se o processo de sucessão em empresas de forma geral, destacando suas origens e características, além de discutir em empresas profissionalizadas e também em empresas familiares, considerando os modelos das literaturas aplicáveis.

Como terceiro capítulo, foi realizado um estudo de caso na empresa X de forma a se avaliar o seu planejamento quanto ao processo de sucessão, fazendo uma análise e trazendo discussões dos resultados, à luz da questão problema trabalhada.

1 UM ESTUDO SOBRE EMPRESA FAMILIAR E SUA FORMAÇÃO

Acredita-se que uma das formas mais antigas de formação social seja a empresa de origem familiar. É grande o número de empresas que se classificam como sendo empresas familiares.

Em vista disso, e certamente por ser o foco da presente pesquisa, este capítulo inicial visa conceituar empresa familiar e seu processo de formação, mostrando suas origens e características, bem como identificar os tipos de empresas familiares existentes.

1.1 Conceito de empresa familiar

Diversos são os conceitos de empresa familiar. Cada autor a caracteriza de uma maneira. Antes de se ater às conceituações, Oliveira (2006, p. 3) faz uma importante consideração a respeito da origem da empresa familiar. Assim, segundo o referido autor:

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor – na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra – que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia seu próprio empreendimento, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio dos membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Optou-se aqui por inserir essa informação por considerá-la bastante rica e muito capaz de contribuir para a construção e o entendimento de um significado de empresa familiar. E assim, viu-se que para que a empresa existisse, foi preciso que alguém, dinâmico e acima de tudo empreendedor, fosse capaz de colocar a mão na massa e dar início ao negócio.

Já buscando uma conceituação mais acadêmica encontramos Mamede e Mamede (2011, p 11) que assim abordam a empresa familiar:

O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas cotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais.

O posicionamento dos autores anteriormente citados esclarece que, embora a empresa possa ter uma composição familiar no que diz respeito à posse de cotas ou ações, não necessariamente elas devam ser as gestoras da empresa, podendo para isso, contratar profissionais específicos.

Para Bernhoeft (1991, p. 35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. No entendimento desse autor, portanto, a empresa familiar é definida de forma bem simples, como aquela que mantém em sua composição da gestão somente integrantes de sua família ou aquele que teve origem em uma história de família.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, s/p) os diversos conceitos de empresa familiar envolvem três aspectos básicos: o controle sobre a empresa; o poder que família exerce sobre a empresa; e a inclusão da família na gestão, no intuito de perpetuar a propriedade transferindo-a para outras gerações. Observa-se que na visão desses autores esses aspectos mencionados dizem respeito diretamente à participação das famílias na gestão do empreendimento.

Longenecker (2004, p.135) afirma que “Empresa Familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e no funcionamento dessa empresa”.

De acordo com o autor, a empresa familiar se constitui basicamente da união de parentes, geralmente pai e filhos ou irmãos, geralmente pessoas com parentesco próximo, em um empreendimento.

Segundo Oliveira (1999, p. 18), empresa familiar é aquela marcada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Por outro lado, Gonçalves (2000, p. 8) afirma que:

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Tendo em vista as colocações dos autores anteriormente mencionados é possível compreender que a empresa familiar é aquela que nasce e se desenvolve no contexto familiar de maneira em que cabe somente aos membros da família a gestão da mesma.

Para Vidigal (1996, p. 15), pode-se definir ainda a empresa familiar da seguinte maneira

A não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas foram familiares na origem... Podemos ter certeza que as empresas familiares representam mais de 99% das empresas não estatais brasileiras

Podemos registrar de forma geral que, independente do conceito dado à empresa familiar, essa sempre será analisada como uma empresa onde os membros da família atuam na sua administração e que, de alguma forma, desejam que haja uma continuidade na organização por intermédio de seus sucessores na família.

Quase 80% das empresas no Brasil e no mundo são consideradas familiares, ou seja, têm origem ou gerência com pessoas da mesma família. No Brasil desde pequenas e médias empresas a grandes grupos como Odebrecht e Votorantim foram fundadas por familiares. Mas apenas 25% das empresas familiares conseguem passar o negócio para outra geração menos de 10% para a quarta geração. (BRASIL, 2012, s.p.)

Como abordado pelos autores pesquisados só se torna empresa familiar a empresa que consegue desenvolver o plano sucessório, no qual vai ser passado de geração a geração fazendo com que a empresa não se encerre com a partida do seu fundador. Vejamos a seguir, as origens da empresa familiar.

1.2 As origens da empresa familiar no Brasil

Como origem da empresa familiar é possível citar a questão culturalmente histórica, do conhecimento que é repassado de pai para filho, de geração em geração. Nesse mesmo contexto, há relatos da prática de condução dos negócios

passada de pai para filho ainda no Egito Antigo, assim sendo, uma prática bastante antiga. (ADACHI, 2006, p. 23).

Já se viu anteriormente que a maioria dos empreendimentos brasileiros são caracterizados como empreendimentos familiares. Para Oliveira (1999, p 21) o surgimento e criação das empresas familiares brasileiras ocorreu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal.

De acordo com Souza *et al* (2007, p.1) não é possível definir com exatidão quando teve início a empresa familiar aqui no Brasil, muito menos onde estavam localizadas e quais atividades desenvolviam. No entanto os autores ressaltam é que, independentemente da precisão dessa data, a pequena atividade familiar sempre esteve presente.

O que se pode afirmar sobre a origem das empresas familiares no Brasil é que a mesma teve origem nas companhias hereditárias, que por possuírem essas características, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam as terras. (OLIVEIRA, 2006, p.7).

Havia ainda os imigrantes, que quando aqui chegavam abriam seus negócios que permaneciam administrados pela família. Alguns deles cresciam e até se multiplicavam, abrangendo ramos diferentes de atuação, dando início a empresas diversas dentro de um mesmo grupo.

Para Bernhoeft e Gallo (2003 *apud* MELO *et al*, 2013, p.3) a história das famílias empresárias no Brasil possuem origens e características muito peculiares, e defendem que a maioria das nossas empresas tem sua história vinculada à figura de um imigrante.

Acredita-se que alguns negócios de família foram evoluindo, se consolidando e outros, no decorrer do tempo, foram absorvidos pelas mudanças de mercado.

A seguir os principais tipos e características das empresas familiares.

1.3 Empresa familiar: tipologia, características e diferenças em relação aos profissionais

Após apresentar uma definição de empresa familiar, é possível agora já se desenvolver uma breve discussão sobre os tipos e características das empresas familiares.

Com relação aos tipos de empresa Casillas, Vázquez e Diaz (2007, p.10) afirmam que existem três tipos de empresa familiar, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

QUADRO 1- Tipos de empresa familiar

ITEM	TIPO	CARACTERÍSTICAS
Empresa familiar de acordo com os fatores sociodemográficos	De acordo com o grau de inclusão da família na gestão	Grau de parentesco
	De acordo com o porte	Pequenas Médias Grandes
	De acordo com o mercado geográfico	Locais Regionais Multinacionais
	De acordo com o tipo de propriedade e forma jurídica	Sociedade de responsabilidade limitada Sociedade anônima Outros
Empresa familiar com relação à geração	Primeira geração	Propriedade da família e dirigida pelo fundados
	Segunda geração	Gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores
	Terceira geração	Quando é controlada pelos netos dos fundadores
Empresa familiar de acordo com o vínculo entre a família e a empresa	Vontade de continuidade da empresa familiar	Interessados Desinteressados
	Tipo de relação e dedicação dos membros	Membros que se dedicam Membros que não se dedicam à empresa

Fonte: Casillas, Vázquez e Diaz (2007, p.10).

Como se pode observar, as empresas familiares em si, podem apresentar características diferenciadas. No entanto, em todas elas se observa, de certa forma o vínculo parental ou geracional.

De acordo com Gonçalves (2000, p.8), além do posicionamento da tipologia, ainda existem algumas características particulares às empresas familiares, tais como:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Na visão do autor, as características básicas da empresa familiar são de fácil compreensão. Como o próprio nome já sugere, a relação parental e a responsabilidade de gestão do empreendimento por parte da família são as mais marcantes.

Nesse contexto Gallo (1995, p.5 *apud* CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p.14), determina quatro modelos de empresas familiares, a saber, como evidenciado no Quadro 2:

QUADRO 2 - Modelos de empresas familiares

Tipo	Características
Empresa de trabalho familiar	Empresa cujos membros da família pretendem gerenciá-la, com maior parte deles atuando na empresa, se assim o desejarem. Desse modo, incentiva-se que os filhos trabalhem na empresa do pai e assim por diante.
Empresa de direção (administração) familiar	Empresa em que os membros da família concordam em manter o controle apenas sobre a propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares que tenham mais habilidade e formação. Nesse caso, os demais membros da família permanecem vinculados à empresa como acionistas/cotistas passivos.
Empresa familiar de desenvolvimento	Os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente a controlar as decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios, e não na gestão da empresa.
A “empresa familiar conjuntural”:	Empresa em que não existe claro interesse da família em futuramente manter a propriedade ou a gestão sobre ela. Esse tipo de empresa tende a se desfazer caso haja oferta de investimentos externos.

Fonte: GALLO (1995, p.5 *apud* CASILLAS, VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p.14).

De acordo com GALLO (1995 *apud* CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p.14) as empresas familiares têm como característica de destaque o interesse dos membros da família em gerenciá-la, embora já se tenha visto que em muitos casos optam pela contratação de um profissional específico para desempenhar essa função. Outro ponto relevante é a consciência de alguns proprietários que não se

sentem aptos à gestão e permitem a outro membro fazê-lo. É comum ver empresas em que o avô é o dono, porém que atualmente é gerenciada pelos filhos e netos.

Ainda abordando as características das empresas familiares, encontramos as considerações de Bernhoeft (1989, p. 39) a esse respeito:

Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; Valorização da antiguidade fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; Exigência de dedicação -“vestir a camisa”-, caracterizada por atitudes tais como: não ter horário para entrar ou sair; Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como: não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a empresa; Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Nos chama a atenção a forma como o autor argumenta sobre a questão da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Isso nos leva a crer que a empresa familiar é mais aberta, recebe bem e confia em seus membros. Da mesma forma, salienta que os laços afetivos também influenciam em vários momentos do cotidiano da empresa.

A empresa familiar, na visão de Bernhoeft valoriza ainda os conselhos dos mais velhos e cobra que todos façam parte do projeto da empresa, “vestindo a camisa” como ele mesmo indica.

Além disso, não se pode negar como diz o autor, existe a expectativa de que todos serão fiéis à empresa, podendo haver dificuldade de separar emocional e racional.

Não se pode precisar aqui se essas características servem para fortalecer ou enfraquecer a estrutura da empresa familiar. Sobre as possíveis dificuldades na gestão das empresas familiares veremos mais à frente.

Entretanto, com os diversos tipos de empresas familiares apresentados, pode-se observar que toda organização familiar, depende de um ou mais membros da família para assumir os cargos de responsabilidade, assim tendo o domínio nas tomadas de decisões e resultados financeiros, conforme salientam Casillas,

Vázquez e Díaz (2007, p.10). Além de destacar que as empresas familiares em todo o mundo são bastante significativas.

Vimos até aqui alguns pontos que ajudam a definir o que vem a ser a empresa familiar. Veremos agora alguns pontos que nos ajudam a diferenciar as empresas familiares das empresas profissionalizadas.

Torna-se interessante frisar ainda que, segundo alguns autores a empresa familiar não pode ser definida como aquela que somente conta com parentes em sua composição.

Há que se ressaltar aqui que existe uma singular diferença entre empresa familiar e empresa profissionalizada. De acordo com Teixeira (2011, p.3) que considera que a diferença entre uma empresa profissional e familiar é o estilo como a empresa é administrada, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Segundo o mesmo, a empresa familiar é um “ideal que deu certo”.

Sendo assim, é possível dizer que a empresa familiar, em sua maioria, é administrada pelos membros da família. Assim, nem sempre os gestores têm formação para tal, mas como foi dito acima, é uma experiência que em parte tem dado bastante certo.

Mas as variações do mercado, as suas inovações, o crescimento da concorrência fez com que muitas empresas sentissem a necessidade de se profissionalizar. Nesse sentido, começaram a investir em capacitação para os seus funcionários.

No capítulo seguinte veremos mais a respeito da profissionalização e da sucessão nas empresas familiares.

2 BREVE ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Nesse segundo capítulo, ainda falando sobre a empresa familiar, nos aprofundaremos um pouco no processo de sucessão. Sabendo que uma das principais características da empresa familiar reside no fato de que a gestão se mantém dentro da família, espera-se aqui conhecer um pouco mais sobre esse processo de sucessão.

Embora se acredite que muitas vezes as gerações mais novas são preparadas ao longo da vida para assumirem a gestão do negócio quando adultas, acredita - se também que nem sempre esse processo aconteça de forma tranquila.

2.1 Conceito de sucessão no contexto da empresa familiar

Uma das características mais marcantes da empresa familiar e aqui já mencionada é a gestão realizada pela família. E pensando na longevidade do empreendimento, haverá um momento em que a gestão passará para a geração seguinte.

Ao pensar nesse momento como algo de grande significado para a empresa, em muitas famílias os membros começam a ser preparados desde bem jovens para esse momento em que assumirão a gestão no lugar do mais velho. Esse processo é reconhecido como sucessão.

Com relação a sucessão, Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 226) fazem uma interessante explanação:

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária. O forte vínculo emocional com a empresa familiar faz da sucessão uma das questões mais importantes para os membros da família, tanto para os sucessores como principalmente, para o líder – sobretudo se for o fundador. Quatro dos fatores bastante críticos nesse sentido são: a atitude do líder para assumir seu progressivo afastamento, a relação entre ele e seus sucessores em potencial, o planejamento e a administração do processo de transferência do controle à geração seguinte para garantir a continuidade da família empresária na empresa familiar.

Como se pode observar na fala dos autores anteriormente mencionados a sucessão se consiste numa transferência de poder, que não necessariamente se dá de forma repentina e imediata. Em muitos os casos, ao longo da vida, os futuros sucessores vão sendo aos poucos preparados para lidar com o negócio da família e aprender a geri-los com eficiência, conforme já foi mencionado anteriormente.

Dessa forma é possível dizer que a sucessão pode ser um evento planejado (CASILLAS; VÁSQUEZ ; DÍAZ, 2007, p,227):

O planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, instituições de caridade, etc) da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo

Essa fala nos permite algumas reflexões acerca do processo decisório e que constituem uma interessante discussão, já que na visão de Oliveira (1999, p. 25) existem alguns aspectos que devem ser considerados no processo de sucessão familiar:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; ·
- Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; ·
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; ·
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família

Conforme ressalta o autor anteriormente mencionado é importante que se esteja atento a esses pontos, pois todos merecem atenção. São pontos que se considera fundamentais para se tomar conhecimento da realidade da empresa, facilitando assim, o planejamento das ações.

Quando se é possível planejar a sucessão acredita-se que a empresa familiar lança mão dos mais diferentes recursos para que o processo aconteça da melhor forma possível, até porque a sucessão pode colocar em risco a saúde do empreendimento.

Um exemplo comum dos recursos que as famílias se utilizam é levar, de alguma forma, os descendentes mais novos a seguirem carreiras profissionais que contribuam para a gestão da empresa. (SOUZA *et al*, 2007, p. 51).

Acredita-se também que o contrário possa ocorrer, ou seja, que o jovem opte por uma carreira profissional já pensando que através dela terá garantido não só seu lugar no mercado de trabalho, mas especialmente na empresa.

Nesse sentido, Lansberg (1988, p. 32 *apud* MOREIRA, 2013, p. 7) completa essa ideia afirmando ainda que:

[...] o planejamento de sucessão significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.

Sendo assim, pode-se dizer que a sucessão é um marco importante no histórico da empresa familiar, podendo ser responsável direto pelo sucesso ou fracasso da mesma. Nos casos de sucesso acredita-se que esses aconteçam quando, por exemplo, o sucessor está bem preparado e feliz em assumir tal posição no empreendimento. Há nesse momento o que se chama popularmente de “união do útil ao agradável” e assim, além de todos ficarem satisfeitos, há a ideia de que o preparo prévio do novo gestor possa trazer muitas contribuições para a organização.

Por outro lado, há que se pensar que uma sucessão, fruto de um planejamento mal feito pode trazer consequências para a empresa, como as situações abaixo elencadas por Cohn (1983 *apud* LEONE, 2005, p. 18)

[...]membros qualificados da família retiram-se dos negócios, por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
filhos e empregados mal preparados para a função de liderança;
proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
proprietário que não deseja abrir mão do controle
família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

Cohn cita algumas situações que podem gerar problemas dentro da empresa. Acreditamos que cada uma delas merece uma reflexão a respeito. A primeira situação por ele elencada fala do descontentamento do membro que se capacitou, se qualificou para assumir sua função na empresa, e ali, por motivos diversos, não encontra espaço para atuar.

Há ainda a questão da escolha malfeita. Acreditamos que nem todas as pessoas são aptas à liderança. Sendo assim, defendemos que esse seja um aspecto que merecia mais atenção no processo de sucessão.

Outro ponto também relevante que o autor cita é a questão do poder. Muitos não aceitam passar o controle para a geração seguinte. Ou quando passam, não o fazem de fato, não acatando suas sugestões e muito menos as suas decisões. Tudo isso permite o surgimento de conflitos que podem vir a trazer consequências negativas para a empresa. (LEONE, 2005, p. 16).

Por fim, e não menos importante, o autor remete à questão financeira. Não acreditamos que de imediato a sucessão implica em perda ou ganho para a empresa. Isso tudo vai depender de como vai mudar, de como as coisas irão acontecer. Contudo o autor fala da possibilidade de perda financeira no processo de sucessão. O que pode acontecer pela falta de controle, de planejamento das ações. (LEONE, 2005, p.16).

Fica evidente, portanto, a necessidade de se planejar bem a sucessão na empresa, com a finalidade de dar continuidade dos negócios de maneira positiva, preferencialmente agregando pontos positivos que a tornem mais forte e competitiva no mercado.

A seguir veremos um pouco mais sobre os modelos sucessórios.

2.2 Modelos sucessórios

Ao longo dos anos os estudiosos da área passaram a ater-se nos diferentes processos de sucessão e a partir deles foram se destacando alguns modelos específicos.

Embora o nosso objetivo no decorrer deste trabalho seja ater-se a uma única empresa, a análise dos dados ali coletados será mais rica quando maior for o nosso material de apoio. Assim, veremos aqui de forma breve, um pouco mais sobre os diversos tipos de modelos sucessórios.

De acordo com Leone (2005, p 23) existem diversos modelos de sucessão que podem ser aplicados nas empresas familiares. Para melhor facilitar a exposição das ideias o autor construiu o quadro resumo a seguir:

QUADRO 3 - Modelos de sucessão

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Ciclo de vida organizacional	Mendhan	1989	1. Estágio inicial 2. Estágio de expansão 3. Estágio estático 4. Estágio de declínio 5. Encerramento da empresa
Ciclo de vida organizacional	Miller	1989	Estágio 1: o Profeta Estágio 2: o Bárbaro Estágio 3: o Construtor e o Explorador Estágio 4: o Administrador Estágio 5: o Burocrata Estágio 6: o Aristocrata Estágio 7: o Sinergista
Ciclo de vida organizacional	Kaufman	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Ciclo de vida organizacional	Adizes	1990	1. Estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca) 2. Segundo nascimento e a maioridade (adolescência e plenitude) 3. Processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte)
Ciclo de vida organizacional	Leone	1994	1. Existência 2. Manutenção 3. Êxito 4. Desenvolvimento 5. Utilização máxima dos recursos 6. Esclerose
Ciclo de vida organizacional	Brasil et al	1995	1. Criação 2. Crescimento 3. Desenvolvimento 4. Futuro
Dinâmicas das relações empresa/família	Guerreiro	1996	1. Ascensão-fundação 2. Ascensão-aquisição 3. Continuidade-fundação 4. Continuidade-sucessão
Dinâmicas das relações empresa/família	Gersick et al..	1997	1. Início 2. Expansão/formalização 3. Maturidade

Fonte: Leone,(2005. p. 23).

Cada modelo traz de forma diferenciada de que forma conduzir o processo sucessório das organizações. Em vista disso, requerem um melhor estudo de forma a avaliar qual deles melhor se encaixa para a realidade de cada empresa.

O modelo de Mendhan (1989 apud Leone, 2005, p.65) por exemplo, leva em consideração o fim da empresa, assim como o de Adizes (1990, p.65). Já Leone

(2005, 65) cita o que seria a “esclerose” da empresa, levando a crer que a partir do seu envelhecimento pouca ou nada produz.

Gersick *et al* (1997, 32) vê esse envelhecimento como um ciclo de maturidade, o que leva a crer que é um período proveitoso, onde se tem mais experiência e com isso maior embasamento para as tomadas de decisão.

É interessante mencionar que os modelos se diferenciam ainda pela forma como concebem as etapas do processo, cada um especificando estágios e ciclos diferenciados.

É momento de discorrer sobre os conflitos na empresa familiar.

2.3 Os conflitos na empresa familiar

Em todas as empresas o conflito¹ é passível de acontecer. Não diferentemente assim também ocorre nas empresas familiares. Muitas vezes esse conflito acaba sendo fomentado pelo processo de sucessão

Quando se fala em sucessão na empresa familiar, para Ricca (2007, p. 1) espera-se que

Fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas), não é apenas uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo

Acredita-se que nenhuma empresa espera falir após o processo sucessório. Muito ao contrário! Quando as empresas familiares precisam passar pelo processo de sucessão, aproveitam para apresentar projetos e planos diferenciados pela organização. Não tão somente por isso, mas também pela própria vaidade de ser escolhido como o gestor, é possível que nasçam diversos conflitos.

Por outro lado, sabe-se que os conflitos também podem trazer consequências negativas para a organização e em vista disso, o mais interessante é estabelecer um conjunto de estratégias que auxiliem na tramitação de um processo calmo e positivo para a empresa.

¹ Podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante. Fonte: Robbins,S.P (2009,190)

Lemos (2003, p. 42) sugere que:

Uma importante estratégia de ação, legal e normatizada, para estabelecer os canais necessários e desejados de comunicação entre a família e a empresa, minimizando consideravelmente diversos conflitos que se fixam a partir das interseções entre a família, a gestão e a propriedade.

Assim, mais uma vez se reforça a necessidade de se planejar o processo decisório nas empresas familiares.

Vale aqui lembrar que assim como as demais empresas, as empresas familiares também têm alguns pontos negativos que podem contribuir para que ocorram conflitos que possam colocar em risco o seu clima organizacional.

Dentre esses pontos Inácio (2008, p. 07) menciona os seguintes:

- Superestimação das relações afetivas sobre as profissionais;
- Valorização de paradigmas;
- Exigência de dedicação e alta fidelidade;
- Tomada de decisões sob a influência das emoções;
- Presença do autoritarismo e do paternalismo nas relações;
- Centralização do processo decisório;
- Promoções e premiações observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade em detrimento da produtividade;

Essas são algumas das falhas que podem ocorrer nas empresas familiares. O descontentamento com atitudes do gênero pode vir a trazer conflitos que por sua vez, podem colocar em risco a organização.

Há que se dizer que possam existir ainda os conflitos intergeracionais, por desacordo em pontos diversos relacionados à forma de gestão, e que também podem prejudicar a empresa.

Pensando em minimizar essas questões e procurando estar mais preparada para o mercado, muitas empresas tem investido no que se chama de profissionalização, conforme veremos a seguir.

2.4 A profissionalização da empresa familiar

Entende-se, à grosso modo, a profissionalização como um processo de mudança na empresa, onde os gestores fundadores abrem espaço para que profissionais contribuam na administração do empreendimento.

Corroborando com essa ideia encontramos Freitas e Frezza (2005, p. 35) que explicam que a “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Assim, para os autores, a profissionalização nada mais é do que a contratação de gerentes aptos para desempenhar a função em nome dos proprietários.

Vale lembrar que, conforme vimos anteriormente, a empresa familiar constrói muitas de suas relações com base em laços afetivos ao invés de profissionais. Em vista disso, esse processo de profissionalização precisa ser cauteloso para não trazer constrangimento e algum conflito.

De acordo com Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio família para tornar-se uma empresa profissional”.

Tudo isso acabará por trazer mudanças na organização. Assim, é importante que a empresa esteja preparada para lidar com isso. Acreditamos que a melhor forma de alcançar resultados positivos nessa profissionalização seja planejando-a com antecedência.

Um exemplo de empresa familiar que conseguiu crescer e superar desafios estando no mercado até os dias de hoje é a Gerdau²

A empresa inicial foi fundada em 1901 exercendo atividades de metalurgia. No ano de 1948 passa a exercer atividades na área de siderurgia. Hoje a Gerdau se constitui num grupo de empresas. No ano de 2001 o grupo fez um grande investimento adquirindo parte do capital social da Açominas, além de uma usina siderúrgica nos Estados Unidos.

Atualmente é um dos grupos mais importantes e produtivos na área de siderurgia e que cresce a cada ano. Segundo os proprietários o sucesso da empresa advém de sua capacidade de planejar.

No capítulo seguinte veremos um estudo de caso abordando uma empresa familiar.

² Informações retiradas do site da Gerdau

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Neste terceiro capítulo foi realizado um estudo de caso na empresa familiar X de forma a se avaliar o seu planejamento quanto ao processo de sucessão, fazendo uma análise e trazendo discussões dos resultados, à luz da questão problema trabalhada.

O surgimento da empresa X em questão, em partes, não foge a regra das ditas empresas familiar. No ramo de transportes de cargas pelo Brasil é que teve início o começo da vida do empreendimento que hoje se destaca pelo comércio de madeiras e seus derivados

3.1 Histórico da empresa ³

Tudo teve seu início em 1.981 quando o atual fundador da empresa resolveu seguir os passos do pai trabalhando no ramo de transportes de cargas. Na época tudo era muito difícil, além de poucas estradas pavimentadas a oferta de serviço era muito pequena o que os obrigava a fazer viagens mais longas para o estado do Mato Grosso e para a Serra dos Carajás. Foram dezessete anos fazendo viagens para os estados do Pará, Rondônia e Mato Grosso.

Como a linha era rotineira e se sabia das facilidades em se trazer de forma mais rápida produtos para a construção civil, passou se a ter de amigos muitas encomendas de mercadorias para a nossa região. Em meados de 1997 e 1998 foi que surgiu a ideia de abrir um pequeno comércio de madeiras e seus derivados como forma de se adquirir mais uma forma de renda.

Desde 1998 a empresa que antes era somente de transportes de cargas passou a atuar no ramo da construção civil, no começo com apenas um funcionário, e um espaço limitado na garagem da casa do proprietário, e apenas uma camionete para realizar as entregas. Com o passar do tempo a necessidade fez com que a estrutura fosse analisada, pois o espaço já era pequeno demais, um funcionário já não mais dava conta de atender os clientes e efetuar as entregas e um veículo maior seria fundamental para agilizar o fornecimento de mercadorias.

³ Informações obtidas por meio de entrevista com os proprietários da empresa

Nessa época o filho do fundador se juntou ao empreendimento ajudando na empresa na parte de atendimento ao cliente. Mais tarde veio também a filha ajudar no crescimento da empresa, assim como a mãe e esposa do fundador e a filha mais nova.

Uma nova sede foi construída, em um espaço mais amplo e de fácil acesso às margens da rodovia que corta Lagoa Dourada - MG, uma vez que essa logística ajudava na chegada fácil das mercadorias a serem escoadas.

O fundador continuou a seguir suas origens no ramo de transportes e deixou aos cuidados dos filhos o empreendimento, isso porque somente o transporte de mercadorias para a empresa não era suficiente para o sustento familiar.

Com o passar dos anos o reconhecimento do negócio veio a acontecer e a expansão foi necessária para que o crescimento não parasse. A empresa, de forma peculiar, aumentou significativamente sua frota, tanto de pesados para transportes interestaduais, quanto de entrega, passando a trabalhar apenas com transporte próprio. O ramo de transporte como propulsor das atividades continua até os dias atuais sendo de grande importância para o sucesso da empresa.

O gestor administra a parte de logística da empresa no setor de transportes visto que tem conhecimento de gerações passadas e foi esse o empreendimento propulsor para o negócio hoje desenvolvido. O ramo de transportes seguido de gerações passadas é, até os dias atuais, de grande relevância para o crescimento da empresa.

Em contrapartida, a estrutura gerencial, os quais são os cargos chave, é exclusivamente preenchida por membros da família proprietária, quais sejam os filhos do progenitor. Assim vai se dando a administração do negócio, nos cargos de confiança os membros da família e nas demais atividades os colaboradores que são de suma importância quando o negócio se torna maior.

3.2 Metodologia do estudo de caso

Neste capítulo foi realizado um estudo de caso na empresa X de forma a se avaliar o planejamento quanto ao processo de sucessão, fazendo uma análise e trazendo discussões dos resultados.

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, do tipo de estudo de caso, de caráter qualitativo, visando trazer ao leitor o real cenário da empresa X para

posterior análise e discussão diante ao tema, com entrevista a um dos gestores fundadores buscando responder ao problema de pesquisa proposto. Não será objetivo da pesquisa a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

3.3 Análise e discussão dos dados

Com base nos dados coletados para este estudo monográfico, espera – se poder responder o problema de pesquisa proposto: como se dará o processo de sucessão na empresa familiar X.

O questionário era composto de 24 questões e foi aplicado a um dos gestores.

Abordou na primeira questão se o gestor conhece de fato sua empresa e seus colaboradores e se é claro para o mesmo quais são os pontos fracos e os fortes da empresa. A resposta dada foi afirmativa. Esse é um bom aspecto. Acreditamos que conhecer a empresa é um dos pontos mais importantes para uma boa gestão.

Já a segunda questão aborda se o entrevistado seria capaz de correr riscos pela sua empresa. A resposta também foi positiva. Percebemos que esse ponto é muito importante dentro de uma organização, entendendo que o empreendedor é aquele capaz de ousar nos negócios.

Em seguida, na terceira questão questiona se ao entrevistado se dentro da sua empresa existem normas que devem ser respeitadas por seus colaboradores. Novamente uma resposta positiva e que permite enxergar aí mais um aspecto positivo: a partir do momento em que está empresa possui normas internas, específicas, há uma valorização da organização.

Já a questão de número quatro se o gestor acredita que seus colaboradores juntos, formam uma equipe. Nesse momento, a resposta foi “em parte” o que quer dizer que não totalmente ou nem sempre os colaboradores agem como se fossem parte de uma equipe.

Na quinta questão questionava ao gestor se o mesmo motiva seus colaboradores. E a resposta foi positiva. Em contrapartida na sexta questão foi abordado se o gestor aceita as opiniões e ideias de seus colaboradores. A resposta foi “em parte”. Crê-se que isso demonstre o despreparo para a administrar a empresa nesses pontos, por nem sempre aceitar essas opiniões. Ainda assim, o que

importa é que a empresa está a mais de vinte anos no mercado e provavelmente o gestor seja o mesmo desde o começo.

Em seguida foram feitas perguntas relacionadas a estratégias, no qual apresentou na sétima pergunta se o gestor sabia o que era estratégia e de forma a complementar essa pergunta, a oitava questão questionou se o mesmo acreditava utilizá-las em seu negócio. As duas respostas foram positivas. Nesse sentido cabe afirmar que, segundo o entrevistado, ele sabe o que é estratégia e reconhece a sua importância uma vez que acredita que a usa em seu negócio o que é de extrema importância em uma organização. Perguntou-se ainda na nona questão em qual área ele acredita que a estratégia se faça mais necessária no seu negócio. A resposta obtida foi “processos/operação/produção”. Assim, a estratégia utilizada pelo gestor está no cerne das atividades da empresa, visto que é uma área que depende de mão de obra e suprimentos.

Com relação ao mercado, foi perguntado ao entrevistado por meio da décima questão se ele considera que a sua empresa tem uma postura ofensiva no mercado. O entrevistado afirmou que sim, e ainda, que se considera atento as ameaças e ainda que conhece seus concorrentes, respostas referentes às questões 11 e 12. O entrevistado afirmou ainda, na nona questão, ser um bom conhecedor do mercado em que está inserido.

A décima quarta questão relacionava-se com as ameaças que observa no mercado, especificamente em seu segmento, considera como principal ameaça o aumento dos preços da matéria prima e a redução da oferta de mão de obra no mercado, pontos importantes esses pois, são de suma importância dentro da organização, assim vimos que o gestor está sempre atento às oportunidades.

Já a décima sétima questão foi abordou ao gestor sua opinião sobre a seguinte frase: “a vitória está reservada para aqueles que estão dispostos a pagar o preço”. Com relação a ela o gestor afirma concordar com a mesma. Tal resposta vai de encontro com a afirmação de que está disposto a correr riscos pela empresa.

No que diz respeito à sucessão o entrevistado afirma em resposta a questão décima oitava, ter alguma preocupação com esse processo e ainda seguindo a ordem de questão décima nona o mesmo afirma que já tem um candidato em mente. Complementando ainda que o entrevistado se diz concordar com a vigésima questão que pergunta se o mesmo concorda que feita à escolha do sucessor é necessário o acompanhamento e avaliação profissional e competência do candidato,

esse é um ponto muito relevante, pois ao concordar ele demonstra que conhece essa importância e com isso ele estará conduzindo um candidato preparado e qualificado para dar continuidade ao seu negócio.

Ainda sobre o processo sucessório o entrevistado na questão vigésima primeira se diz concordar com a ideia de que na sucessão, o poder não precisa ser transferido imediatamente. Ele pode ser repassado aos poucos de modo que o novo gestor possa ir aprendendo a lidar com a gerência da empresa e ir adquirindo conhecimentos importante.

O gestor ainda ciente de que o processo de sucessão se bem sucedido pode contribuir para a longevidade e o crescimento da empresa e que é ciente ainda da possibilidade de ocorrer conflitos entre os demais que poderiam estar aptos a assumir essa posição, afirmando ainda que para isso é preciso que os membros estejam interessados em assumir as funções de responsabilidade, assim respondendo as questões de número 22, 23 e 24.

Assim, dentro das informações que foram coletadas através do questionário, foi possível verificar que o gestor está ciente da importância de se fazer uma sucessão bem feita. Sabendo que ele pode escolher entre três possíveis candidatos, acredita-se que ambos os gestores irão ponderar em diversos aspectos, objetivando entregara gerência da empresa na mão daquele que se demonstrar mais apto a tal.

Importante aqui também o reconhecimento da possibilidade de conflitos ao longo do processo de sucessão. Contudo, quando o gestor logo no início afirma reconhecer a importância da estratégia para a organização, acredita-se que o mesmo a usará em seu favor ao longo do processo, de forma a minimizar o impacto da sucessão, ainda que esteja disposto a correr riscos em nome da organização.

Por fim, verificou-se que pelo conhecimento demonstrado pelo gestor, percebe-se que a empresa poderá passar pelo processo decisório sem muitos problemas e assim, percebemos que se o mesmo agir de acordo com o que foi respondido no questionário, em breve a mesma pode estar vivenciando a sua segunda geração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar, conforme foi visto no decorrer deste trabalho, consiste-se numa forma muito comum de organização, que geralmente tem início a partir de um empreendimento informal, que conta com a participação dos membros da família em sua equipe.

Não se tem muita certeza quanto à data em quem surgiram as primeiras empresas familiares, contudo, compreende-se que desde as épocas mais antigas os pais já repassavam as atividades e ofícios aos filhos. E assim, com a ajuda dos imigrantes, aos poucos foram surgindo as primeiras empresas familiares do Brasil.

Apresentando algumas características bastante peculiares, as empresas familiares se destacam das demais, especialmente por valorizar mais a emoção em detrimento da razão. Ainda assim, é possível encontrar em todo o país milhares de empresas familiares de todos os tamanhos e composições. Um exemplo de sucesso de empresa familiar é o Grupo Gerdau, fundado em 1901 e que até hoje desenvolve as suas atividades com sucesso, contando inclusive com empresas no Brasil e também no exterior.

Na empresa familiar geralmente os negócios começam com os pais e vão se estendendo através de gerações num processo onde os mais velhos são sucedidos pelos mais novos. Processo esse que além de poder trazer desgaste em virtude dos possíveis conflitos que pode originar é também responsável direto pelo posterior sucesso ou fracasso do empreendimento.

Um dos pontos que vem sendo bastante discutido na atualidade diz respeito à profissionalização das empresas familiares. Processo esse através do qual a gestão deixa de ser totalmente feita pela família e passa a ser feita por pessoas específicas para tal. Na maioria dos casos tem se demonstrado uma das formas mais positivas para ajudar as empresas a superar as mudanças do mercado.

Diante de todas essas informações, o trabalho aqui desenvolvido buscou desenvolver um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo de transportes e construção civil.

Para que fosse possível identificar como se dará o processo de sucessão na empresa foi desenvolvido um estudo de caso na mesma, a partir da aplicação de um questionário junto a um dos gestores.

As respostas adquiridas por meio do preenchimento de um questionário sem-estruturado foram bastante positivas. O gestor se mostra consciente e seguro da necessidade de se realizar a sucessão.

Deixa claro que tem um preferido e que acredita que possam vir a surgir conflitos ao longo do processo. Contudo, afirma ainda que na sua concepção, a transferência de poder não precisa ser tão imediata. Pode ocorrer de forma mais lenta com o objetivo de dar mais tempo para o novo gestor se preparar.

Ainda que o entrevistado tenha dito que reconhece a importância da estratégia para os negócios e que delas se utilize, ao menos no caso da sucessão a impressão que se tem é que o planejamento foi pouco, ou talvez inexistiu, pois ainda que todos os sinais demonstrem que o gestor está apto a realizar uma sucessão tranquila, aparentemente não desenvolvem estratégias que pudessem minimizar as possíveis insatisfações e conflitos.

Como limitação desse estudo registra-se que o fato de o estudo ter sido feito somente com uma empresa o que não poderá se concluir que o resultado da pesquisa atinja todo segmento o qual a mesma pertença.

Como sequência a esse estudo recomenda-se ampliar a amostra de empresas comerciais da cidade onde foi realizado o estudo, ou mesmo realizar estudo semelhante em outra cidade para se estabelecer uma analogia com esse estudo. Recomenda-se também avaliar o processo sucessório de segmentos industriais e prestadores de serviços.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos, São Paulo: Atlas, 2006.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERNHOEFT, Renato. **A empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CASSILAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DIÁZ, C. **Gestão da Empresa Familiar.** São Paulo: Thomson, 2007.
- FREITAS, Ernani Cesar de. **A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares.** Jornal ABC, Novo Hamburgo, RS, 22 nov. 2009.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares:** um estudo de caso da Arteccla S/A. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração Para Geração:** Ciclos De Vida Das Empresas Familiares.1997.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As Empresas Familiares no Brasil.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar 2000.
- INÁCIO, Sandra Regina de Luz. (2008). **A Cultura da Empresa Familiar no Brasil.** Disponível em: <www.artigos.com,2008
- LE MOS, M. de F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares:** planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. Revista FAE Business, n.5, abr. 2003.

LEONE, Nilda Maria. **Sucessão na empresa familiar**. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, Atlas, 2005.

LONGENECKER; MOORE; PETTY. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: PEARSON Makron Books, 2004.

MAMEDE, Eduarda Cotta; MAMEDE, Gladston. **Blindagem patrimonial e planejamento jurídico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Fernanda Augusta de Oliveira *et al.* (2013). **Empresas familiares e a influencia da adoção da governança corporativa**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418552.pdf>>. Acesso em: set. 2015.

MOREIRA, Jacqueline de Mello. (2013). **Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar**: : o Caso Rsm Pneus. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/1161864.pdf>>. Acesso em: set. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo; Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Cla Editora, 2007.

SOUZA, José Henrique *et al.* (2007). **A Pequena Empresa Familiar Brasileira**: origens e integração multiétnica na gênese da economia mundial. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/188_trabalho.pdf>. Acesso em: set. 2015.

TEIXEIRA, Luiz Henrique Gonçalves. (2011). **A profissionalização na gestão de uma empresa familiar**: estudo de caso de uma propriedade rural. Disponível em: <<http://www.ibgen.com.br/novo/mundodagestao/ed01/artigo3.pdf>>. Acesso em: set. 2015.

VIDIGAL, A.C. (1996). **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco.

BRASIL 2012. Disponível em : <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/empresa-familiar-e-profissional> > Acesso em: Ago.2015

ANEXO

Prezados (as) Senhores (as),

Meu nome é Maria Carolina David Borges e sou aluna de Administração no IPTAN (Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves) e gostaria, por gentileza, de contar com a sua colaboração respondendo a este breve questionário sobre gestão e estratégias, ajudando assim na conclusão de minha monografia. Registro que as vossas informações serão tratadas de forma confidencial e o nome de vossa empresa não aparecerá no trabalho. Desde já agradeço.

QUESTÕES

- 1) Você conhece de fato sua empresa e seus colaboradores? Tem claro para você quais são os pontos fracos e os fortes da mesma?
(x) sim () não () em parte
- 2) Você é capaz de correr riscos em seu negócio?
(x) sim () não () em parte
- 3) Em sua empresa existem normas que devem ser respeitadas pelos colaboradores?
(x) sim () não
- 4) Você acredita que seus colaboradores formam uma equipe?
() sim () não (x) em parte
- 5) Você motiva seus colaboradores?
(x) sim () não () de forma parcial
- 6) Você aceita opiniões e ideias de seus colaboradores?
() sim () não (x) em parte
- 7) Você sabe o que é uma estratégia?
(x) sim () não
- 8) Você acredita que utiliza de estratégias em seus negócios?
(x) sim () não
- 9) Em que áreas de vossa empresa são mais necessárias as estratégias?
 - a) () Comercial/vendas/Marketing
 - b) (x) Processos / Operação / Produção
 - c) () Administrativa

- d) ☐ Financeira
- e) ☐ Pessoas / Recursos Humanos
- f) ☐ Compras / Suprimentos / Logística
- g) ☐ Planejamento / gestão
- h) ☐ Outras – Especificar: _____

10) No mercado sua postura é ofensiva?

☒ sim ☐ não

11) Você se considera atento às ameaças?

☒ sim ☐ não

12) Você costuma colocar os planos feitos para a empresa em prática?

☒ sim ☐ não

13) Você conhece bem seus concorrentes?

☒ sim ☐ não

14) Quais ameaças do ponto de vista mercadológico são mais comuns ocorrer em vosso segmento?

- a) ☐ O aumento da participação de mercado dos seus atuais concorrentes
- b) ☐ A entrada de novos concorrentes no vosso mercado de trabalho
- c) ☐ A concentração de vendas para poucos clientes
- d) ☐ Uma concentração de compras em poucos fornecedores
- e) ☐ O aumento da tecnologia
- f) ☐ Escassez de matérias primas
- g) ☒ Aumento dos preços de vossas matérias primas
- h) ☒ A redução de oferta de mão de obra no mercado
- i) ☐ O aumento das obras
- j) ☐ A conjuntura econômica nacional com descontrole de dólar, PIB e inflação.
- k) ☐ Outras variáveis – Especificar: _____

15) Você conhece com profundidade o mercado em que seu negócio está inserido?

☒ sim ☐ não

16) Dos itens abaixo qual você domina mais?

- a) ☐ Pontos fortes
- b) ☐ Pontos fracos
- c) ☐ Ameaças
- d) ☒ Oportunidades

17) Sobre a frase “a vitória está reservada para aqueles que estão dispostos a pagar o preço”

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente

18) Sobre o Processo de Sucessão em sua empresa, existe uma preocupação?

- a) ☒ Sim
- b) ☐ Não

19) Ainda sobre processo de sucessão, você já possui um candidato em mente?

- a) ☒ Sim
- b) ☐ Não

20) Você concorda que feita à escolha do sucessor é necessário o acompanhamento e avaliação profissional e competência do mesmo?

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente

21) Sobre postura de processo de sucessão dentro da organização familiar, observa-se que a sucessão consiste numa transferência de poder, que não necessariamente se dá de forma repentina e imediata. E sim que ao longo da vida, os futuros sucessores vão sendo aos poucos preparados para lidar com o negócio da família e aprender a geri-los com eficiência

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente

22) Sobre o processo de sucessão, caso ele for bem conduzido a grande chance de o negócio seguir em frente, podendo perpetuar para outras gerações. Você:

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente

23) Sobre os diversos tipos de empresas familiares, toda organização depende de um ou mais membros da família para assumir os cargos de responsabilidade. E você?

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente

24) Ainda sobre o processo sucessório dentro da organização, você acredita que pode haver conflitos entre os familiares após a escolha do sucessor.

- a) ☒ Concordo
- b) ☐ Discordo
- c) ☐ Indiferente