



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**SUCESÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO  
MULTICASO ENTRE EMPRESAS DO SETOR DE  
RESTAURANTES DE CAMPINA GRANDE-PB**

**Pedro José Pereira das Neves Junior**

Campina Grande – 2009

**PEDRO JOSÉ PEREIRA DAS NEVES JUNIOR**

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO  
MULTICASO ENTRE EMPRESAS DO SETOR DE  
RESTAURANTES DE CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.

Campina Grande – 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Pedro José Pereira das Neves Junior  
**Aluno**

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.  
**Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2009

**PEDRO JOSÉ PEREIRA DAS NEVES JUNIOR**

**SUCESÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO  
MULTICASO ENTRE EMPRESAS DO SETOR DE  
RESTAURANTES DE CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório defendido e aprovado em 19 de fevereiro de 2009.

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Maria das Graças Barbosa de Lucena, Mestre.  
**Examinadora**

---

Mayvonne Coelho de Moraes, Especialista.  
**Examinadora**

Campina Grande – 2009

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sempre guiar minhas escolhas e me ajudar a escolher as melhores oportunidades.

Aos meus pais, Pedro e Daisy, pelo amor, carinho, sacrifício e dedicação ao longo de minha educação.

Aos demais membros da minha família, pelo apoio em todos os momentos.

A Álysson, por ter sido um grande amigo e irmão ao longo desses anos de faculdade.

Aos demais amigos, pelo companheirismo ao longo de minha jornada.

À Kallydya, pelo carinho e paciência ao longo desse período de monografia.

Aos professores que ajudaram na minha formação acadêmica.

À Prof.<sup>a</sup> Hildegardes Santos de Oliveira, por acreditar e me auxiliar na execução desse trabalho.

Às empresas Sapore D'Itália e Forno de Pizza pela cooperação e compreensão com os objetivos desse trabalho.

A todos que de algum modo contribuíram, direta ou indiretamente, de maneira positiva para a realização desse trabalho.

*Dedico esse trabalho aos meus pais, pelo amor, carinho, sacrifício e dedicação empreendidos à minha formação e por sempre acreditarem na minha capacidade.*

"No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz." (Ayrton Senna)

## RESUMO

NEVES JUNIOR, Pedro J. Pereira das. **Sucessão na Empresa Familiar: Um estudo multicaso entre empresas do setor de restaurantes de Campina Grande – PB.** Relatório de estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Este relatório aborda um estudo multicaso de caráter exploratório e descritivo sobre a realidade das empresas Sapore D'Itália e Forno de Pizza, ambas pertencentes ao setor de restaurantes e pizzarias da cidade de Campina Grande – PB, no que se refere ao tema Sucessão na Empresa Familiar. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os aspectos familiares e sucessórios presentes nas duas empresas. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas com os proprietários, bem como através de questionários aplicados aos prováveis sucessores das duas empresas. Os resultados foram analisados de forma qualitativa, tomando por base as cinco características que segundo Dagnani e Krauss (2007) determinam o sucesso de um herdeiro no comando da empresa familiar, a saber: paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política. As conclusões do estudo apontam que ainda não existe nas empresas pesquisadas um planejamento formal do processo sucessório, porém, as duas empresas apresentam boas chances de empreender no futuro um processo de sucessão com êxito, desde que estejam atentas às variáveis que interferem nesse processo e que se conscientizem da necessidade de planejar a sucessão com a devida antecedência, ou seja, começar o quanto antes a preparar um sucessor, considerando que se trata de um processo demorado e que pode pôr em risco a sobrevivência da empresa, caso não seja realizado de maneira adequada.

**Palavras-chave:** Aspectos familiares e sucessórios; Restaurantes.

## ABSTRACT

NEVES JUNIOR, Pedro José. Of Pereira. **Family's Company Succession: A multicase study between companies in the restaurants sector of Campina Grande - PB.** Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

This report covers a study of multicase descriptive and exploratory nature of the reality of companies Sapore d' Italia and the Forno de Pizza, both belonging to the sector of restaurants and pizzerias in the city of Campina Grande - PB, regarding the succession issue in the Company family. The research aimed to analyze the familiars and inheritances aspects present in the two companies. The data of the research were obtained through interviews with the owners, as well as through questionnaires applied to the probable successors of the two companies. The results were analyzed in a qualitative form, based on the five characteristics which according to Dagnani and Krauss (2007) determine the success of a heir in the control of the family business, they are: passion for the business, technical competence, exterior experience, desire to leave your brand and political skill. The study's conclusions indicate that there is still no formal planning of the succession process in the companies surveyed, however, both companies have good chances in the future to undertake a succeeded succession process, provided they are alerted to the variables that interfere in this process and that is aware of the necessity to plan the succession in due course, in other words, to begin as soon as possible to prepare a successor, considering that it is a lengthy process and may put in risk the survival of the company, if it isn't done so appropriate.

**Keywords:** Individual and family inheritance; Restaurants.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**GRÁFICO 1** – Percentual de Sobrevivência da Empresa Familiar de Geração a Geração

25

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequeno Empresas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SESI** – Serviço Social da Indústria



**REFERÊNCIAS**

**53**

**APÊNDICES**

**56**

# **CAPÍTULO 1**

## **Introdução**

---

## 1. INTRODUÇÃO

Todos os anos, no Brasil e no mundo, são criadas milhares de micro e pequenas empresas com a perspectiva de se manter e crescer no mercado, mas a falta de um planejamento adequado e profissionalismo daqueles que as comandam fazem com que poucas consigam passar do primeiro ano de vida.

A maioria destas organizações é fundada com base em sonhos, idéias, força de vontade e investimento de pessoas empreendedoras e de seus parentes, que juntam suas economias e habilidades para abrir o próprio negócio, dando origem à chamada empresa familiar. No entanto, fazer com que um negócio obtenha sucesso e depois passá-lo para o controle dos herdeiros de forma segura e eficaz é uma etapa que poucos têm a felicidade de atingir.

As empresas que já conseguiram estabilizar-se no mercado têm, portanto, à sua frente um grande desafio, pois quando surgem os herdeiros e começam a administrá-las sem a devida preparação e sem a qualificação profissional necessária para assumir tal responsabilidade, correm sérios riscos de falência. Por outro lado, estudos mostram que as empresas familiares que alcançaram o sucesso e continuam a progredir, souberam superar seus obstáculos através de uma participação coletiva dos membros da família, buscando transformá-las em empresas profissionais e preparando pessoas qualificadas para assumir a direção dos negócios no momento da sucessão. Para isto, se faz necessário o comprometimento e o envolvimento de todos para que a organização consiga superar todo esse processo de transição e conseqüentemente se manter firme e com melhores perspectivas no mercado.

Considerando a importância das empresas familiares no contexto econômico brasileiro, os temas e problemas relacionados a este tipo de empresa têm chamado a atenção de pesquisadores e estudiosos, os quais têm observado que tais empresas, em sua maioria, não se mostram devidamente preparadas para enfrentar os problemas familiares que as afetam, especialmente no que se refere ao processo sucessório.

A escolha do tema Sucessão na Empresa Familiar justifica-se, portanto, diante desse crescente interesse de pesquisadores, empresários, sucessores e do próprio mercado em entender como os aspectos familiares podem influenciar de maneira positiva ou negativa a continuidade de um empreendimento. Pesquisar este tema é também uma forma de colaborar para o desenvolvimento dessa área de estudo, a qual ainda carece de um referencial teórico mais abrangente.

Diante do exposto, o presente estudo procurou responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais os aspectos familiares e sucessórios presentes nas empresas pesquisadas?**

Este trabalho foi realizado em duas empresas familiares do setor de restaurantes de Campina Grande-PB, a saber: Restaurante e Pizzaria Sapore D'Itália e Restaurante e Pizzaria Forno de Pizza e teve como objetivo geral **analisar os aspectos familiares e sucessórios das empresas Sapore D' Itália e Forno de Pizza, localizadas no município de Campina Grande – PB**. Para operacionalizar o objetivo central desse estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o perfil dos respectivos empreendedores e sucessores das empresas estudadas;
- Identificar as características dos sucessores à luz da teoria de Dagnoni e Krauss (2007), a saber: Paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar a sua marca e habilidade política;
- Comparar os aspectos familiares e sucessórios observados nas empresas pesquisadas, tomando por base o referencial teórico estudado.

Espera-se contribuir, a partir desse estudo, para despertar nas empresas pesquisadas uma concepção relacionada à sucessão empresarial, no sentido de planejarem com suficiente antecedência a “troca de bastão”, de modo a aumentar suas chances de alcançar longevidade no mercado.

Quanto ao desenvolvimento, este relatório está estruturado em cinco capítulos organizados de acordo com a ordem seqüencial abaixo descrita:

Capítulo 1 – Introdução: permite introduzir o leitor ao fenômeno de estudo, onde é identificado o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do relatório.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica direcionada para a área objeto do estudo, que conta com os assuntos relacionados à estrutura da empresa familiar e os aspectos que envolvem a Sucessão na mesma.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos: são aspectos que caracterizam a pesquisa quanto à sua tipologia e quanto aos meios utilizados para a coleta de dados e análise dos resultados obtidos.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados: capítulo onde são apresentados e analisados à luz do referencial teórico os resultados obtidos na pesquisa.

Capítulo 5 – Considerações Finais: apresentação das principais conclusões do estudo, bem como suas limitações e proposições para trabalhos futuros.

# **CAPÍTULO 2**

## **Fundamentação Teórica**

---

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Empresa familiar**

#### **2.1.1 Conceito**

Existem divergências em relação ao conceito de empresa familiar. Alguns pesquisadores consideram empresa familiar aquela que tem na sua gestão membros de uma mesma família. Outros já consideram empresa familiar somente aquela que já passou por um processo de sucessão pelo menos uma vez.

Martins et alii (1999) conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Assim, a empresa familiar é definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Neste caso existe considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Para Campos apud Donnelley (2000), entretanto, a empresa familiar é aquela que está identificada com os valores de uma família há, pelo menos, duas gerações, resultando daí uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, para o autor, a empresa familiar só adquire o título depois de uma sucessão.

Diferentemente, Leone (1992) trabalha seu conceito de Empresa Familiar, caracterizando-a a partir da observação dos seguintes fatos: se a empresa é iniciada por um membro da família; se há membros da família participando da propriedade e/ou direção; se os valores institucionais são identificados com o sobrenome da família ou com a figura do fundador e se a sucessão é ligada ao fator hereditário.

Independentemente do conflito doutrinário quanto ao conceito, é unânime que a empresa familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio. Embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida em um desses elementos irá provocar mudanças nos demais. Encontrar estratégias que os satisfaçam mutuamente é o ponto-chave de uma empresa familiar.

#### **2.1.2 Origem da empresa familiar no Brasil**

Há algumas divergências dos pesquisadores quanto à origem da Empresa Familiar no Brasil. Alguns consideram que as empresas familiares surgiram no país já

no século XVI, através das capitâneas hereditárias, que consistiam no fato do governo português, que passava por dificuldades financeiras, delegar a colonização e exploração de determinadas faixas de terra a particulares e tinha como principal característica o fato de ser hereditária.

Outros pesquisadores, como Bernhoeft (1987), apontam que a grande maioria das empresas familiares no Brasil tem uma profunda relação com os fluxos migratórios que envolveram o país no período correspondente às guerras mundiais. Pessoas que vieram ao Brasil pelos mais variados motivos: busca por melhores oportunidades, fugir de guerras, sonhos de enriquecimento através de oportunidades em relação ao café e posteriormente o desenvolvimento da indústria de base nacional e automobilística.

Portanto, observa-se o início das empresas familiares, de forma predominante, através de imigrantes italianos, alemães, japoneses e tantos outros das mais diversas nacionalidades que chegaram ao Brasil naquele período. Através de seu espírito empreendedor e força de vontade, muitas dessas pessoas conseguiram superar as dificuldades e dar origem a pequenos negócios que posteriormente alcançariam crescimento.

### **2.1.3 Características**

As empresas familiares são uma forma predominante de empresa em todo o mundo e ocupam um grande espaço na paisagem econômica e social.

Apesar das divergências quanto às definições de empresas familiares, entende-se esse tipo organizacional como aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa.

Segundo Lemos (2003), a empresa familiar pode ser decomposta em três grandes subdivisões: família, gestão, e propriedade. A interação entre esses três elementos é que torna os estudos voltados às empresas familiares tão complexos e peculiares. O autor explica as possíveis conseqüências quando se altera a dinâmica entre estes fatores:

A interseção dos elementos família, gestão e propriedade são influenciadas por fortes laços de ordem sentimental. Quando é necessário alterar a dinâmica entre eles, os conflitos entre os interesses de cada um deles aumentam consideravelmente, podendo tomar proporções devastadoras. Posições conflituosas em geral refletem negativamente, levando à descapitalização, à falta de disciplina, à utilização ineficiente dos

administradores não-familiares contratados, ao excesso de personalização dos problemas administrativos e de sucessão, entre outros. (LEMOS, 2003, p. 40)

Como a empresa familiar tem sua origem e história vinculada a uma família e, conseqüentemente, a membros de uma mesma família na administração dos negócios, torna-se natural que uma das principais características desse tipo de organização seja a confiança mútua entre os seus participantes.

De acordo com o SEBRAE-SC (2005), as principais características de uma empresa familiar são:

a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;

b) Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;

c) A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;

d) Estrutura administrativa e operacional "enxuta";

e) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;

f) Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;

g) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;

h) Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;

i) Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;

j) Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Outras características presentes nesses tipos de empresa são: a presença de parentes no conselho administrativo; o fato de ações e atitudes dos membros da família refletirem na reputação da empresa e o fato dos laços de família determinarem a sucessão dos cargos administrativos.

#### **2.1.4 Pontos fortes**

A confiabilidade, o orgulho e o empenho são características marcantes pela qual as empresas familiares estabelecem estruturas mais sólidas, confiáveis e compatíveis com as necessidades do mercado.

Para Camargo et al apud Ricca (2006) algumas empresas familiares de sucesso apresentam alguns pontos fortes em relação a outras, como:

a) A entrega sacrificante da família nos momentos difíceis da empresa, na busca de disponibilidade de recursos financeiros e administrativos;

b) Os interesses familiares representam fraquezas na parte financeira em algumas ocasiões, porém, em outras é fundamental para a recuperação da empresa;

c) O orgulho e a honestidade da família são responsáveis pela manutenção da empresa durante os tempos problemáticos que, em função de comportamentos ou de respeitabilidade do proprietário, são importantes para se conseguir empréstimos e créditos;

d) A lealdade dos empregados não pertencentes à família tem significado especial. Neste sentido, pode-se ter como exemplo que os trabalhadores não membros da família de uma pequena indústria mostram grande interesse em preparar o filho do dono para ocupar a sucessão na companhia, porque não querem ter outras pessoas administrando a empresa.

Outro ponto forte das empresas familiares é que muitos clientes preferem fazer negócios com uma empresa estabelecida há muito tempo, e tendem a se relacionar com uma administração que não troca frequentemente de cargo e nem é substituída por gente de fora. Além disso, o empenho numa empresa familiar está sob a forma de um padrão de serviços onde a atenção aos clientes geralmente é muito maior e mais amistosa.

### 2.1.5 Pontos fracos

Por outro lado, segundo Camargo et al apud Ricca (2006), a empresa familiar é também um ambiente fértil para o surgimento de alguns problemas que, se não forem resolvidos a tempo, podem gerar conseqüências graves para o desempenho e o próprio futuro da organização. O autor menciona que algumas das principais dificuldades enfrentadas nas empresas familiares são:

a) Informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa, fazendo com que as regras e normas quase nunca sejam claras ou definidas, predominando assim, o intuitivo, onde cada um faz o que acha certo;

b) Competição negada, onde se cria uma idéia de que se deve levar para o ambiente de trabalho a harmonia que existe no lar, sem disputas e conflitos, mas que, na realidade, existem e de certa forma é negada;

c) Superação, quando os conflitos devem ser encarados de forma profissional ao invés de negados;

d) Cultura de Dono - neste caso, os familiares em cargos de gestão na empresa centralizam em excesso as decisões, de forma autoritária, onde o desejo e opinião pessoal tornam-se lei, reproduzindo o que acontece no ambiente doméstico;

e) A falta de regras e limites, com relação a investimentos exagerados na melhoria das instalações e produtos;

f) A demora em reagir rapidamente em face de novos desafios e o predomínio do nepotismo.

Conflitos entre empresa e família podem refletir na descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos. Outras fraquezas podem resultar do uso indevido de recursos da empresa por membros da família; da falta de sistemas de planejamento financeiro e apuração de custo e outros procedimentos; da resistência à modernização do Marketing; e do emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

### **2.1.6 Mercado: Empresas familiares**

As empresas familiares são uma forma predominante de empresa em todo o mundo e ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que, muitas vezes, as pessoas sequer se dão conta disso. Pesquisas sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, e essas estimativas ficam entre 70 e 95% do total.

É verdade que muitas dessas empresas são pequenas propriedades e que talvez não tenham muito tempo no mercado. Entretanto, também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo.

Estima-se ainda que cerca de 40% das 500 empresas mais bem sucedidas do mundo são de gestão familiar, agregando, portanto uma fatia considerável do PIB de seus respectivos países.

No Brasil, o perfil é diverso: de pequenas empresas a grandes corporações - como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar, Klabin, Viação Garcia entre tantas outras que, juntas, somam dois milhões de empregos diretos no País. Segundo SEBRAE –SC (2005), o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares.

Outro aspecto positivo é a participação no Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços (SEBRAE - SC, 2005). Sejam grandes, médias ou pequenas, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político do país.

Diante da exposição de tais dados pode-se constatar a importância econômico-social que esses tipos de organizações representam tanto em nível nacional como em nível mundial.

## **2.2 Sucessão na Empresa Familiar**

### **2.2.1 Conceito**

A sucessão na empresa familiar é considerada um processo de transferência do poder de uma geração para outra que deverá assumir a responsabilidade pela empresa. Sucessão é o “passar a tocha”. Constitui-se numa situação em que todas as empresas familiares que almejam a longevidade terão que passar.

Segundo Leone (2003, pg. 3), “sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar (BERNHOEFT, 1987).

### 2.2.2 Contexto da Sucessão Familiar

Pai rico, filho nobre e neto pobre. Essa expressão popular vem representando uma tendência em relação às famílias que não se prepararam de forma adequada para uma etapa chave para a sobrevivência da organização: a sucessão.

Como já exposto anteriormente, 90% das empresas brasileiras são familiares. Porém, apenas 30% dessas empresas chegam à segunda geração e somente 5% chegam à terceira geração (SEBRAE-SC, 2005). Esses dados são preocupantes e através deles constata-se que muitas não sobrevivem ao processo sucessório ou passam por ele com muita dificuldade.

Conforme o gráfico 1, tem-se que 70% das empresas familiares não sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração, do fundador ao sucessor, pois o tema sucessão familiar ainda é tratado de forma muito amadora, principalmente no pequeno e médio negócio, e 25% não sobrevivem da segunda para a terceira geração, cada etapa de transição gerencial modifica a forma como se pensa e se conduz a empresa.

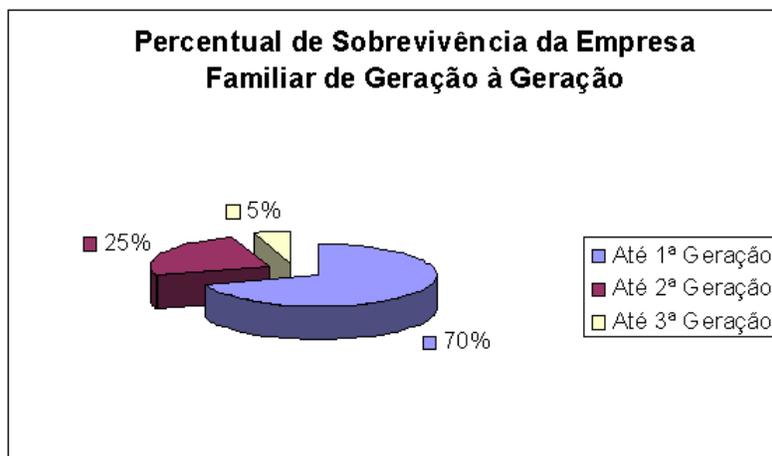


Gráfico1: Percentual de Sobrevivência da Empresa Familiar de geração a geração

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, quando o assunto Sucessão não é tratado no seu devido tempo, sérios problemas irão aparecer. E tal assunto é um dos fatores que mais levam as empresas familiares à extinção.

No entanto, se o processo sucessório for bem planejado e implantado, essa questão deixaria de representar um problema e poderia representar uma vantagem competitiva para a empresa (LEMOS, 2003), já que as gerações em sucessão podem ter traços que unam o passado e o futuro, entre os valores do sucedido e as vocações, visão e possibilidades de inovação dos novos gestores. Poderia ser uma etapa interessante para a organização, já que estariam presentes as tradições através dos conhecimentos adquiridos pelos sucessores por meio da experiência na empresa, e a modernidade trazida pela juventude com os conhecimentos obtidos em treinamentos, estudos e experiências fora da empresa.

### **2.2.3 O Processo Sucessório**

O sonho da maioria dos fundadores é criar uma organização que continue operando por muito tempo. Porém, esse sonho é colocado em risco pelo fato do empresário não se preocupar com a questão sucessória ou por acreditar, de forma displicente, que a geração sucessora saberá o que fazer quando chegar o momento da “passagem da tocha”.

Sendo assim, o estudo do processo sucessório é de importância fundamental. Esse processo deve ser planejado, nunca antecipado ou adiado. Deve ocorrer de maneira gradativa e cuidadosa. De modo a permitir, com razoável antecedência, que o sucessor receba o treinamento adequado e adquira os conhecimentos práticos e teóricos necessários para que consiga dar continuidade à organização.

Lemos (2003, p.41) afirma que, “se esse processo for iniciado sem uma definição de critérios em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos e disputas pelo poder entre os familiares”.

A sucessão pode ocorrer de forma repentina na mudança da direção (morte, doença, acidente etc.) ou de forma organizada, planejada e com antecedência. Infelizmente, a primeira opção é a mais observada, o que acaba gerando conflitos entre os herdeiros e brigas judiciais, levando pessoas não capacitadas a exercer a gestão da

empresa. Devido a tais problemas, observa-se um número elevado de empresas familiares falindo ou sendo vendidas por causa de processos sucessórios ineficazes.

No mundo dos negócios o segredo é ser menos “família”. As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e as médias, pois devem alcançar, simultaneamente, a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados e especializados, alcançam essas transmissões mais facilmente (LEONE, 2003).

O início do estudo sobre a sucessão na empresa familiar deve ser feito pelo próprio sucedido. Se o processo for assim iniciado haverá tempo suficiente para a preparação de um substituto.

Existem seis pontos fundamentais que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade (BERNHOEFT, 1987). Como os quatro primeiros são pontos-chave deste trabalho serão vistos mais adiante através de tópicos específicos. Os outros dois serão comentados a seguir.

Quanto ao mercado, é preciso que o sucessor o interprete através de três indicadores: a clientela, os fornecedores e a concorrência. É preciso que o sucessor compreenda se os clientes são fiéis ao produto ou à empresa e que tenha um ótimo relacionamento com eles. É preciso que o sucessor também tenha um bom relacionamento com seus fornecedores e que se estabeleça uma relação de confiança e contínua inovação para que ambos consigam melhores resultados. E quanto aos concorrentes, é preciso que o sucessor os conheça bem e tenha uma clara visão sobre seus pontos fortes e fracos para que consiga competir com eles.

Também é preciso que o sucessor examine a relação da empresa com a comunidade. Conhecer a imagem da empresa perante a comunidade como um todo, e se possível melhorar essa imagem através de contribuições e participações nos setores político, econômico, social e tecnológico.

O processo sucessório é uma etapa complexa para a empresa, já que mistura variáveis econômico-financeiras e também variáveis de cunho afetivo. Mesmo sendo um processo difícil, o mesmo pode ser contornado com razoável facilidade se a empresa abordar da maneira correta um processo de planejamento na sucessão de sua gestão e também profissionalizar os membros da organização, sejam eles familiares ou não. Através dessas medidas a empresa terá mais chances de sobreviver e se manter forte depois de uma sucessão.

## 2.2.4 O Fundador (Sucedido)

Os fundadores de empresas familiares são homens que constroem suas vidas a partir de sacrifícios, insucessos, sucessos e muito trabalho. Representam a peça fundamental na fundação da empresa familiar e dedicam suas vidas à concretização de seu grande sonho. Por acreditarem na força de suas idéias, aplicam sua capacidade de trabalho, sua visão e dedicação aos negócios para vencerem as dificuldades através do amor que dedicam ao seu empreendimento.

Por essa razão, o fundador é a figura central da empresa familiar e entender o seu universo é ponto fundamental para lidar com os insucessos de sua empresa. O interesse em desenvolver um empreendimento familiar é conduzido por forças impulsionadoras, sejam por necessidades econômicas, desafios de conquista, ou a insatisfação com o momento profissional.

Lemos (2003) comenta sobre a dificuldade dos fundadores em passarem o comando da empresa aos seus sucessores:

Por apresentar um ideal implícito de autodeterminação, trata-se de pessoa que acaba considerando a empresa como extensão do seu ego e sujeita, portanto, ao seu absoluto controle. Isso decorre da dificuldade de delegar autoridade e responsabilidade e de chegada a hora da “troca de bastão”, lidar com a dura realidade de perda do poder. Dessa forma, tal comportamento condiciona, para o bem ou para o mal, o crescimento da empresa aos limites de sua visão personalista (LEMOS, 2003, p.2).

Para que a empresa consiga dar o primeiro e indispensável passo rumo ao processo de sucessão é preciso que se crie no fundador um sentimento de auto-convencimento. E muitas vezes adquirir esse sentimento não é fácil já que a empresa às vezes é tão ou mais importante para o sucedido do que os próprios filhos, devido ao grau de envolvimento e sacrifício investidos nela.

A decisão de iniciar um processo de afastamento gradativo, que em hipótese alguma significa parar de ter alguma atividade desafiadora, mas implica em permanecer disponível para intervenções esclarecedoras ou para administrar conflitos de interesse, é dura e penosa para muitos dos fundadores/sucedidos, porque estes têm raízes profundas, que começam a ser abaladas ou revistas. (BERNHOEFT, 1987).

A partir do momento que o fundador/sucedido aceita que não é eterno na direção da empresa, é importante que ele analise e tenha em consideração a imagem que faz dele no círculo familiar e na empresa. É importante ele compreender se sua figura é respeitada ou temida, ou se seus exemplos norteiam as ações de seus familiares e

colaboradores. É necessário que o fundador consiga impor no processo de sucessão e transmitir e preservar de forma inovadora, os princípios de seu sucesso empresarial. Já que para muitos grupos organizacionais os princípios se constituem em uma de suas referências éticas nas diretrizes dos negócios.

As organizações só têm vida e sucesso, na medida em que possuam também um traço “cultural” que preserve, de forma inovadora, seus princípios. E esses princípios são observados através da influência da experiência pessoal do empresário. Tudo isto mostra que o fundador/sucedido tem também uma profunda responsabilidade, que não é apenas a de sobreviver e assegurar a sobrevivência dos que estão com ele. É seu papel também fazer com que os que continuarão depois de sua saída consigam assimilar os princípios que fazem da empresa vencedora e que consiga passá-los de geração a geração.

Portanto, é necessário que o fundador não espere algum problema de saúde ou ficar mais velho para pensar no processo sucessório. É importante que se faça uma criteriosa auto-análise e obtenha a certeza de que está convencido da grandeza de sua missão na preparação de um sucessor.

Também é necessário analisar todas as partes envolvidas no processo e saber que haverá conflitos, já que o posto de presidente de uma empresa é algo que pode ser muito almejado ou até mesmo dispensável por herdeiros/sucedores desinteressados. Sendo assim, é importante o empresário compreender que tais conflitos dificilmente serão eliminados, porém eles podem e devem ser bem administrados.

### **2.2.5 O Sucessor**

O sucessor de uma empresa familiar pode ser um filho, filha, vários filhos, genros, noras, esposa e tantos outros membros de uma estrutura familiar.

Em um processo sucessório é fundamental que todos os envolvidos no processo tenham consciência de que o sucessor não é o fundador. É muito comum o fundador acreditar que o herdeiro deva ter características e perfil semelhantes ao seu, porém, é necessária a compreensão e conscientização a respeito de que as características de quem cria um negócio e de quem deve dar continuidade ao mesmo são diferentes.

Segundo Bernhoeft (1987, p.68) “Fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade a uma empresa já existente”. Criar algo a partir “do

nada” é muito diferente de dar continuidade a um negócio já existente. Ou seja, o sucessor deve ser uma pessoa que respeita o que existe e procura transformá-lo sem destruir.

Um fundador possui um espírito empreendedor onde os riscos que se correm muitas vezes ultrapassam os limites do que se ensinam nos cursos de administração de empresas espalhados pelo país. Segundo Bernhoeft (1987), o perfil ideal para um sucessor deve ser o do indivíduo que consegue aliar seus conhecimentos teóricos sobre administração com a vivência prática de uma empresa. Ele deve ter a sensibilidade de poder estruturar e modernizar o negócio principalmente em fases de crescimento, que são os pontos onde muitos dos fundadores pecam.

### **2.2.5.1 Características que determinam o sucesso de um herdeiro**

Segundo Dagnoni e Krauss (2007), podem-se identificar cinco características essenciais que determinam o sucesso de um herdeiro no comando de uma empresa familiar: paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política. Além destas, é recomendável a inclusão de características como ética, visão global e capacidade de construir relacionamentos saudáveis e de qualidade.

No que diz respeito à **paixão pelo negócio**, é importante que o herdeiro se identifique e goste da empresa, já que é muito mais fácil ele conseguir dar continuidade ao empreendimento se realmente sentir que trabalha em algo com que tenha afinidade. Sendo assim, é importante que o sucessor realmente goste da empresa e encare a transição como mérito, e não como um direito pelo fato de ser filho ou parente do fundador.

Sobre a **competência técnica** é comum observar que os sucessores costumam, erroneamente, desprezar esse item nas companhias familiares, e a grande maioria não possui diploma universitário e nem se interessa em estudar. A falta de herdeiros qualificados faz com que a segunda geração acabe tendo resultados bastante inferiores aos obtidos pelos profissionais do mercado.

O quesito **experiência externa** se relaciona ao fato do sucessor conseguir agregar mais experiência e credibilidade ao seu trabalho. Para um candidato à sucessão ser reconhecido pelo seu trabalho, é muito mais fácil se já obteve sucesso em outra empresa, dissolvendo possível desconfiança de funcionários e familiares.

A **vontade de deixar a sua marca** corresponde à capacidade dos herdeiros em transformar a empresa e estarem atentos às oportunidades de melhoria na mesma, pois é cada vez mais necessário que tais organizações estejam preparadas para as adaptações e atualizações que o mercado exige.

A **habilidade política** diz respeito à capacidade do herdeiro no sentido de gerenciar de maneira eficaz suas relações com o sucedido, demais familiares, funcionários, clientes e fornecedores. É importante que ele consiga manter boas relações com essas pessoas pra conseguir apoio no processo sucessório e também nas futuras relações da organização.

Vale ressaltar que as qualidades listadas, isoladas, não garantem o sucesso de uma transição de poder e nem o futuro de uma empresa familiar. Para que isso aconteça, elas precisam estar associadas a um extenso conjunto de fatores que não estão sob o controle do fundador. Todavia, sem essas cinco características, a chance de que o negócio afunde nas mãos de um sucessor despreparado é gigantesca.

Neste sentido, são observadas três importantes etapas que envolvem o preparo do sucessor: a motivação para o negócio, a conquista do espaço e o desenvolvimento do sucessor. Estas etapas serão detalhadas no tópico seguinte.

#### **2.2.5.2 Motivação para o negócio**

Essa é uma fase fundamental. É imprescindível para o sucessor gostar do negócio no qual vai se envolver. Muitos são os exemplos de filhos que não têm afinidades com o negócio e são praticamente coagidos a trabalhar nas empresas de seus pais, criando muitas vezes ainda mais aversão ao negócio. Em alguns outros casos existem relacionamentos difíceis entre os pais e filhos, em virtude do pai ter ocupado muito do seu tempo com a empresa e não ter dado a devida atenção ao filho. Sendo assim, para o bem da empresa é importante que o sucessor seja um pessoa que tenha afinidade, motivação e paixão pelo negócio que vai assumir.

A aversão que muitos filhos têm por negócios dos pais pode demonstrar ainda mais claramente a importância desta fase no preparo do sucessor. Quando se fala em gostar do negócio refere-se a um sentimento de caráter subjetivo que implica em um “arrepio” de sensibilidade em relação a esse negócio. Sendo assim, se o negócio do pai for relacionado a transporte é importante que o filho goste de carros e caminhões, se for

do comércio é importante que o herdeiro goste de vendas e assim sucessivamente em qualquer área de atuação da empresa.

Este processo de motivação do sucessor deve ser iniciado com bastante antecedência, mas sem rigidez. Não se deve esquecer de que a motivação é algo basicamente intrínseco, embora possa ser despertada por estímulos externos. Estes podem envolver períodos de férias escolares, saídas com o fundador “para ver as coisas de perto”, visitas a empresas similares, relacionamento com pessoas envolvidas no fornecimento de matérias-primas ou com clientes significativos etc. (BERNHOEFT,1987). O autor acrescenta, ainda, que:

Esta fase pode ser finalmente, também resumida na habilidade do sucessor em conduzir suas relações com o sucedido. Não basta ser filho único ou o filho ungido pelo pai. A relação entre ambos é importante. Vale à pena considerar se esta é de respeito mútuo, se é baseada no temor, no ódio, no endeusamento ou no equilíbrio de uma visão realista de defeitos e virtudes. (BERNHOEFT; 1987, p. 73).

A responsabilidade do sucessor também existe no que diz respeito a ser honesto consigo mesmo e encarar com sinceridade as suas relações com o pai no que diz respeito a certas medidas como: Perguntar a si mesmo porque preferiu entrar para o negócio e deixar isso claro para a família; procurar não acirrar uma rivalidade com o fundador quanto ao comando da empresa; discretamente e com dignidade fazer com que seu pai se dê conta da realidade e lhe atribua mais liberdade em suas ações; evitar choques na família e reconhecer e respeitar as ações e realizações do fundador.

### **2.2.5.3 Conquistar seu espaço (na família e na empresa)**

Um dos erros mais comuns no processo de sucessão nas empresas familiares é considerar que o conceito de “príncipe herdeiro” é suficiente; ou seja, que o pai (fundador/sucedido) irá escolher ou determinar o sucessor e tudo estará certo. Esse procedimento é errôneo já que o sucessor poderá não se preocupar em ter méritos para chegar a esse nível. O título de filho do patrão pode conter ao mesmo tempo enorme força ou fraqueza moral.

É importante que o sucessor conquiste seu espaço já que assim ele saberá reconhecer o valor e a importância da vitória e também será menos vulnerável aos primeiros problemas. Esse processo deve ser iniciado na família, ou seja, o sucessor

deve contar com o apoio dos demais membros da estrutura familiar quanto à sua atuação na empresa.

Tão importante quanto à conquista do seu espaço na família é o sucessor desenvolver processo idêntico na empresa. Ele precisa ter certeza (assim como os funcionários e executivos) de que cada fração de poder conquistado tem o condão de lhe dar não apenas força, no jogo de interesses, mas especialmente autoconfiança.

#### **2.2.5.4 Desenvolvimento do Sucessor**

Um sucessor não estará pronto da noite para o dia. É importante que o desenvolvimento de um sucessor tenha como aliar o conhecimento teórico adquirido em cursos técnicos ou superiores à prática de administração de um negócio.

É interessante que o sucessor inicie na organização nos níveis mais baixos da hierarquia e deve começar em áreas onde sinta que possa ter uma contribuição efetiva e que, além disso, consiga aliar sua competência e interesse. Essa fase de treinamento deve funcionar como um elemento motivador e não como um castigo. É importante que o sucessor tenha consciência de que não é interessante iniciar em áreas que ele tenha completo desconhecimento e nem em áreas que são seus maiores interesses, pois isto só poderá enfraquecer sua posição.

Quanto ao curso que o sucessor deverá escolher essa é uma pergunta de difícil resposta. Mas é interessante que o sucessor já tenha consciência de sua afinidade com o negócio e escolha uma área que ajude a aumentar o seu campo de visão sobre a organização, clientes e fornecedores. O curso de Administração de Empresas é um ótimo exemplo. Cursos técnicos como os do SEBRAE e SENAI também são interessantes visto que trazem conteúdos específicos a determinadas atividades. Congressos e seminários também são importantes, pois além de agregar novos conteúdos possibilitam o conhecimento de novas áreas e também podem ampliar a rede de relacionamentos do sucessor.

Outro ponto importante no desenvolvimento de um sucessor é o fato de se trabalhar fora da empresa ou não. Bernhoeft (1987) aponta que a melhor solução é um misto entre essas duas oportunidades, já que na medida em que o sucessor trabalha na empresa ele já vai conhecendo a cultura organizacional da casa e, com espírito crítico, terá condições de intervir, posteriormente, onde achar necessário. E por outro lado, o exercício de atividades em outras empresas permite ao sucessor uma visão mais

abrangente sobre estilos administrativos. A decisão de se trabalhar fora da empresa vai depender muito da relação entre sucessor e sucedido, pois se houver muitos conflitos entre ambos vai ser muito remota a possibilidade de dar certo um treinamento interno.

O sucessor necessitará adquirir uma visão mais ampla do ambiente em que estará convivendo. Sendo assim, recomenda-se que ele participe de palestras, programas de curta duração, programas no exterior, viagens a outras empresas, relacionamento com outros sucessores para troca de experiências etc., ou seja, é importante que o herdeiro amplie seus horizontes, tendo em vista um preparo mais abrangente, para assumir de forma mais adequada suas novas responsabilidades.

Não se deve eliminar a lacuna entre a formação acadêmica e o aprendizado empírico do dia-a-dia, é importante que o processo de formação de sucessores seja caracterizado, basicamente, como um processo de auto-desenvolvimento, o que significa encontrar um equilíbrio entre conceito e prática (BERNHOEFT; 1987).

### **2.2.6 A família**

Muitas vezes, tanto o sucedido como o sucessor não tem dado a devida importância ao aspecto familiar. Fato esse que acaba acarretando muitas dificuldades posteriores.

Uma empresa não é familiar apenas por ter membros da família do gestor em sua estrutura. Ela é familiar por envolver relacionamentos que se baseiam não apenas em trabalho, dedicação, fazer ou não fazer. Baseiam-se também em sentimentos de amor, carinho, cumplicidade e respeito. A família em uma organização familiar tem uma influência tão grande que pode ter força suficiente para executar um processo sucessório, como também tem força para boicotá-lo. Portanto, a família deve ser um elemento que deve ser analisado e tratado com muito respeito quando o assunto é o processo sucessório.

Vários são os casos em que problemas familiares não resolvidos chegam a comprometer o futuro de uma empresa. Nem sempre é fácil tratar todos os pontos com o mesmo cuidado, mas é indispensável fazê-lo. Brigas entre irmãos, entre outros familiares ou com membros da família que chegam depois, como genros ou noras podem gerar decisões empresariais dolorosas para o fundador.

Conciliar conflitos familiares não é uma tarefa fácil e se torna ainda mais difícil se os membros dessa família fizerem parte de uma mesma empresa. Há casos tão sérios

de conflitos em empresas familiares que podem até mesmo provocar a divisão da empresa. Portanto, é necessário que tais problemas sejam tratados na presença do fundador, e que ele consiga através de seu discernimento resolver a situação de forma que haja um consenso entre os demais membros da família.

Um processo de sucessão em uma empresa familiar não deve ser feito sem levar em consideração aspectos referentes à participação da família. Tais considerações por serem tão complexas e terem um peso tão grande devem ser devidamente tratadas.

Segundo Bernhoeft (1987), alguns pontos em uma família devem ser analisados. Entre eles estão: a história da família, a relação família-empresa, a participação na comunidade, a estrutura familiar, os agregados, a mãe e a saúde dos envolvidos.

Quanto à história da família é importante observar se ela é tradicional ou se seu nome está vinculado à comunidade, se existem tradições ou vínculos que atrelam o comportamento de seus membros a certas convenções sociais. No que se refere à relação empresa-família é importante observar se o prestígio da família é proveniente do sucesso dos negócios. Em relação à comunidade, é importante avaliar se a participação da família na comunidade é representativa. Um ponto fundamental é quanto à estrutura familiar, pois é necessário verificar se existem divisões, divergências, conflitos ou alianças que possam favorecer ou atrapalhar um processo de sucessão na empresa. No que diz respeito aos agregados, àqueles que entram depois na família como genros e noras, é importante ficar atento ao nível de confiança que se tem neles e também se eles influenciam de maneira positiva ou negativa as relações familiares. Quanto à mãe, é importante verificar a opinião dela em termos de processo sucessório, pois geralmente ela é a grande responsável pela formação dos filhos e deve ser considerada a sua visão e opinião no processo. A saúde é outro ponto fundamental nesse processo, pois não são raros os casos de famílias que acabam perdendo sucedido ou sucessores por motivos de doença ou até mesmo acidentes e as empresas acabam não se encontrando devidamente preparadas para enfrentar tal situação.

### **2.2.7 A situação da empresa**

Nas organizações é muito comum se perceber que as pessoas têm aversão às mudanças. E a sucessão é uma mudança que provoca alterações profundas na vida de uma empresa. Portanto, é necessária muita habilidade por parte dos envolvidos nesse

processo para gerir essa mudança de forma eficiente e sem causar um mal estar na “família organizacional”.

É preferível que o processo de sucessão ocorra em fase estável da organização. É evidente que existem muitos casos bem sucedidos de sucessores que assumiram a empresa em fases difíceis e conseguiram implantar grandes realizações. Porém, esses exemplos são exceções, e o mais adequado é que haja um clima positivo na organização. Neste sentido, BERNHOEFT (1987) afirma:

Entre os pontos importantes, vale ressaltar aspectos administrativos, econômico-financeiros, operacionais e comerciais. Não se pode esquecer que o sucessor necessita de espaço para “apresentar serviço” e para poder, aos poucos, implantar seu estilo pessoal através de algumas mudanças. (BERNHOFET, 1987, p. 115).

Assim como se deve ter cuidado com a estrutura familiar, não se pode esquecer a força da “família organizacional”, especialmente com os funcionários mais antigos e aqueles que são difíceis de substituir.

Quanto aos primeiros, como são funcionários muito antigos podem ter uma relação muito forte de afetividade ou até mesmo de dependência para com a empresa. Sendo assim é muito importante ter atenção especial com eles, pois podem dificultar ou até mesmo boicotar um processo sucessório.

Quanto aos “insubstituíveis”, é importante verificar se não existe concentração de informações na empresa. É preciso dar atenção especial às pessoas que mantêm sob sua responsabilidade e domínio a exclusividade de informações, tecnologias, relacionamentos com clientes etc. Diante disso, é necessário criar uma relação amistosa com essas pessoas e que se negocie com elas uma forma de compartilhamento de informações na organização de forma a evitar a dependência da empresa para com essas pessoas.

Portanto, é importante que tanto o sucedido quanto o sucessor preparem os funcionários e a empresa para as mudanças que ocorrerão através da sucessão, de modo que se consiga administrar as eventuais resistências, que se evitem dependências em relação ao pessoal e principalmente buscar profissionalizar a estrutura e mentalidade da organização.

# **CAPÍTULO 3**

## **Aspectos Metodológicos**

---

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa proporciona o conhecimento necessário para o estudo, apontando os caminhos a serem seguidos, bem como os procedimentos que deverão ser escolhidos para o alcance dos objetivos propostos.

Segundo Santos et alii (2005), a pesquisa significa procurar em toda parte aquilo que tem por finalidade a descoberta de novos conhecimentos do domínio científico, literário, artístico, etc.

A pesquisa realizada tem caráter descritivo, pois “descreve as características da população ou do fenômeno investigado, estabelecendo relações entre as variáveis” (GIL, 1996, p.46). Logo, descrever torna-se sinônimo de identificar, relatar, comparar, verificar, entre outros aspectos. Como esta pesquisa visa identificar, a partir da opinião dos empresários e de seus filhos os seus respectivos interesses sobre a situação sucessória e familiar na organização, caracteriza-se também, como exploratória, por se tratar de uma medida que tenta proporcionar maior familiaridade com o problema e descobrir novos enfoques sobre o assunto no setor abordado (GIL, 1996).

De acordo com Triviños apud Longaray (2003), a pesquisa do tipo estudo de caso é caracterizada pelo estudo concentrado em um único caso, mas, uma variação deste tipo de pesquisa são os estudos multicase. Estes diferem do estudo de caso principalmente pelo fato de propiciarem ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos ou organizações, permitindo assim objetivos de natureza comparativa. Neste caso, pode-se considerar esta pesquisa como sendo um estudo multicase, por se tratar de um estudo comparativo entre duas empresas concorrentes do mesmo setor.

Este estudo foi embasado por uma pesquisa bibliográfica que possibilitou a elaboração dos fundamentos teóricos da pesquisa. Segundo Vergara (2007) a pesquisa bibliográfica se desenvolve por meio de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, qualquer material acessível ao público em geral.

No que se refere à abordagem do problema e análise dos dados, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois se baseou em informações e opiniões dos proprietários das empresas e de seus prováveis sucessores para avaliar os aspectos familiares e sucessórios de suas organizações.

Segundo Richardson apud Longaray (2003), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Vale ressaltar, que neste tipo de pesquisa não há o emprego de instrumentos estatísticos como base do processo de análise do problema.

### **3.2 Universo e Amostra**

Segundo Gil (1996, p. 91) “Universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

Seguindo essa mesma vertente, cabe explicitar o conceito de amostra, que corresponde a “um subconjunto finito de uma população” (CRESPO, 1999, p. 19).

Sendo assim, a pesquisa sobre os aspectos familiares e sucessórios foi realizada junto aos empresários das empresas Forno de Pizza e Sapore D'Itália e aos prováveis sucessores, respectivamente.

Tal amostra caracteriza-se como não probabilística por acessibilidade, uma vez que, dentre as empresas do setor de restaurantes da cidade, estas se apresentaram mais acessíveis, além de existirem semelhanças entre elas quanto às suas características e público-alvo.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de dados**

A coleta de dados da pesquisa em questão ocorreu por meio de entrevistas, realizadas em dezembro de 2008, com os gestores de ambos os empreendimentos e aplicação de questionários junto aos prováveis sucessores das empresas pesquisadas.

A entrevista consiste em uma técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão em estudo (LONGARAY, 2003).

De acordo com o propósito da pesquisa, o tipo de entrevista utilizada foi a semi-estruturada, que segundo Triviños apud Longaray (2003), são questionamentos básicos que interessam à pesquisa, com a possibilidade de adicionar uma boa quantidade de interrogativas durante a realização da entrevista.

Dessa forma, foram realizadas as entrevistas com os gestores das empresas estudadas, onde cada um respondeu questões que abordavam os elementos sobre os aspectos familiares e sucessórios que envolviam suas empresas, podendo estes acrescentar informações sobre as atividades da empresa no curso do diálogo sempre que julgavam necessário.

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. De uma forma mais técnica, pode-se definir o questionário como uma técnica de investigação composta por um número, mais ou menos elevado, de questões apresentadas por escrito a pessoas que têm por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador/investigador (MIRANDA, 2008).

Sendo assim, foi aplicado um questionário aos prováveis sucessores das duas empresas. Questionário este contendo 10 questões, sendo 09 fechadas e 01 aberta, sobre o interesse e preparação desses prováveis herdeiros em relação ao empreendimento da família.

### **3.4 Análise e tratamento dos dados**

A análise de dados tem como finalidade descrever, sistematicamente, os conteúdos abordados durante a comunicação com a organização ou indivíduos pesquisados (MARCONI; LAKATOS, 2001). No caso estudado, foram analisados os conteúdos das entrevistas feitas com os proprietários da Sapore D'Itália e da Forno de Pizza, bem como as respostas dos questionários aplicados aos seus prováveis sucessores.

As respostas e comentários dos proprietários das empresas foram transcritas e analisadas pelo confronto com a literatura contida na fundamentação teórica, de forma a responder os objetivos propostos neste trabalho.

As informações obtidas foram interpretadas com base na análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

# **CAPÍTULO 4**

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

---

## **4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme já mencionado no presente trabalho, a pesquisa foi realizada através de entrevistas com os proprietários das duas empresas do setor de restaurantes de Campina Grande - PB, bem como da aplicação de questionários junto aos seus prováveis sucessores, onde foram abordados assuntos referentes aos aspectos familiares e sucessórios que fazem parte dessas organizações.

Desta forma, apresenta-se neste capítulo a análise das opiniões expressas pelos proprietários das empresas e das respostas obtidas dos seus prováveis sucessores, tomando por base as cinco características que segundo Dagnani e Krauss (2007) determinam o sucesso de um herdeiro no comando da empresa familiar. Quais sejam: paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política.

### **4.1 – Sapore D'Itália**

A Sapore D'Itália foi fundada pelo Sr. Flávio Augusto Tocchetto e por mais um sócio no ano de 1992. A sua fundação foi fruto do sonho de ambos em terem seu próprio negócio. Com o passar dos anos tal sociedade foi desfeita e, atualmente, a administração dessa empresa é exercida pelo Sr. Flávio Augusto Tocchetto e pelo seu filho, o Sr. Flávio Silva Tocchetto.

Um ponto interessante a se destacar é a característica empreendedora do fundador que antes de ser proprietário dessa organização era funcionário do Banco do Brasil e pouco entendia do ramo de pizzarias. No começo contratou uma pizzaiolo para desenvolver as receitas das pizzas. Posteriormente, adquiriu tal conhecimento e juntamente com seu filho e os demais cozinheiros detêm a receita de suas pizzas. Sendo assim, através de muito empenho e dedicação ele conseguiu transformar seu negócio em um dos maiores no setor de restaurantes e pizzarias de Campina Grande – PB.

Essa empresa se apresenta como uma organização familiar já que seus gestores são membros de uma mesma família. Como dito anteriormente, a gestão resulta de uma parceria entre pai e filho. Onde o pai, o Sr. Flávio Augusto Tocchetto, participa das decisões de risco, ou de investimentos mais elevados. E o filho, o Sr. Flávio Silva Tocchetto, é responsável por decisões mais internas e do cotidiano, referentes às compras, contratação etc. Foi constatado que ambos possuem autonomia em suas

funções e que decisões de maior grau de risco são tomadas através do consenso entre ambos. Desse fato, deve-se destacar um ponto bem positivo nessa organização já que muitas empresas familiares sofrem com a centralização e descaso dos pais para com a opinião dos filhos a respeito do negócio e idéias criadas por eles.

Sendo assim, pode-se dizer que a Sapore D'Itália é uma empresa que se encontra em transição entre sua primeira e segunda geração.

Uma característica dessa empresa que a distingue de outras organizações familiares é o fato de ser contra a contratação de outros membros da família. Devido a experiências constrangedoras com parentes na empresa, eles decidiram que os funcionários não deveriam mais ser da família. Dos quase 50 funcionários que a empresa possui, apenas um deles ainda tem um parentesco distante, porém com pouco vínculo afetivo.

Como já foi dito anteriormente, poucas são as empresas que chegam a 2ª geração e raríssimas são as que chegam até a 3ª geração. A Sapore D'Itália parece se enquadrar neste caso. Essa organização conta com alguns aspectos que favorecem a aparente longevidade da mesma.

Um destes aspectos é a diferença de idade entre pai e filho, que neste caso é de 20 anos, o que facilitou a compreensão e o aprendizado por parte do sucessor em relação ao negócio. Outro aspecto favorável foi o fato do herdeiro não ter sérias pretensões em relação a uma carreira profissional que o distanciasse do negócio. Embora o sucessor não tivesse, a princípio, intenções claras de gerir o negócio, pode-se dizer que as circunstâncias favoreceram para a sua entrada e permanência na organização.

Tomando por base as cinco características que determinam o sucesso de um herdeiro no comando de uma empresa: a paixão pelo negócio, a competência técnica, vontade de deixar sua marca, a experiência externa e a habilidade política, pode-se afirmar que mesmo de uma forma não planejada o sucessor passou a ter algumas dessas importantes características.

O herdeiro começou a trabalhar na empresa desde a época de sua fundação, em 1992, exercendo tarefas de pouca complexidade e ao mesmo tempo sendo supervisionado por seu pai. Foi um ponto fundamental para que ele adquirisse experiência e entendesse o funcionamento do negócio. Esse período também foi importante para que ele começasse a gostar e a se identificar com a empresa.

Posteriormente, se casou e foi morar em Porto Alegre-RS, onde começou a ganhar experiência externa trabalhando na Johnson & Johnson. Alguns anos depois, a pedido de seu pai, que precisava de alguém de confiança para ajudá-lo na administração do negócio, voltou para Campina Grande - PB e retornou para sua empresa com experiência profissional externa, o que lhe possibilitou uma visão mais abrangente sobre diferentes estilos administrativos e capacidade de analisar os problemas de outras maneiras.

No que diz respeito à competência técnica, o sucessor fez vários cursos técnicos em instituições como o SEBRAE e o SENAC. Porém, o herdeiro não se formou em nenhum curso de nível superior que é um ponto importante e que, infelizmente, muitos sucessores costumam desprezar.

Quanto à vontade de deixar a sua marca, o sucessor se preocupa em querer transformar a empresa e adaptá-la às novidades. Tanto que o mesmo foi responsável por melhorias no atendimento e na estrutura da empresa e já tem planos de construir futuramente um hotel aliado ao restaurante.

No que se refere à habilidade política, é nítido que o sucessor consegue gerenciar de maneira eficaz sua relação com seu pai, com os funcionários, clientes, visitantes e fornecedores da organização. O mesmo demonstra ter autoridade, simpatia e liderança na organização.

Sendo assim, a Sapore D'Itália se mostra uma empresa capacitada para enfrentar uma sucessão familiar. Mesmo não sendo formalmente planejado, o processo de sucessão dessa organização apresenta certas características que são favoráveis à preparação do sucessor. Sendo assim, a empresa já conta com um sucessor capacitado e inteirado para fazer com que essa empresa se mantenha bem no mercado.

Outro ponto interessante nessa pesquisa foi constatar que a organização já sinaliza uma preparação para a terceira geração. Isso porque o atual sucessor tem dois filhos, sendo um com 8 anos e o outro com 13. Ambos já demonstram certa curiosidade e interesse pelo empreendimento. Caso essa possibilidade venha a se confirmar no futuro, é provável que a Sapore D'Itália passe a integrar o grupo de apenas 5% das empresas nacionais a alcançarem a 3ª geração.

Atualmente os filhos não moram com o herdeiro. Porém, de acordo com os questionários respondidos por seus filhos, os mesmos gostam e pretendem trabalhar futuramente no empreendimento do pai. Como já abordado, um processo de sucessão deve ser trabalhado muito cedo, e cabe ao sucedido iniciar tal processo.

Portanto, o Sr. Flávio Silva Tocchetto deve criar algumas medidas que estimulem seus filhos a terem paixão pelo empreendimento. Porém, deve-se tomar muito cuidado para que tais medidas não se configurem como algum tipo de pressão ou obrigação que essas crianças deverão ter no futuro.

Seria interessante que no período em que o herdeiro estivesse com as crianças, que ele falasse mais sobre o empreendimento, que levasse os filhos para a pizzaria e explicasse pouco a pouco como a empresa funciona, que levasse seus filhos a feiras, compras ou visitas aos fornecedores. Tais medidas são bem interessantes para desenvolver nos prováveis sucessores uma identificação com o negócio, sobretudo porque são ainda muito pequenos e como não mantêm um convívio diário com o pai e com a empresa, pelo fato de residirem em outro estado, este aprendizado e envolvimento torna-se mais difícil.

#### **4.2 – Forno de Pizza**

A Forno de Pizza foi fundada em 1997 pelo Sr. Marinaldo Barreto e sua esposa, a Sra. Elisabeth. Sua fundação foi fruto da pretensão de ambos em adquirir seu próprio negócio. Como a maioria dos fundadores eles possuem uma característica empreendedora muito forte, já que não tiveram medo dos riscos e das dificuldades e investiram no sonho de ter o próprio negócio.

Essa empresa se apresenta como uma organização familiar já que sua administração é exercida por membros de uma mesma família. De acordo com o conceito de empresa familiar, esta organização se encontra na primeira geração, já que seus proprietários ainda são os fundadores.

Eles não tinham experiência no ramo de restaurantes e pizzarias. O Sr. Marinaldo era maquinista e possuía um curso técnico em eletrônica na Escola Redentorista e sua esposa tinha experiência profissional anterior prestando serviços em uma empresa ferroviária. Posteriormente, foram investindo em capacitação através de cursos técnicos relacionados à gestão e à culinária. Uma prova disso é que a Sra. Elisabeth colhe alguns dos ingredientes das pizzas em seu próprio jardim e é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, temperos e sabores das pizzas.

A idéia de investir em uma pizzaria surgiu de uma pesquisa de mercado onde constataram a necessidade do mercado por pizzarias de qualidade e a possibilidade de conseguirem um retorno considerável com tal empreendimento. E deu certo, já que a

Forno de Pizza é uma das maiores do ramo em Campina Grande – PB, onde conta atualmente com dois estabelecimentos.

As decisões nessa organização são tomadas por seus administradores através do consenso, de discussão pelo que seja o melhor para a empresa e para a família. Existe confiança na capacidade de ambos e não há grandes conflitos no que diz respeito à tomada de decisões.

Essa empresa tem por volta de 50 funcionários e assim como a Sapore D'Itália também possui uma política de não contratar membros da família. A postura de seus donos é a de ajudar os familiares de outra forma, e não os contratando para a empresa, pois, já tiveram experiências desse tipo e ocorreram constrangimentos e situações desagradáveis. Portanto, somente seus filhos ajudam de alguma forma na organização.

Ao serem questionados acerca do processo sucessório da empresa, o Sr. Marinaldo e sua esposa afirmaram que pensam na sucessão da empresa e acreditam que seus sucessores seriam seus filhos. Eles têm três filhos e todos eles ajudam exercendo alguma atividade na empresa. São dois rapazes com 14 e 17 anos e uma moça com 20 anos.

Porém, os pais não querem forçar ou influenciar seus filhos sobre essa questão. Pensam que os mesmos devem manifestar naturalmente o desejo de administrar o negócio futuramente, que devem ter vontades e consciência própria sobre a profissão que desejam seguir.

Através de questionários, constatou-se que os três filhos gostam e pretendem dar continuidade ao negócio futuramente. Eles já trabalham na empresa há algum tempo auxiliando na parte administrativa, supervisionando os funcionários, quando necessário ficam no caixa e acompanham seus pais nas compras e visitas a fornecedores.

No que diz respeito ao relacionamento deles com os funcionários, eles se vêm tratados como “filhos dos donos” e não como mais um funcionário da empresa. E em relação ao poder de decisão na empresa, por enquanto, eles tomam decisões com o auxílio dos pais. Também foi constatado que eles ainda não fizeram nenhum curso relacionado à organização.

Como mencionado anteriormente, os herdeiros da Forno de Pizza pretendem dar continuidade à empresa. Sendo assim, existe uma grande possibilidade de que essa empresa alcance a segunda geração.

O processo sucessório dessa empresa também será analisado de acordo com as características que envolvem o sucesso de um herdeiro na administração de um negócio:

a paixão pelo negócio, competência técnica, vontade de deixar sua marca, experiência externa e habilidade política.

Os pais vêm estimulando a paixão pelo negócio nos herdeiros de maneira adequada. De acordo com a entrevista, eles procuram conversar sobre o negócio, levar os filhos para compras e visitas aos fornecedores e já colocaram seus filhos para exercerem algumas atividades na empresa.

Pelo que foi observado, os fundadores não procuram pressionar seus filhos a assumirem o negócio no futuro. Que é um ponto positivo, pois é importante deixar os sucessores à vontade para decidir se vão querer administrar o negócio futuramente. Se os herdeiros demonstrarem prazer em cuidar do empreendimento, será muito mais fácil que o mesmo alcance maior longevidade.

Quanto à competência técnica, os herdeiros ainda são relativamente jovens, porém é importante trabalhar desde já esse quesito. A herdeira cursa Direito, um dos herdeiros pretende cursar Administração de Empresas e o outro ainda não se decidiu sobre o curso que irá fazer.

É importante que os herdeiros gostem de estudar. A falta de preparação teórica é um dos pontos que comprovam resultados ruins da segunda geração em relação aos profissionais existentes no mercado. Felizmente, os herdeiros da Forno de Pizza mostram preocupação em se qualificar. O mais aconselhável para um herdeiro gerir um negócio é cursar Administração de Empresas, porém, ter um dos herdeiros atuando em outro ramo pode auxiliar a empresa em outros tipos de necessidades, sendo muito úteis conhecimentos nas áreas de Informática e Contabilidade, por exemplo.

Sendo assim, é importante que os sucessores procurem terminar o ensino superior e procurem aliar esses estudos a cursos técnicos que possam enriquecer sua bagagem teórica.

O quesito vontade de deixar sua marca envolve a capacidade e a vontade do herdeiro. Vai ser necessário que os herdeiros estejam atentos no futuro em poder adaptar a empresa às eventuais novidades. Querer implantar algo novo na empresa, algo que lembre um deles é uma marca que pode motivá-los a trabalhar ainda mais pelo bem da organização.

A necessidade de experiência em outra organização é algo que deve ser discutido entre os pais e os herdeiros. Para um herdeiro ser reconhecido pelo seu trabalho, é muito mais fácil se ele já obteve sucesso em outra empresa, dissolvendo possível desconfiança de funcionários e familiares. Como ainda são jovens, seria

interessante, num futuro próximo, que eles tivessem alguma experiência estagiando em outros tipos de empresas para adquirirem experiência sobre outros tipos de administração.

Porém, se proprietários e sucessores acreditarem que é possível os herdeiros obterem reconhecimento na empresa através de esforço, trabalho e dedicação é possível que eles consigam ser vistos como capazes, pelos demais funcionários, para dar continuidade à administração da organização. Alguns pais propõem a seus filhos um rodízio de funções na empresa para que os mesmos adquiram experiência e entendimento sobre várias atividades na empresa. Essa prática poderia ser interessante para se comprovar o real interesse dos herdeiros sobre o empreendimento. De certo modo, a Forno de Pizza já pratica esse rodízio de funções.

A habilidade política é uma característica que se desenvolve com o passar do tempo. Através do gerenciamento de pessoas, do contato com fornecedores e manutenção de bons relacionamentos os herdeiros podem contornar conflitos que venham a surgir em sua futura gestão. De acordo com o perfil dos prováveis sucessores da Forno de Pizza, esta característica lhes é favorável, já que todos têm facilidade de comunicação e se relacionam bem principalmente com os funcionários.

Sendo assim, para que o processo de sucessão da Forno de Pizza obtenha êxito é necessário que ele seja visto como iniciado. É importante que os pais e filhos conversem sobre o futuro da empresa e tracem etapas para poderem desenvolver esses prováveis sucessores. Seguir essas etapas não é uma garantia absoluta de sucesso em um processo sucessório, mas as chances de realizá-lo de forma eficaz tornam-se bem maiores.

# **CAPÍTULO 5**

## **Considerações Finais**

---

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expressão popular “pai rico, filho nobre, neto pobre” retrata muito bem o que acontece com as empresas familiares que não se preparam de forma adequada para enfrentar um momento inevitável: a sucessão.

Nesse contexto, o presente estudo procurou analisar os aspectos familiares e sucessórios em duas empresas do setor de restaurantes e pizzarias de Campina Grande – PB. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas com os proprietários, bem como através de questionários aplicados aos prováveis sucessores das duas empresas, os quais, em ambos os casos, ainda não têm idade e nem preparação suficiente para conduzir a organização.

De acordo com a análise dos resultados, são apresentadas a seguir as principais conclusões do estudo, tomando por base as cinco características que segundo Dagnoni e Krauss (2007) determinam o sucesso de um herdeiro no comando da empresa familiar. São elas: paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política.

Em termos de processo sucessório, a Sapore D'Itália já se encontra na 2ª geração, pois o seu sucessor, o Sr. Flávio Silva Tocchetto já assumiu a gestão do empreendimento, embora seu pai ainda participe das decisões de maior risco ou que envolvam investimentos de maior porte.

Ao analisar como ocorreu o processo de sucessão nesta empresa, constatou-se que o mesmo, apesar de não ter sido planejado de maneira formal, aconteceu de modo satisfatório, pois a maioria dos pontos em análise favoreceu a sucessão, dentre eles o fato do herdeiro possuir a maioria das características necessárias para que uma sucessão seja bem realizada. Neste caso, as circunstâncias de sua vida acabaram propiciando ao sucessor uma experiência externa que foi um aspecto importante na sua preparação, além disso, havia também por parte do sucessor uma identificação com o negócio, desde quando teve sua primeira experiência, ainda jovem, auxiliando seu pai na empresa.

Igualmente, observou-se que o sucessor possui considerável habilidade política, bem como vontade de deixar sua marca. Características expressas no modo de se relacionar com funcionários e fornecedores e também pelo interesse demonstrado por idéias inovadoras ao comentar sobre projetos futuros que tem em mente para a empresa.

Quanto ao quesito competência técnica, apesar de não ter formação de nível superior, o sucessor procurou investir em cursos técnicos junto ao SEBRAE e SENAI,

como forma de complementar seus conhecimentos práticos. Uma grata surpresa sobre essa organização foi descobrir o interesse dos filhos do sucessor, embora ainda pequenos, em administrar a empresa no futuro. Obviamente, trata-se apenas de uma possibilidade, visto que ainda são crianças e podem no futuro mudar essa posição, mas caso a expectativa seja confirmada, a Sapore D'Itália fará parte de um pequeno e seletivo grupo de apenas 5% das empresas nacionais a alcançarem a 3ª geração familiar.

No caso da Forno de Pizza, observou-se que a mesma se encontra na 1ª geração, pois seus proprietários ainda são os seus fundadores. Porém, essa empresa possui três jovens herdeiros, sucessores em potencial, os quais já participam ativamente trabalhando na empresa, exercendo algumas tarefas, com certa regularidade.

Ao serem consultados, os prováveis sucessores demonstraram interesse em dar continuidade ao empreendimento, inclusive um deles pretende cursar Administração de Empresas, o que constitui um ponto bastante favorável para o processo sucessório da empresa. Apesar de se sentirem integrados à rotina da empresa, os jovens afirmaram que ainda são percebidos pelos funcionários como “filhos do dono”, embora mantenham com estes um excelente relacionamento, demonstrando certa habilidade política no trato com funcionários e com clientes.

Por serem jovens estudantes, ainda não adquiriram competência técnica voltada especificamente para o negócio, já que dois deles ainda estão cursando o ensino médio e a jovem, que é universitária, está cursando Direito. Já os pais realizaram diversos cursos através do SEBRAE e do SESI, e mais recentemente a proprietária Sra. Elisabeth está cursando Gastronomia.

Apesar de considerarem seus filhos como prováveis sucessores, os pais preferem deixá-los à vontade para que escolham seu futuro profissional. Isto revela que a empresa não dispõe ainda de um planejamento sucessório formal, ou seja, o que existem são atitudes positivas dos pais no sentido de envolverem seus filhos nas rotinas da empresa (tais como compras e movimentação de caixa) para que os mesmos possam descobrir sua identificação e paixão pelo negócio, afinal, eles podem optar por seguir outra carreira profissional.

Em linhas gerais, pode-se concluir que as duas empresas têm boas chances de empreender no futuro um processo de sucessão com êxito, desde que estejam atentas às variáveis que interferem nesse processo e que se conscientizem da necessidade de planejar a sucessão com a devida antecedência, ou seja, começar o quanto antes a preparar um sucessor, considerando que se trata de um processo demorado.

No caso da Sapore D'Itália, onde os prováveis sucessores residem em outro estado, o processo de preparação dos mesmos pode ficar prejudicado, já que a convivência deles com o pai e com a empresa resume-se aos períodos de férias escolares, a menos que esta situação venha a se modificar no futuro, possibilitando um convívio diário.

Já no caso da Forno de Pizza, seria interessante que, no momento adequado, pais e filhos entrassem em consenso sobre a preparação dos herdeiros para assumirem tal responsabilidade, conferindo certa formalidade ao planejamento do processo sucessório.

Tendo em vista a perspectiva do estudo, segundo a concepção dos proprietários e prováveis sucessores das empresas e considerando possíveis mudanças nas concepções das pessoas, é possível que algum item observado nas entrevistas e questionários não tenha sido valorizado, o que pode ser caracterizado como uma limitação da pesquisa.

Enfim, espera-se ter contribuído para uma melhor compreensão acerca do tema Sucessão na Empresa Familiar e que esse trabalho venha despertar o interesse de outros estudantes e pesquisadores, visto ser este um tema ainda pouco abordado na literatura.

Espera-se também ter despertado nas duas empresas estudadas o reconhecimento da importância de se fazer um planejamento adequado do processo sucessório, pois não se deve contar com a sorte ou com a ocorrência de circunstâncias aleatórias favoráveis. Afinal, é o futuro da empresa que está em jogo. E nesse jogo da sobrevivência vencer é fundamental.

## Referências

---

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar no Brasil: Origens e perspectivas**. Disponível em: [http://www.bernhoeft.com/bernhoeftcom/artsociedade/s27\\_efop.htm](http://www.bernhoeft.com/bernhoeftcom/artsociedade/s27_efop.htm)

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

CAMARGO, Flávio. FERREIRA, Marlette. **A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares**. Disponível em: <http://www.faesd.edu.br/horusjr/artigos/ano2/Artigo04.pdf> Acesso em 13/10/2008

CAMPOS. Luciene. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-org-12.pdf> Acesso em: 13/10/2008

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. São Paulo: Saraiva, 1999.

DAGNONE, Martina. KRAUSS, Valter. **Empresas familiares: Desafios e oportunidades na gestão e sucessão**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Disponível em: [http://www.icpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa\\_chave=d25f5dbe9c5c23dc5d85](http://www.icpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa_chave=d25f5dbe9c5c23dc5d85) Acesso em: 15/12/2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEONE, Nilda. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório**. Disponível em: [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/24\\_guerra.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf) Acesso em: 13/10/2008.

LEONE, Nilda. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMOS, Monica de Faria. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista Fae Business , n.5, abr. 2003. Disponível em:

[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n5/gestao\\_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/gestao_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf) Acesso em: 02/11/2008

LONGARAY, A. A. et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Mariana Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo. Atlas, 2001

MIRANDA, Bruno. **Questionários**. Disponível em:

<http://adrodomus.blogspot.com/2008/06/questionario.html>

SANTOS, G.C.; ECKERTT-HOFF, B.M.; CECÍLIO, T.C.B. et al. (2005). **Guia para estruturação de trabalhos técnico-científicos**. Disponível em: <http://www.nwk.edu.br>

Acesso em: 18/12/2008

SEBRAE-SC. **Empresas familiares**. Disponível em:

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

## **Apêndices**

---

## Roteiro de entrevista p/ proprietários da empresa de 1ª geração

- 1 – Quando foi a fundação da empresa (ano, fundador, envolvidos)?
- 2- Por que investiram nesse tipo de negócio?
- 3- Entendiam do negócio?
- 4- Experiência profissional anterior? Fez algum curso sobre gestão?
- 5- Procuraram se qualificar para dar continuidade ao negócio?
- 6- Como se dá a tomada de decisão?
- 7- Vocês já pensam no processo de sucessão? Têm filhos?
- 8- Se sim, já tem em mente os eventuais sucessores?
- 9- Procuram prepará-los? Se falam sobre o negócio ou se falam do futuro deles na empresa? Levam eles às compras de materiais ou visitas a fornecedores?
- 10- Procuram incentivá-los ao estudo? O que eles fazem?
- 11- Estrutura da empresa (número de funcionários).
- 12 - Presença de outros parentes na empresa?

## Roteiro de entrevista p/ proprietários da empresa de 2ª geração

- 1- Quando foi a fundação da empresa (ano, fundador, envolvidos)?
- 2- Por que investiram nesse tipo de negócio?
- 3- Os fundadores entendiam do negócio?
- 4- Qual experiência profissional anterior do fundador?
- 5- O fundador ainda participa da administração da empresa?
- 6- Como se dá a tomada de decisão? Há consenso quanto à administração?
- 7- O sucessor fez algum curso superior? E cursos técnicos?
- 8- Há quanto tempo o sucessor trabalha na empresa?
- 9- O sucessor teve experiência externa?
- 10- O sucessor gostava do empreendimento? Tinha outro sonho profissional?
- 11- Como é seu relacionamento com os demais funcionários?
- 12- Estrutura da empresa (número de funcionários).
- 13 - Presença de outros parentes na empresa?

## MODELO DE QUESTIONÁRIO

### *Prezado (a) Sucessor (a)*

Esse questionário refere-se a uma pesquisa sobre sucessão empresarial, e tem como objetivo analisar o interesse dos filhos de empresários em dar continuidade aos empreendimentos dos pais. Suas respostas serão de grande valia na obtenção desses dados e, desde já, agradeço pela compreensão e contribuição de vocês!

Pedro José Pereira das Neves Junior

Concluinte do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande

### *Questionário referente ao processo de Sucessão Empresarial*

1 Gênero

- Masculino
- Feminino

2 Faixa etária

- Menos de 18 anos
- 18 a 25 anos
- Acima de 25 anos

3 Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Divorciado/desquitado
- Outro

4 Grau de instrução

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

5 Gostam/Se identificam com o tipo de empreendimento de seus pais?

- Sim
- Não

6 Futuramente, pretendem dar continuidade ao empreendimento?

- Sim
- Não

7 Já trabalham no negócio? Se sim, o que fazem?

Sim

Não

Sim, trabalho \_\_\_\_\_

8- Se trabalham no negócio, qual o poder de decisão de vocês quanto a empresa?

Nunca tomo decisões, apenas cumpro ordens

Tomo decisões com o auxílio dos meus pais

Sou livre para tomar decisões

9- Fazem algum curso sobre gestão?

Sim

Não

10- Como é o relacionamento de vocês com os funcionários?

Vocês são tratados como os “filhos dos donos”

Vocês são tratados como se fossem mais um funcionário

Não são bem tratados

