



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

**SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
OFICINA SANTA LUZIA**

SEVERINO MENDES NASCIMENTO

Campina Grande – 2012

SEVERINO MENDES NASCIMENTO

**SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
OFICINA SANTA LUZIA**

Monografia apresentada 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.

Orientador: Prof^ª. , Dra. Lucilene K. R. Bandeira

Campina Grande – 2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Severino Mendes Nascimento

Aluno

Lucilene K. R. Bandeira, Doutora

Professora Orientadora

Marielza Barbosa, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2012

SEVERINO MENDES NASCIMENTO

**SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
OFICINA SANTA LUZIA**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Lucilene K. R. Bandeira, Doutora
Orientador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor
Examinador

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Examinador

Campina Grande – 2012

A toda minha família, em especial à minha esposa, Mayara Suelle Ramos Cavalcanti Nascimento, e aos meus Pais, Severino Ramos e Rita Maria, pois é deles que vem a maior força que me faz crescer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido a oportunidade de realizar este trabalho.

Aos meus pais, Severino Ramos Nascimento e Rita Maria Mendes, que, por acreditarem no valor da educação, custearam esta formação, e por sempre acreditarem em mim.

À minha esposa, Mayara Suelle Ramos Cavalcanti, por entender meus momentos de estresse neste período de estudo, pelo incentivo que sempre me deu de forma incondicional e por me compreender nos momentos que nem eu mesmo me compreendia.

Aos meus irmãos, Anderson Mendes e Jefferson Mendes (*in memoriam*), que infelizmente não estão presentes em vida, mas nunca saíram do meu pensamento e coração.

Aos meus tios e tias, que são tantos, porém nenhum menor que o outro, pelo amor dedicado e pela certeza de que eu conseguiria.

Aos meus primos e primas que tanto amo.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pelo apoio.

Aos meus amigos, Ítalo, Thaminne, Helder, Victor, Kiara, Vitor, Lidyane, Wallace e Catarina, pela força de sua amizade em momentos que precisei, pela paciência, carinho e amizade verdadeira.

À minha filha, Mel, que nos momentos de tristeza e estresse sempre estava do meu lado para brincar comigo e dar beijinhos de incentivo, mesmo quando pegava minhas folhas de estudo e saía correndo pela casa.

À minha amiga e Professora, Dra. Lucilene Bandeira, por acreditar em mim, que eu seria capaz de conquistar meus objetivos, pela sua paciência diante do meu inexperiente espírito científico, pelo seu carinho e sua confiança neste período de construção deste estudo e pela sua fundamental contribuição para a realização do mesmo.

Aos professores da graduação com os quais aprendi muito e que contribuíram com seus conhecimentos e experiências não só neste período, mas ao longo do curso.

NASCIMENTO, Severino Mendes. **Sucessão na empresa familiar**: um estudo de caso na Oficina Santa Luzia. 83 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

RESUMO

A empresa familiar está inserida em um contexto diferente das empresas comuns, uma vez que se misturam família e negócios. Ao longo de gerações, esse tipo de empresa representa maioria entre os negócios de pequeno e médio porte. Porém, pesquisas revelam que 30% dessas empresas sobrevivem na segunda geração e somente 5% permanecem no mercado até a terceira. Daí a importância de se planejar o processo sucessório com antecedência e de profissionalizar a gestão da empresa familiar visando a sua continuidade. O presente estudo teve como objetivo de identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam e dificultam o processo de sucessão e a importância de profissionalizar a gestão desse tipo de organização especialmente quando a finalidade é preparar a empresa para a sucessão familiar.

Foi utilizado o modelo de diferenças entre as gerações para entender alguns fatores, costumes e atitudes que são tomadas na empresa pelo seu fundador e seu sucessor.

Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva, caracterizada como um estudo de caso, em que foi utilizado como instrumento para a coleta dos dados entrevistas com o fundador da empresa e seu sucessor. Os resultados apontaram que a empresa está passando por um processo de sucessão na primeira geração, de forma bem sucedida sem muitas complicações e/ou adversidades, mostrando as dificuldades encontradas, bem como as características que vieram a influenciar na escolha do seu sucessor.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Planejamento Sucessório. Profissionalização.

NASCIMENTO, Severino Mendes. **Succession in family business: a case study in Santa Luzia Workshop.** 83 f. Supervised Internship Report (Bacharelado in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2012.

ABSTRACT

The family business is inserted in a different context of joint ventures, since the mixing family and business. Over generations, this type of company is among the majority of small and medium enterprises. However, research shows that 30% of businesses survive the second generation and only 5% remain on the market until the third. Hence the importance of the process of succession planning in advance and professionalize the management of the family business seeking its continuity. This study aimed to identify, describe and analyze the factors that facilitate and hinder the process of succession and the importance of professionalizing the management of this type of organization, especially when the goal is to prepare the company for a family succession.

We use the differences between generations model to understand some things, habits and attitudes that are taken in the company by its founder and his successor.

Therefore, there was a descriptive, featured as a case study, where it was used as an instrument to collect data from interviews with the company's founder and his successor. The results showed that the company is going through a process of succession in the first generation, so successful without many complications and / or adversity, showing the difficulties and the features that were to influence the choice of his successor.

Keywords: Family Business. Succession. Succession Planning. Professionalization.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Gerações de empresas familiares.....	21
QUADRO 2 - Diferenças entre gerações.....	22
QUADRO 3 - Comparação entre Gestão Pioneira e a Profissional.....	25
QUADRO 4 - Descrição dos setores.....	30
QUADRO 5 - Descrição de setores e funcionários.....	41
QUADRO 6 - Dificuldades encontradas no processo sucessório.....	48
QUADRO 7 - Características que influenciam na escolha do sucessor.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida da empresa familiar.....	28
Figura 2 - Modelo de três círculos.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Empresa Familiar.....	16
2.1.1 O Surgimento de Empresas Familiares no Brasil.....	16
2.1.2 Conceito de Empresas Familiares.....	17
2.1.3 Características de Empresas Familiares.....	18
2.2 O Conflito de Gerações.....	21
2.3 Profissionalização da Empresa Familiar.....	23
2.4 Processo Sucessório nas Empresas Familiares.....	26
2.4.1 Planejamento do Processo Sucessório.....	26
2.4.2 Sucessão Familiar.....	27
2.4.2.1 Vantagens da Sucessão.....	32
2.4.2.2 Desvantagens da Sucessão.....	34
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de Pesquisa.....	37
3.2 Instrumento.....	38
3.3 Universo da Pesquisa.....	38
3.4 Procedimento da Entrevista.....	38
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	40
4.1 Recontando a História da Empresa Oficina Santa Luzia.....	40
4.2 Caracterização da Empresa em Estudo.....	40
4.3 Analisando a empresa Oficina Santa Luzia com base no modelo de Diferenças entre Gerações.....	44
4.3.1 Riscos.....	45
4.3.2 Recursos da Empresa.....	45

4.3.3 Diversificação.....	45
4.3.4 Mudanças Estruturais na Administração.....	46
4.3.5 Lucros.....	47
4.3.6 Poder.....	47
4.4 Análise da Entrevista.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO.....	60

1 INTRODUÇÃO

A cada dia aumenta a preocupação pela gestão da empresa familiar, pois sua gestão está ligada a como a empresa pretende ser percebida pelos funcionários e pelo mercado. Em termos gerais, toda empresa familiar nasce de uma ideia, acoplada a uma oportunidade, força e dedicação de um empreendedor, que, por sua vez, espera que sua empresa possa prosseguir e crescer mesmo quando não estiver por perto. Daí, surge o momento de decidir quem prosseguirá a frente da empresa familiar.

É de suma importância que para a continuação da empresa haja um planejamento do seu futuro e a sucessão do fundador. Muitas empresas deixam de existir por não terem planejado ou pelo fato do sucessor não estar preparado profissionalmente para assumir o comando da empresa, assim, planejar com antecedência é essencial.

Hoje, profissionalizar a gestão das organizações familiares é uma questão necessária para a sua sobrevivência no mercado, já que apenas empresas bem-estruturadas alcançam sucesso diante da voraz competitividade da economia atual.

Outro aspecto de relevância para a empresa familiar é o processo de sucessão, visto que desse processo surgirá o próximo administrador da organização. O referido processo deve ser claro e objetivo, os laços afetivos devem ser desconsiderados, pois deve ser focada a capacidade administrativa do provável gestor e também sua ligação com a história da empresa.

Logo, é fundamental que o sucessor conheça como a empresa é percebida através da sua cultura organizacional. A cultura da empresa é dita como a personalidade para uma pessoa, e sendo assim o sucessor não consegue interferir em todas as variáveis intrínsecas na própria organização.

Este trabalho contribuirá na compreensão das práticas administrativas e de que maneira os aspectos culturais influenciam a gestão da organização de origem familiar, mas, especialmente, no que diz respeito à profissionalização da gestão.

O sucesso da transição na empresa familiar está cada vez mais ligado à profissionalização da empresa. Diante do avanço tecnológico que modifica a forma com que as empresas se relacionam, um fator de caráter decisivo na perpetuidade da empresa familiar é a gestão profissional da mesma para que possa garantir sua sobrevivência futuramente. A sucessão na empresa deixa de ser apenas um processo natural de direito de herança e consiste em uma decisão baseada na competência que o futuro gestor apresente, sendo ele o filho, neto ou apenas um profissional competente.

Nesse sentido, a sucessão é o foco principal desta pesquisa, por ser um assunto que resulta, estimula um aprofundamento prático. Portanto, será realizado um estudo de caso na Oficina Santa Luzia, empresa familiar a fim de revelar se há possibilidade de realizar uma sucessão que garanta a sobrevivência futura da empresa.

A temática da empresa familiar assume um papel cada vez mais importante no meio acadêmico. Não apenas por ser um tipo predominante de empresas em todo o mundo, mas, por apresentar particularidades em sua gestão de um conjunto que se relaciona e define a realidade da empresa, formado por: família, propriedade e organização.

O interesse por esse tema de empresas familiares se dá devido ao resultado de gestões inadequadas e problemas de sucessão que esse tipo de empresa vem sumindo do mercado, em que, há algumas décadas, o número de empresas era maior. O fato é que os resultados podem ser revertidos com aprofundamento de pesquisas dentro de um estudo acadêmico, em que se criem oportunidades de construir instrumentos administrativos capazes de aperfeiçoar a gestão familiar.

As consequências de um estudo dirigido às empresas familiares, não são somente voltadas para o meio acadêmico, mas também são benéficas para a sociedade em geral, porque, uma parte da economia, é gerada pelas empresas familiares que criam empregos, arrecadações de impostos, bem estar social, e designam a oportunidade de troca de produtos e serviços com a comunidade, podendo até ultrapassar barreiras territoriais.

Além dos aspectos apresentados, este estudo tem um interesse particular, pois o autor desta pesquisa está inserido no âmbito de uma empresa familiar e estar enfrentando o processo sucessório. Sendo assim, analisar referências teóricas sobre o assunto e aplicá-lo em um estudo prático é de grande valia não apenas como experiência de conclusão de uma etapa acadêmica, como também no futuro de sua empresa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

De acordo com Silva (2008, p. 51), o objetivo geral de uma pesquisa “procura dar uma visão geral do assunto da pesquisa. O pesquisador estabelece o que espera conseguir com sua investigação e define o que pretende chegar”.

Assim, para esta pesquisa aponta-se como objetivo geral:

- Identificar, descrever e analisar os fatores e características que facilitam e dificultam o processo de sucessão na empresa familiar Oficina Santa Luzia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a empresa familiar e suas características através de seus principais autores, contexto e processos;
- Identificar na empresa as dificuldades encontradas para o processo sucessório;
- Verificar até que ponto a empresa tem informação e/ou conhecimento sobre a importância do planejamento sucessório;
- Identificar se existe formalmente um planejamento de sucessão.

1.2 Justificativa

A razão para a realização deste estudo foi provocada pelo grande número de empresas que são constituídas e administradas pela própria família. “Cerca de 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e menos de 10% não chegam à terceira”, segundo o administrador de empresas e consultor do Grupo de Estudos de Empresas de Empresas Familiares (GEEF), da Fundação Getúlio Vargas, Telmo Schoeler (SEBRAE, 2010). Esse dado é preocupante, já que pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que as empresas familiares no Brasil são responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e das micro e empresas no País, 85% são familiares, conforme o Sebrae (2010).

Ainda, de acordo com o BNDES (O Banco Nacional do Desenvolvimento), as empresas familiares são responsáveis por 12% do PIB na área de agronegócios, 34% na indústria e 54% da área de serviços. Podendo-se dizer que este trabalho é uma grande oportunidade de agregar o conhecimento sobre sucessão familiar a empresa em estudo, criando um elo entre a teoria e a prática.

Diante dos dados analisados na colheita de informações para este estudo pode-se diagnosticar que para a administração é muito importante o conhecimento sobre o assunto sucessão familiar. As organizações que apresentam atividade empresarial e familiar unidas em um único propósito representam um elevado percentual não apenas no Brasil como no mundo, diante disso, encontrar os problemas e necessidades dessas empresas poderá melhorar o processo sucessório.

A preparação para a sucessão é um fator muito importante para o futuro de qualquer empresa, e organizar as fases de transição é fundamental para que não ocorra algum problema e tudo aconteça da melhor maneira possível, sem provocar problemas para a empresa.

Nos dias de atuais, é comum ver empresas tendo suas portas fechadas por problemas na sucessão, e para que tais problemas não venham a ocorrer às empresas poderiam vir a aderir a uma gestão profissional.

Desta forma, o presente estudo é uma excelente forma de agregar o conhecimento sobre sucessão familiar, sobretudo no que se refere ao profissionalismo da sua gestão fazendo um *mix* entre a teoria e a prática.

E vale ressaltar que, a empresa em estudo encontra-se em processo de sucessão da administração geral, revelando, assim, uma oportunidade preciosa para tratar-se de ste tema tão importante, sobretudo para empresas desta categoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares são muito importantes para a economia mundial, acredita-se que esse tipo de organização seja a principal figura empresarial na estrutura econômica dos países ocidentais. Todavia, essa organização remete a duas instituições distintas, porém muito próximas: a família e a empresa.

Família significa um grupo de pessoas aparentadas, que vivem juntas, normalmente o pai, a mãe e os filhos, ou seja, indivíduos com grau de parentesco. Já empresa, refere-se a uma organização econômica destinada à produção e/ou comercialização de mercadorias e/ou serviços, com foco no lucro. Nesse sentido, entende-se que a empresa familiar é uma organização formal administrada por pessoas com grau de parentesco e que visa o lucro.

2.1.1 O Surgimento de Empresas Familiares no Brasil

Sobre o surgimento das empresas familiares, segundo Oliveira (1999, p.21) “Em sua história surgiram no Brasil logo após o descobrimento por Portugal no início do século XVI as companhias hereditárias que podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros que administravam as terras já desbravadas”.

Com o passar dos anos essas companhias hereditárias viram a necessidade de se dividirem para melhor serem administradas, com a criação das novas empresas incentivou-se o início de execução de obras essenciais para a sociedade daqueles tempos que se deram na área estrutural como pontes, estradas, rodovias e etc. Diante dessas mudanças, surgiram grandes empreendimentos de sucesso, que passaram a ter grande representatividade não apenas no Brasil, mais no mundo todo.

De acordo com dados do SEBRAE (2009), o Brasil tem, hoje, entre 6 a 8 milhões de empresas, em que 85% são empresas familiares, sejam elas de grande, médio e pequeno porte. Estas empresas têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e financeiro de diversos países dentre eles o Brasil.

Um das maiores preocupações dos dirigentes é a sobrevivência, já que fazer com que o empreendimento tenha sucesso e seja passado de pai pra filho é uma vontade, ou, pode se dizer um sonho de todos os que estruturam tal organização e investem na mesma árduos

anos de trabalho, esperando que toda a família possa estar envolvida dando continuidade ao projeto.

Diversos estudos e autores afirmam que 70% das empresas familiares têm seu fim logo após a morte de seu fundador, visto que apenas 30% das mesmas dão continuidade no negócio através das gerações futuras. Vale salientar que, esse prosseguimento se dá, na maioria das vezes, por meio da segunda geração da família, a qual se tem uma maior proximidade com o fundador e com o andamento que a empresa teve no decorrer de sua existência, o que não vem a acontecer com as demais gerações que, além de não ter um conhecimento aprofundado do negócio, acabam não mudando a cultura da empresa ou mantendo o foco de atuação em produtos e serviços que se tornam obsoletos e os gestores não tem a capacidade nem um planejamento adequado para dar a volta por cima.

Diante de tais informações, analisa-se que o conhecimento científico deve ser ampliado às empresas familiares, levando em conta o que definiu sua formação. Sendo assim, apesar de muitas pessoas acreditarem que família e empresa juntas tendem a enfraquecer de ambos os lados eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa necessariamente acontecer. A família não tende a atrapalhar as empresas, mas sim a falta de capacidade, intelectualismo e qualificação necessária para levar a empresa adiante, buscando a longevidade da mesma.

Nota-se que as empresas familiares não se limitam e nem querem passar despercebidas, mostrando suas “armas” no momento de enfrentar seus concorrentes, com isso estabelecem um padrão de respeito perante as grandes do mercado, já que um bom percentual das empresas no mercado vem ou vieram de um começo familiar.

2.1.2 Conceito de Empresas Familiares

O conceito relacionado à empresa ser ou não familiar é bastante amplo e cada autor tem uma característica e pensamento específico que difere dos demais.

Alguns autores abordam o tema relacionando a passagem por um processo de sucessão entre gerações como critério para definição de uma organização familiar, entretanto, para outros, pode ser simplesmente a divisão percentual de capital da referida empresa entre os membros da família para determinar se ela é familiar.

Donnelley (1964), um dos primeiros a abordar o estudo de empresas familiares, considera empresa familiar como a que se identifica com uma família há pelo menos duas

gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Segundo Albi (1994), numa definição mais branda, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é criar riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou.

Em sentido amplo, podemos defini-la como uma empresa cuja propriedade e administração envolvam dois ou mais membros de uma família (LONGENECKER *et al.*, 1997). O conceito de Garcia (2001) também é bastante abrangente, o autor defende a ideia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

Conforme Oliveira (2006) empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Já, para Giglioti (2004), empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital inicial para sua formação pertence aos membros de uma determinada família.

Diante dos fatos, Martins; Menezes; Bernhoeft (1999) não concordam plenamente com Gonçalves (2000) e vem caracterizar empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle, definindo-a como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem parcial ou total controle administrativo.

2.1.3 Características de Empresas Familiares

As organizações denominadas familiares apresentam, “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996, p. 153).

Segundo Ricca Neto (1998, p. 9), “as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distinguem das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina o direito de sucessão nos cargos de direção”.

De acordo com Palomo (2002), é característica presente na maior parte das empresas familiares, de pequeno e médio porte, a notória mistura do ambiente familiar e das responsabilidades, em que, frequentemente, encontra-se uma modificação da constituição hierárquica familiar para a organizacional e profissional, sendo que o gestor assume o

comando tanto com o papel de dirigente de família, quanto o de responsável e diretor, tendo como o domínio da gerência na organização.

Bernhoeft (1991, p.35) completa elucidando ainda que “uma das mais relevantes características refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa”. Porém, os interesses particulares da família podem influenciar diretamente na organização fragilizando a mesma e não atendendo as expectativas traçadas.

O mesmo autor, Bernhoeft (1991), determina algumas características da empresa familiar na primeira geração, com o fundador ainda vivo: união pelo trabalho; reinvestimento pleno; existência da figura do “dono”; estruturas “enxutas”; adesão pela lealdade; e família a serviço da empresa.

“Uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão” (BERNHOEFT, 2002, p. 25). Assunto que não tende a ser fácil, diante dos envolvimento emocionais que estão presentes nesta etapa empresa-família.

Bernhoeft (*apud* NETTO; MOREIRA JR., 2002) apresentam algumas características das empresas familiares como: forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões organização; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação; postura de austeridade, seja na forma de vestir ou na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Além dessas características citadas, os autores também tendem a relatar algumas forças e fraquezas das empresas familiares. Ainda, segundo Lodi (1987, a, p. 3) “a empresa familiar precisa identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas”.

Lodi (1998) enumera algumas fraquezas, de maneira clara, que são:

- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- Uso indevido de recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;

- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, tornando o lucro num resultado totalmente fortuito e não planejado;
- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Lodi (1998), também, destaca pontos positivos nas empresas, que são:

- Maior lealdade dos empregados;
- O nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- A continuidade da administração, ou seja, a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas;
- O sistema de decisão mais rápido;
- A sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional;
- A união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Para Adachi (2006 p.26-29), existem três gerações de empresas familiares. O quadro 1 esclarece estas gerações:

QUADRO 1 – Gerações de empresas familiares.

Geração	Características
1º - Empresa de um só dono	1º geração é muito associada à figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que está iniciando suas atividades está nesta fase. O dono é a única figura autoritária hierárquica.
2º - Empresa de irmãos-sócios	O controle da empresa é dividido em dois ou mais irmãos. A 2º geração, independente da influência dos agregados, continuam ainda muito dependentes da figura do fundador.
3º - Empresa de parentes	Quando a empresa passa para a 3º geração, o número de parentes costuma ser numeroso na direção da empresa. A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas.

Fonte: ADACHI, (2006 p.26-29)

A maior parte dos familiares participa da empresa, e com isso demonstra abertamente seus problemas pessoais, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões, bem como favorecendo a exposição de conflitos, fraquezas e divergências para a concorrência (RICCA, 2007).

Outro aspecto importante é a questão da família não distinguir as contas pessoais das contas da empresa. De acordo com Ricca (2007, p. 86), “invariavelmente confunde-se o caixa da empresa com as finanças pessoais, causando distorções e danos prejudiciais à saúde da organização”.

Enfim, como é possível observar, muitas dessas características podem ser encontradas também nas empresas de outra realidade, que não familiar. O que isso mostra é que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente pelo fato do capital pertencer a uma ou mais famílias.

Sendo assim, conclui-se que os fatores como propriedade, fatores culturais, gestão familiar e intenção de sucessão são os principais aspectos encontrados nas empresas familiares, aspectos esses que influenciam diretamente no rumo, nas escolhas e no futuro dessas empresas.

2.2 O Conflito de gerações

Um dos fatores muito relevantes que se deve estar atento na administração das empresas familiares se refere aos diferentes tipos de conflitos. Segundo Moreira Junior (2007, p. 04), “os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas normalmente estão relacionados a conflitos familiares, sucessão e profissionalização”.

Para Oliveira (*apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 04), foi verificado que no período em que ocorreu a troca do comando da primeira para a segunda geração, apenas 1/3 das empresas familiares conseguem ter êxito na sucessão.

Amendolara (2005, p. 20) reconhece e demonstra que existem algumas diferenças que são comuns entre as gerações, principalmente quando duas gerações vêm a trabalhar juntas, em que ocorre uma mistura de sentimentos familiares e profissionais gerando diversos conflitos. O quadro 2 representa estas diferenças na atitude, entre a velha e a nova geração:

QUADRO 2 – Diferenças entre gerações

Velha Geração	Nova Geração
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Grande tendência em usá-los para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Deseja a profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Deseja distribuir mais dividendos e lucros.
Recusa de partilhar poder.	Deseja maior participação de poder.

Fonte: Adaptado de Amendolara (2005, p. 20).

Na maioria das vezes, o fundador tem dificuldades de trabalhar com outras opiniões ou de aceitar sugestões que confrontem a sua realidade. Para Oliveira (2010, p. 09), “os conflitos são comuns às diversas empresas, muitas vezes se originam com o próprio fundador da empresa, pois ele geralmente considera [...] a empresa como uma extensão de si mesmo e um foco para realização pessoal e profissional”.

O patriarca pode entender a necessidade de se afastar dos negócios. No entanto, se não confiar nos sucessores, sejam eles filhos, sócios, funcionários, tende a acreditar que a empresa, à qual dedicou sua vida, não sobreviverá no controle do sucessor. (AMENDOLARA, 2005).

2.3 Profissionalização da Empresa Familiar

De acordo com vários estudos de caso, predomina-se a tese de que os fatores de destruição das empresas familiares estão dentro da administração do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão (LODI, 1987).

A profissionalização da gestão de empresas é de extrema importância, seja ela uma empresa familiar ou não, porque no mundo atual, não há mais espaço no mercado para organizações mal administradas. O risco pode ser considerado alto quando se é deixada uma organização nas mãos de uma pessoa que não tenha a profissionalização necessária, o que acarretaria o insucesso da empresa.

A profissionalização pode se dar através da preparação, ou seja, profissionalização de um herdeiro, ou através da contratação de um profissional externo. De acordo com as possibilidades, a empresa familiar deve avaliar o que é melhor para a mesma. Em muitos casos uma opção interessante é a mescla, ou seja, uma administração com profissionais familiares e externos.

Entre os diversos fatores que podem tornar-se obstáculos no desenvolvimento das empresas familiares estão os seguintes: as decisões centralizadas, que tendem a retardar as decisões; fatores emocionais; e favorecimentos pessoais.

O processo de profissionalização da administração pode ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais, adotados pela administração, vão formalizando-se à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

Conforme Lodi (1993), a profissionalização é um processo em que a organização familiar começa a assumir práticas personalizadas. Logo, o processo começa quando são contratados gerentes ou diretores externos para que haja integração com os administradores familiares.

A gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares porque o poder de capital é forte. Se a propriedade da empresa muda em função do fator herança, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento, mesmo que não ocupem cargos na escala de comando da organização, influenciando na adoção de políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais. Logo, herdeiros mal preparados para a sucessão empresarial podem provocar grandes estragos no desempenho da organização (FREITAS; FREZZA, 2005, p.35).

Contudo, para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O mais importante é a atitude que a família apresenta diante da profissionalização. Por falta dessa atitude, muitas vezes executivos contratados pelas empresas familiares queixam-se de problemas como falta de clareza na orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis. Os profissionais externos contratados devem respeitar e adequar-se à cultura da empresa.

Entretanto, para uma empresa vir a tornar-se profissional o primeiro passo necessário não seria buscar administradores profissionais que não tenham vínculos familiares e sim observar a atitude e pensamentos que a família tenha com relação à profissionalização. E a falta dessa atitude acaba penalizando a empresa, pois ocorre uma falta de clareza nas informações obtidas pelo profissional contratado e o mesmo não consegue desempenhar a atividade solicitada da melhor maneira possível.

Vale salientar que, mesmo antes ou depois da sucessão, a profissionalização da gestão empresarial é um fator muito importante.

A empresa familiar é uma instituição secularmente anterior a qualquer formação administrativa racional, dotada de estruturas e padrões que permanecem dissimuladas sob roupagens administrativas modernas. Não há como criar muitas fantasias quanto à sua profissionalização. (LODI, 1989, p. 71).

O homem, como ser social, busca a felicidade, mesmo que quando se percorre caminhos diferentes. Já a empresa é uma estrutura política, só funciona enquanto distribui autoridades, poder de mandar e de influenciar e, também, enquanto é palco para o exercício do poder. A relação entre a fantasia, bem como a infraestrutura, geram conflitos de identidade pessoal, e de interesse da organização, pois os herdeiros, ou futuros sucessores precisam estar prontos para assumirem responsabilidades que a eles são delegadas.

Diante dos estudos feitos, pode-se afirmar que a profissionalização é um processo complicado, envolve muitas mudanças, e não devem ser realizadas do dia pra noite para que não venha a causar problemas e prejuízos na empresa.

Segundo Bernhoeft (1991, p. 21) destaca, “substituir a gradativa confiança mútua por competência é um desafio para o administrador. Ele deve ter habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa. Deverá administrar o processo para a nova fase de negócios”.

Ainda, o mesmo autor destaca que profissionalizar não significa substituir os administradores, que são membros da família, por outros quem tem uma graduação, pois tal ação levaria ao erro de trocar pessoas com espírito empreendedor e que conhecem bem seus negócios por pessoas que tem o conhecimento, mas não tem a vivência em uma empresa familiar.

Leach (*apud* MOREIRA JUNIOR, 2007), apresenta as distinções entre as principais áreas pertencentes aos estilos de gestão pioneira e profissional. O quadro 3 reproduz o modelo de forma simplificada:

QUADRO 3 – Comparação entre Gestão Pioneira e a Profissional

Elementos de Análise	Administração Profissional	Administração Pioneira
Lucro	Orientação para o lucro	Subproduto
Planejamento	Formal e sistemática	Informal
Organização	Formal, papéis e regras explícitas	Informal, sem definições de regras e papéis
Controle	Formal, existência de medidas de desempenho	Parcial, uso raro de medidas formais
Desenvolvimento Gerencial	Planejada, integrada com metas	Não planejada, individual para necessidades específicas
Orçamento	Explícita e gerenciada por padrões	Não explícita muda de acordo com as necessidades
Inovação	Ênfase no incremento da inovação	Ênfase na inovação
Liderança	Participativa	De direita
Comunicação	Aberta e compartilhada	Não compartilhada e informal

Cultura	Bem definida com a empresa	Orientada para a família
---------	----------------------------	--------------------------

Fonte: Adaptado de MOREIRA JUNIOR (2007, p. 39)

2.4 Processo sucessório nas Empresas Familiares

2.4.1. Planejamento do processo sucessório

O processo sucessório, segundo Oliveira (2006), conduz o gestor para um planejamento sucessório familiar composto por cinco fases, visando alguns resultados quanto à escolha do futuro sucessor da empresa, como será exposto a seguir.

Para a FASE 1, Oliveira (2006) menciona a identificação dos resultados a serem alcançados. Neste momento, deve ser feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro.

Na FASE 2 deve ser estabelecido o perfil básico do profissional, elaborando um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Esse perfil, para Oliveira (2006), deve ser estabelecido de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhoria e o aprendizado, os processos bem sintonizados e geração de valor, a obsessão com a qualidade, e os trabalhos com equipes multidisciplinares.

Na FASE 3 é realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. É uma fase de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se esta fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem oportunidade de ser bem-sucedido e proporcionar um destaque nos resultados da empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

Na FASE 4 é realizada a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo sucessor.

Na FASE 5 há a implementação e avaliação da sucessão, fase de consolidação do processo sucessório. Sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006). Portanto, para que o

planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental para Oliveira (2006), a interação dessas cinco fases e o envolvimento de todas as partes.

2.4.2 Sucessão familiar

Segundo Palomo (2002), sucessão é um procedimento que envolve um sistema de direitos, mas também de obrigações, diante disso, torna-se importante ter pessoas competentes para atuarem de forma satisfatória constituindo sistemas de relações com os negócios da empresa preservando a individualidade, respeitando a função e os objetivos de cada um que atua na empresa, tendo em mente que se está em jogo a competitividade e longevidade da mesma.

Sucessão é uma maneira formal de demonstrar que há uma transferência do capital e do poder do atual gestor para o que virá a atuar na frente da empresa, entretanto, para Leone (2005), sucessão significa passar o comando.

Já Oliveira (2006, p.11) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”. Segundo Bernhoeft (1991), *apud* Moreira Junior (2007, p.23), “o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado”. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

De acordo com Gonçalves (*apud* LEONE, 2005), a sucessão implica que o domínio é aceitável pelo princípio e pela ética, em benefício de um conjunto de propriedade que determinado grupo social adote em momento específico. É de responsabilidade do fundador analisar quem irá assumir seu cargo e se o mesmo tem a capacidade para levar a e frente à organização.

Nesse sentido, o posicionamento de Bernhoeft (1996, p.15) é de que “A sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente.

Os ciclos de vida na empresa familiar não são distintos dos ciclos de vida de qualquer empresa a não ser pelo fato de que aquelas trazem, junto de seu desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários.

Logo, o ciclo de vida da empresa familiar é definido por Lodi (1987) por meio do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A Figura 1 demonstra nitidamente o usual ciclo de vida da empresa familiar, em quatro momentos distintos: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

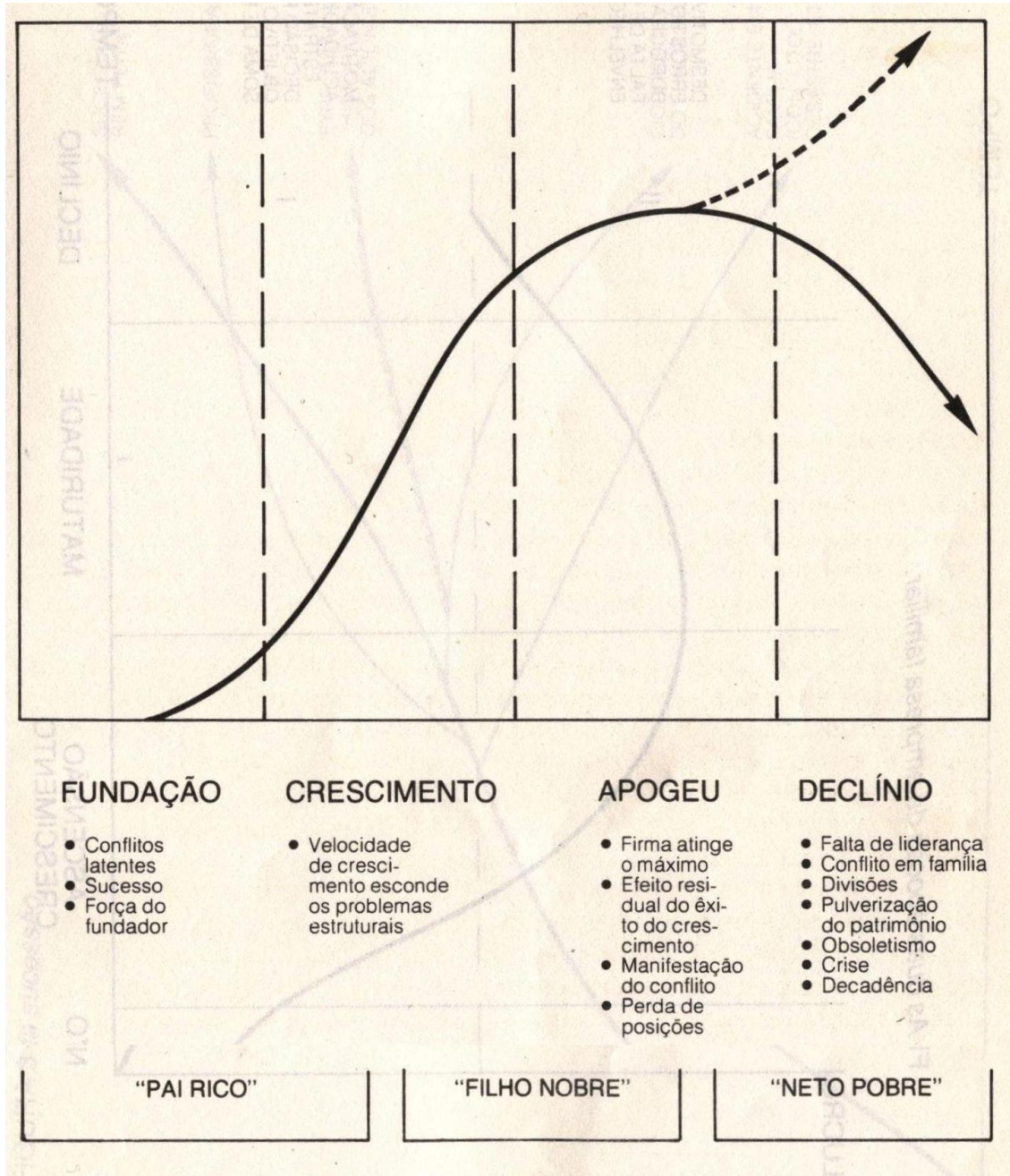


Figura 1: Ciclos de vida da empresa familiar

Fonte: LODI (1989, p. 18)

A empresa está atada a biologia individual de um fundador de sucesso que floresce e decai; e, a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão. O ditado popular, já

consagrado pelo folclore “pai rico, filho nobre e neto pobre”, ilustra a situação que pode ser evitada se o processo de sucessão familiar for estrategicamente planejado e organizado.

Portanto, sucessão familiar é um ponto importante para definir o futuro de qualquer organização, ela representa um momento delicado, pois vai de acordo com a empresa.

Por entenderem que o maior dilema das empresas familiares está relacionado à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criou o modelo de três círculos, descrevendo o sistema empresarial familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos, apresentados na figura 02:

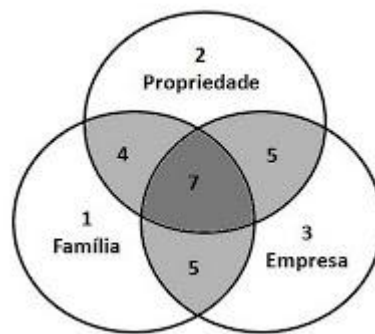


Figura 02 – Modelo de Três Círculos

Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 24

Desta forma, conforme a figura acima, as pessoas da família estão no setor 1 (família), as pessoas proprietárias estão no setor 2 (propriedade) e as pessoas que trabalham na empresa estão no setor 3 (gestão). Além das interações naturais destes três setores, que são pessoas que possuem uma conexão com o sistema: ou são membros da família proprietário e controladora, ou proprietários ou são funcionários, surgem outras quatro interações, que são as pessoas que possuem mais de uma conexão, formando então sete setores que, segundo o autor, desempenham o seguinte papel:

QUADRO 04 – Descrição dos setores

Setores	Descrição
01	Membros da família que não tem participação societária e nem trabalha na empresa
02	Pessoas que são proprietárias da empresa, mais não são membros da família e nem trabalham na empresa.
03	Pessoas que trabalham na empresa, mas não são proprietárias e nem membros da família.
04	Pessoas que são membros da família e tem participação societária, mais não trabalham na empresa.
05	Pessoas que são proprietárias da empresa e não são membros da família, mas trabalham na empresa.
06	Pessoas que são membros da família e trabalham na empresa, mas não tem participação societária.
07	Pessoas que são membros da família, que tem participação societária e trabalham na empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 243)

Ao localizarem-se todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, o autor afirma que poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, o interesse e o comprometimento de cada um, como uma função do papel que desempenha.

Por ser um modelo teoricamente elegante e também imediatamente aplicável, esse modelo teve uma aceitação ampla, pois se trata de uma ferramenta que é:

[...] muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. As especificações de papéis e subsistemas diferentes ajudam a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar que está de fato acontecendo e por que (GERSICK, *et al*, 1997, p.7).

Tal modelo demonstra que cada indivíduo pode estar inserido em mais de um subsistema e cada posição (de modo diferente) pode influenciar o desenvolvimento da organização, possibilitando o entendimento das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites dentro das empresas familiares.

O sucesso e a continuidade das empresas familiares são os sonhos buscados para grande parte da população do mundo. Diversos artigos sobre empresas familiares supõem a respeito do número de empresas quem tem pessoas da família no comando, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total.

É verdade que muitas delas são de pequeno porte e não terão evolução em seu tamanho ou vão ser passadas para outra geração. Mas, também, não se pode esquecer que muitas dessas empresas estão enumeradas entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Tem-se uma estimativa que 40% das quinhentas maiores empresas que foram listadas pela revista Fortune sejam familiares.

As empresas familiares tem uma importância muito grande no Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e tendem a gerar metade do mesmo país. Na Europa, por exemplo, elas tendem a dominar o setor de pequenas e médias empresas, e, em outros países chegam a ser formadas em sua maioria por grandes empresas. No continente Asiático, a forma de administração familiar tende a se adequar com as culturas, mas as empresas familiares ocupam posições importantes em quase todas as economias mais desenvolvidas com exceção da China. Já na América Latina, as instituições formadas e controladas por famílias tendem a ser a principal forma de propriedade privada nos setores industriais.

As famílias quando trabalham em harmonia tendem a trazer para empresas vários benefícios e níveis de comprometimento elevados, investimentos de longo prazo, tomada de ação mais ágil, entre outros. Muitas pessoas acham as empresas familiares complicadas em toda sua estrutura e tomada de decisões, mas ao mesmo tempo não se pode esquecer que elas são muito importantes para a economia e satisfação pessoas de milhões de pessoas.

Para Lodi (1998), os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas vêm à falência, têm-se como respostas:

A família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não conseguiu um reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais (LODI, 1998, p.7).

Entretanto, nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresas familiares. A influência das famílias sobre os negócios que

elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração.

Os tópicos principais do ensino de administração comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não familiares.

Levando em conta que a maioria das empresas criadas tem por origem a família, é importante que se pense numa maneira de fortalecer suas estruturas através de novos conceitos, no que se refere à administração das mesmas. Caso se faça uma análise de alguns aspectos pode-se concluir que, as empresas familiares acertam mais que as outras no tocante às questões de qualidade, pois, de forma invariável, o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Enquanto as outras empresas são obrigadas a dar uma resposta mais rápida aos seus acionistas, diminuindo custos e, em muitas ocasiões, saindo do setor de atuação nos momentos mais críticos, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuarem comprometidas na relação família, empresa e mercado, fazendo com que as mesmas saiam fortalecidas destas situações.

Este fortalecimento, em todos os aspectos, passa por um processo de profissionalização da direção, sem que isso signifique o isolamento dos membros da família de sua administração. Profissionalização, neste sentido, é uma ferramenta que consegue diferenciar os interesses da família dos da empresa, com o intuito de minimizar os conflitos que venham a ocorrer. Em função disso, a profissionalização significa que deve haver uma preparação de seus membros para que possam administrar os negócios de forma profissional.

A profissionalização que foi comentada tem por finalidade diferenciar o empreendedor do empresário. Empreendedor é o que idealiza e constrói um negócio, o que constitui uma nova empresa, ou seja, quem dá origem a uma empresa familiar. Empresário é o que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse sua existência, procurando a perpetuação da mesma.

2.4.2.1 Vantagens

Segundo Oliveira (2006), tem algumas vantagens que os executivos devem estar atentos na sucessão, as quais serão tratadas em seguida.

- Ter continuidade do comando familiar na empresa, para isso o executivo herdeiro deve ser dotado de responsabilidade e competência suficiente para levar a

empresa adiante e se for analisado que o mesmo não dispõe de tais qualidades, pode ser utilizado como estratégia à consolidação de uma empresa *holding*;

- Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações, nesse caso, tem de se ter uma boa interação com o gestor principal da empresa, a fim de poder expor suas ideias e pensamentos e ter um *feedback* positivo dos mesmos facilitando o trabalho de todos;
- Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, todas essas características aliadas podem vir a ser um pilar de sustentação para o herdeiro se tornar um bom executivo, o grande paradigma é que as empresas não tem a paciência de esperar a evolução;
- Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso, o executivo herdeiro tem as oportunidades de receber esse treinamento desde sua juventude e mais intenso por parte do pai, que tem um convívio maior e pode debater as questões principais tanto de vida quanto profissional. Uma maneira que pode vir a moldar o herdeiro poderia ser a de fazer esse treinamento em uma empresa de terceiros, onde o mesmo poderia ver a trabalhar em vários setores distintos absorvendo informações diversas de todas e depois se utilizando do que foi aprendido em benefício próprio;
- Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, pois problemas que podem vir a ser gerados por ele podem acarretar fortes problemas familiares;
- Ter otimizados sistemas de remuneração, isto porque um dos fatores que vem a provocar dificuldades no enquadramento dos funcionários às empresas vem a ser o financeiro, uma saída e que muitos executivos vêm adotar é a remuneração por resultados, ou seja, ele recebe de acordo com os lucros da empresa;
- Ter principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor, que vem a impor limites e delimita os caminhos que o mesmo vai seguir com responsabilidade;
- Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes, por ser uma empresa familiar à pressão por resultados imediatos não é tão grande, favorecendo o desenvolvimento de estratégias;
- Ter maior espírito de família, muitas empresas utilizam em sua metodologia de trabalho que todos os funcionários são uma família buscando com isso um alcance

melhor dos resultados, em uma empresa pode ser sinônimo de locais agradáveis e satisfatórios para exercer suas funções.

Donnelley (1964) ainda destaca os pontos fortes em sua concepção para ser ter uma boa sucessão empresarial.

- **Sacrifício Pessoal** – É um absurdo o fato de que o interesse familiar, fonte de enfraquecimento financeiro em algumas firmas, em outras circunstâncias, é um fator importante de poderio financeiro. Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos difíceis, que sem estes recursos, levaria ao término das atividades;
- **Reputação Valiosa** – A reputação de uma família é muito importante, não apenas nas relações com as pessoas, mas também muito valiosa quando o quesito é benefício entre empresas e bancos;
- **Lealdade dos Funcionários** – Por poderem estar em contato direto com os proprietários e possuir uma comunicação mais aberta, a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar, principalmente se for desenvolvido um relacionamento amigável e participativo;
- **União entre Dirigentes e Acionistas** – Como geralmente fazem parte de uma mesma família, os acionistas tem interesse de manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Além disso, essa união facilita a comunicação, a distribuição de informações, e, portanto, a tomada de decisões;
- **Sensibilidade Social** – A família cria certos tipos de raízes com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência. Assim, contribuindo o fortalecimento da empresa a longo prazo;
- **Continuidade** – A característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações.

2.4.2.2 Desvantagens

Ainda, para Oliveira (2006, p. 11) “é necessário que seja feita uma análise real do processo sucessório, diante dos fatos que, muitas vezes, o executivo vem achar e indagar-se

de maneira afirmativa que seus herdeiros são as pessoas mais qualificadas para assumirem o seu lugar.”

Boa parte destas empresas iniciam sem nenhum planejamento, apenas a vontade e coragem de seu fundador de construir um empreendimento de sucesso que venha lhe dar lucros e satisfação. Com o passar do tempo, o mesmo se vê com a necessidade de ajuda e acaba pedindo aos seus parentes, que muitas vezes não tem a qualificação para assumir tal função designada, gerando assim atritos e não chegando ao resultado esperado.

A seguir serão mostradas algumas situações segundo Oliveira (2006) que tendem a deixar as empresas familiares em desvantagens diante das demais organizações não familiares.

- Ocorrer disputa de poder entre membros da família, quando chega o momento de assumir um cargo elevado na empresa todos os herdeiros podem vir a se candidatar gerando um mal estar terrível;
- Ter dificuldade de demitir o executivo sucessor, esse problema vem a acontecer quando o executivo fica em duvida se demiti o sucessor por não estar desempenhando a função da melhor maneira e não atraindo bons frutos para empresa ou então se vai provocar um conflito familiar;
- Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis, o de gestor principal da empresa, por parte do pai, e o de gestor executivo, por parte do filho, que também tem funções distintas na sua residência e que também podem acarretar distorções nas relações pessoais.

Donnelley (1964) também destacou alguns pontos negativos a serem evitados:

- Conflitos de Interesse – Em geral, os conflitos entre membros das famílias podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes;
- Falta de Disciplina – Comum também em outras companhias é a falta de disciplina relativamente aos lucros. Familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis ou não e também não pensam se esse valor poderia ser utilizado no futuro para um investimento na empresa;
- Marketing Imóvel – As preocupações exageradas com interesses da família pode impedir que uma empresa possa ingressar em novos mercados, aproveitando

oportunidades quem venham aparecer. Além disso, elas se fecham e não se preocupam em saber se seus produtos ou serviços prestados estão melhor que o de seus concorrentes, se não podem ter surpresas desagradáveis com perda de mercado;

- Promoção de Parentes – O grande problema da promoção de parentes é que eles poderão desempenhar de uma maneira ineficaz suas atividades, pois muitas empresas familiares não observam se a pessoa é altamente capaz de realizar as funções solicitadas e as promovem apenas por vínculos afetivos o que pode vir acarretar problemas e despesas para a empresa que terá de colocar outro funcionário para complementar seus serviços;
- Falta de Controles Formais – Diante da falta de um planejamento financeiro, apuração dos resultados contábeis, os números obtidos podem não fornecer as informações de maneira precisa e satisfatória. Vale salientar que, a falta de uma estrutura formal bem definida, principalmente, em empresas novas pode fazer com que as informações se dispersam e a tomada de decisão não seja a melhor possível.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar de que forma este trabalho foi realizado, ou seja, qual metodologia foi utilizada no estudo. Em um primeiro momento, aborda-se a tipologia de pesquisa utilizada. Em seguida, demonstra-se a unidade de análise e universo da pesquisa. Então, fala-se das técnicas de coleta de dados implementadas no estudo e, por fim, comenta-se como foi feita a análise e interpretação das informações coletadas.

Em relação à concepção, o presente trabalho adotou a pesquisa exploratória, que, segundo Malhotra (2006, p. 98), “é um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”.

Sendo assim, a metodologia tem o papel de indicar ao pesquisador como proceder com sua investigação, através do melhor caminho, tornando as informações do trabalho coerentes e confiáveis.

3.1 Tipologia de pesquisa

A pesquisa, pode-se dizer que, tem caráter exploratório e descritivo. Para Gil (2002, p. 41), as pesquisas quando exploratórias tem como objetivo “proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Nota-se que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Segundo Oliveira (2006, p. 114), “O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise que permite identificar diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”. No sentido exploratório, a pesquisa está associada ao fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentado pelo pesquisador e sua compreensão. Ainda, para o mesmo autor, é de suma importância fazer todas as anotações dos dados e informações dos documentos apresentados.

A presente pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso, pois procurou conhecer a realidade de uma única empresa familiar localizada no município de Campina Grande-PB. Lakatos e Marconi (2006, p. 274), explicam que:

O Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, os dados geralmente são obtidos de forma narrativa e são utilizadas na descrição do comportamento humano ou então nos fenômenos administrativos. Neste sentido, o aspecto qualitativo da pesquisa está associado ao aprimoramento das ideias e as intuições, uma vez que o planejamento se mostra flexível, dando possibilidades para um maior entendimento ao assunto abordado.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Utilizou-se como o instrumento de coleta de dados uma entrevista não estruturada que, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 118), “não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção”. Utilizando perguntas abertas, foi possível obter, junto aos correntes administradores da empresa, respostas referentes à atual situação de sua gestão e, então, a partir dos princípios da gestão organizacional propor-lhes uma atualização em termos de sua constituição e profissionalização.

O roteiro da entrevista foi um instrumento de apoio muito importante para a pesquisa de campo no sentido de ter orientado o momento da coleta de dados. O objetivo da pesquisa orientou a elaboração de um roteiro para uma entrevista o qual foi constituído por questões focalizadas para a identificação do planejamento do processo da sucessão, as características das empresas familiares, seus pontos fortes e fracos, a profissionalização e as dificuldades de realização da sucessão.

Nessa pesquisa foram utilizadas diversas bibliografias decorrentes do assunto gestão de empresas familiares e na área de administração de empresas.

3.3 Objeto da pesquisa

A empresa Oficina Santa Luzia situada em Campina Grande – PB, através do seu fundador e seu sucessor.

3.4 Procedimentos da entrevista

A entrevista foi feita pessoalmente, esclarecendo dúvidas, auxiliando o entrevistado nas suas respostas e informando as razões e objetivos de tal estudo. Depois de concluídas, as entrevistas foram transcritas, categorizadas em seguida foi realizada uma análise do conteúdo

de forma minuciosa. Inicialmente foram organizados os relatos, identificadas às passagens principais que ocorreram em todos esses anos de atuação.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

São descritos a seguir a empresa familiar pesquisada e suas características através de seus atores, contexto e processos.

4.1 Recontando a história da empresa Oficina Santa Luzia

A empresa em estudo tem 28 anos de existência e atualmente quem a dirige é seu fundador Severino Ramos Nascimento, hoje, com 61 anos de idade, e por seu filho, Severino Mendes Nascimento, gerente administrativo, com 24 anos. Para se compreender a evolução que a empresa teve nesses 28 anos de existência torna-se necessário conhecer um pouco da estrutura atual, como a história empresarial.

4.2 Caracterização da empresa em estudo

No ano de 1987, o empresário Severino Ramos Nascimento deu início a empresa Oficina Santa Luzia no Bairro Distrito dos Mecânicos, na cidade de Campina Grande, interior do estado da Paraíba, tendo suas atividades dirigidas no setor de prestação de serviço na área de lanternagem e pintura de veículos automotores de grande porte.

Oliveira (1999, p.18) expõe sua opinião sobre o início da empresa familiar da seguinte maneira: “O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares”.

Alguns autores dos que foram citados nesse estudo, afirmam que as empresas familiares, ao iniciar as atividades, possuem uma estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total do poder de tomada de decisões nas mãos do fundador, em que o mesmo assume todos os papéis administrativos, vendas, produção, finanças, mas geralmente não tem formação profissional adequada para tais decisões.

Pode-se dizer que a Oficina Santa Luzia se enquadra perfeitamente na descrição acima. Na fase inicial era estabelecida no distrito dos mecânicos, onde suas atividades fins eram lanternagem e pintura, atividades essas que eram divididas entre o fundador e um sócio que também tinha competência para realizar essas funções. Posteriormente, a sociedade foi desfeita e o seu fundador diante de algumas adversidades, principalmente financeiras, se viu encurralado e com possibilidades de fechar a empresa, mas o desejo de realização pessoal e

sucesso não o fizeram desistir. Alguns anos depois, precisamente nos anos 1983 e 1984 viu-se a possibilidade de expandir seu espaço de trabalho com a compra de alguns galpões e o foi feito. O Sr. Severino viu a necessidade de contratar algumas pessoas para colaborarem com a continuidade da empresa e assim o fez, contratou mais 5 colaboradores, além dele mesmo que era responsável pelas atividades de gerenciamento da empresa, atuava como funileiro e pintor. Aos poucos o negócio foi crescendo e dando início a uma trajetória que vem sendo marcada por um processo de expansão e que remete a uma boa imagem e qualidade de seus serviços prestados que garantem satisfação aos seus clientes.

Atualmente, a empresa tem em seu comando seu fundador que é responsável pela tomada das decisões na empresa e seu primogênito que passou a atuar na empresa de forma frequente a partir do ano de 2006, em que concluiu o ensino médio e ingressou na Universidade Federal de Campina Grande, onde cursa Administração de Empresas e é responsável pela área de finanças e Recursos Humanos da oficina. Ambos atuam com o compromisso de conduzir o empreendimento ao sucesso e perpetuidade, sempre buscando atender bem seus clientes antigos e novos.

Sua missão é a de oferecer serviço e atendimento com qualidade, proporcionando aos clientes conforto e confiança, agregando assim valores e rompendo paradigmas. Já sua visão retrata que nos próximos cinco anos ela tem a vontade ser líder no segmento de lanternagem e pintura em veículos de grande porte, não apenas na cidade de Campina Grande, mas na Paraíba.

A Oficina Santa Luzia, está localizada na Rua João Carolino, 11, distritos dos mecânicos, Campina Grande – PB. A empresa, nos dias de hoje, por ser de pequeno porte conta com um quadro de 16 funcionários, distribuídos conforme o quadro a seguir:

Quadro 5 – Descrição de setores e funcionários

SETOR	FUNÇÃO	Nº DE TRABALHADORES
Administrativo	Gerente Administrativo	1
	Aux. de Escritório	2
Funcional	Aux. de Pintura	4
	Montador	3
	Pintor de Automóveis	2
	Vigia	2
	Lanterneiro	2
	Total	16

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Acima de tudo, a notoriedade e a tradição da Oficina Santa Luzia ocorre devido ao conjunto de colaboradores, que nela está inserida, zelando pelas relações da empresa com o compromisso que possui com seus clientes e fornecedores em atendê-los com satisfação.

A primeira sucessão encontra-se em fase inicial, em que seu primogênito está sendo preparado para assumir a frente da empresa. O fundador irá permanecer na empresa por mais alguns anos após o processo sucessório e se desprenderá aos poucos do cargo.

A empresa estudada foi fundada nos anos 80, surgiu a partir da intenção de seu fundador torna-se dono do seu próprio negócio. Com o passar dos anos e o crescimento da empresa se viu a necessidade de contar com mais de obra qualificada e foi sendo recrutado pessoal para poder suprir a demanda de serviços.

Seu primogênito desde os 2 anos de idade, ou seja, anos 90, frequenta a empresa e tem uma relação bem desenvolvida com todos os funcionários, está mais presente atualmente na parte administrativo-financeira da empresa, já na operacional e administração do pessoal ainda se mantém nas mãos do fundador, que está preparando seu filho para passar todos os poderes e o mesmo poder dar continuidade a empresa com o mesmo sucesso que ela vem tendo nesses anos.

Para um melhor entendimento, as informações foram tratadas com base nas áreas funcionais: Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Produção e Gestão Financeira.

Quando se refere à gestão de Recursos Humanos, verificou-se que o recrutamento é realizado por meio da busca de profissionais que já trabalharam em outras oficinas, concessionárias e/ou tenham deixado currículo na empresa.

Os critérios considerados na seleção dizem respeito ao caráter pessoal e a qualificação profissional do candidato. Além disso, é de suma importância verificar a organização de sua vida particular observando seus antecedentes, a fim de não se ter nenhum problema futuro. A experiência é relevante, dependendo da função a ser desempenhada. O nível de escolaridade exigido passou a ser um requisito importante, devido à quantidade diferente de materiais distintos que se trabalha na empresa.

Quando se trata de contratar funcionários inexperientes na área funcional para serem moldados na organização, o resultado não tende a ser satisfatório.

No setor em que atua essa empresa, existe carência de profissionais preparados para realizar a pintura nos veículos. Diante disso, a empresa investe em treinamento de funcionários após o período inicial de contratação. Existe também a prática de conceder cursos fora da empresa que são ministrados pelos fornecedores dos materiais de pinturas. Tais cursos revelam também um aspecto motivacional à medida que promovem a atualização do profissional.

O sistema de remuneração da empresa foi estabelecido de acordo com o cargo ocupado. No processo de avaliação, considera-se, sobretudo, o comportamento dos funcionários, avaliam-se a pontualidade e a atenção ao serviço.

No que se refere às ações de Marketing, a empresa enfoca, atualmente, na distribuição de canetas, bonés, camisetas, chaveiros, calendários e porta documentos que são direcionados aos caminhoneiros e donos de caminhões. Mas a propaganda “boca a boca” ainda possui grande credibilidade na empresa, sendo incentivada também, pelo atendimento e qualidade na prestação de serviços.

No relacionamento com os clientes, procura-se oferecer algumas comodidades identificadas na prática de empréstimos de cabines de caminhões enquanto ocorre a reforma da sua na oficina, o estudo de parcelamentos e prazos maiores, que eram feitas, principalmente, por cheques, e, atualmente, foi implementado o sistema de cartão de crédito para dar mais diversidade aos clientes.

A respeito dos concorrentes, a oficina tem na cidade de atuação 3 oficinas e concessionárias que prestam serviços similares, mas que não incomodam tanto, pois a empresa tem conhecimento e qualidade para não ficar atrás de nenhuma delas.

A relação com fornecedores está baseada no contato estabelecido ao longo do tempo. Sendo assim, prioriza-se a comercialização com fornecedores antigos. As compras são realizadas por meio de representantes conhecidos e são realizadas, predominantemente, pelo fundador da empresa.

No gerenciamento da prestação dos serviços, é feito um cadastro contendo todas as informações pessoais e uma consulta do seu CPF ou CNPJ no caso de recebimento de cheques, mas esse critério é flexível perante os clientes mais antigos.

No que se refere à gestão financeira, é comum a prática do desconto de cheques no banco e o uso de recursos de terceiros, por meio de empréstimos bancários para capital de giro. Emprega-se esses recursos no pagamento de fornecedores, folhas de pagamento e cobertura de cheques passados a terceiros.

O estoque de mercadorias é utilizado, tanto de peças de montagem e lataria como o de tintas e materiais de acabamentos que são consumidos com frequência e a sua compra em quantidade torna-se mais rentável para a empresa, um defeito encontrado é a falta de um programa de computador para realizar esse acompanhamento.

Para analisar os aspectos financeiros da empresa, utiliza-se um caderno que contém toda a relação de cheques emitidos e o internet banking, onde são visualizadas todas as movimentações bancárias.

4.3. Analisando a empresa Oficina Santa Luzia com base no modelo de Diferenças entre Gerações

Tomando como base o modelo proposto por Amendolara (2005, p.20), analisa-se à empresa Oficina Santa Luzia no modelo de diferenças entre gerações:

Velha Geração	Nova Geração
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Grande tendência em usá-los para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Deseja a profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Deseja distribuir mais dividendos e lucros.
Recusa de partilhar poder.	Deseja maior participação de poder.

4.3.1 Riscos

Na maioria das vezes o fundador tem dificuldade de trabalhar com outras opiniões ou de aceitar sugestões que confrontem com sua realidade.

As diferenças entre gerações são notórias em todos os sentidos, atividades e decisões que tem de serem tomadas, no caso da Oficina Santa Luzia não vem a ser diferente.

O seu proprietário e fundador o Sr. Severino Ramos Nascimento relata que tem uma forte resistência a correr riscos, já seu filho e sucessor não demonstra medo e sim vontade de enfrenta-los, o relato a seguir explica bem tal fato:

No momento e na idade que estou hoje não me sinto avontade de correr riscos, seja na vida pessoal como na profissional, como estamos falando aqui da minha empresa, digo com todas as palavras que fico com um “pé atrás” na hora de tomar certas decisões que venham a causar impactos na minha empresa, sempre penso na possibilidade de não dar certo, de perder dinheiro, não atingir os objetivos esperados. Já meu filho é mais arrojado tem o desejo de seguir com os pensamentos e sempre diz, pai vamos tentar se não tentarmos nunca iremos saber se dará certo ou não, arriscar é sempre bom faz parte do mundo dos negócios se não arriscarmos podemos perder uma oportunidade de prosperar e ter bons lucros com isso.

4.3.2 Recursos da Empresa

A antiga ou velha geração tende a reter os lucros que a empresa adquire com seus serviços para pagar seus fornecedores, funcionários, repor mercadoria entre outros. Não que tal fato esteja errado, podemos analisar e dizer que esta correto, só que a atual ou nova geração prefere investir parte dos lucros também para dar uma expandida na empresa. O Sr. Severino Ramos Nascimento relata bem sobre tal fato em sua empresa:

Sou o tipo de pessoa que o dinheiro que recebo nos meus serviços e na venda de minha peças utilizo para pagar minhas duplicatas, cobrir meus cheques, pagar meus funcionários final de semana, comprar material que falta na empresa, não fico pensando em aumentar minha empresa, pra mim esta bom do jeito que estar, só que meu filho sempre vem com a mesma conversa, pai vamos utilizar uma porcentagem dos lucros para aumentar um setor ou outro da oficina, e respondo pra ele quando você tiver a frente da empresa pode fazer isso não tenho mais cabeça para lidar com mais problemas dos que já tenho, digo problemas porque sei que com o aumento de qualquer setor leva a contratação de mais pessoal e mais despesas e mais cores de cabeça. Rsrtrs

4.3.3 Diversificação

A diversificação, sendo utilizada com uma das possíveis formas de expansão da atuação da empresa, tende a ser de grande importância para o desenvolvimento da mesma no mercado de atuação na qual se estar inserida.

Com relação as empresas familiares a velha geração prefere não mudar ou diversificar os negócios da empresa, enquanto a nova geração busca sim diversificar e expandir com isso sua empresa. Segundo relato do Sr. Severino Ramos Nascimento sobre o argumento:

Mudar, pra que?! Sou o tipo de pessoa que tenho o pensamento que em time que se ta ganhando não se meche, meu negocio sempre deu certo do jeito que ta, fazendo a lanternagem e a pintura dos veículos que chegam na minha oficina, por que eu deveria ir atrás de outro negocio pra mim, so iria aumentar meus cabelos brancos. Rsr. Só que meu filho não pensa assim ele vem a algum tempo me “perturbando” para começarmos a ter um bom estoque de produtos dos quais utilizo na minha oficina passar a atuar também no segmento de venda de mercadorias, ele diz que é muito melhor dar lucro a nós mesmos, do que as empresas as quais compramos as peças, só que pra tal ato necessitamos de um capital elevado e de um bom planejamento, que vou deixar nas mãos dele, pra ele “sofrer” um pouco, quebrar a cabeça.

4.3.4 Mudanças Estruturais na Administração

Profissionalizar as empresa é o processo pelo qual as organizações, as familiares em grande parte dos casos, assumem práticas administrativas mais adequadas e modernas, personalizadas à sua cultura e estrutura.

A profissionalização está intimamente associada à adequação do estilo gerencial do empresário em razão das necessidades de desenvolvimento e expansão, em consequência do mercado competitivo atual. É a mudança de um método de gerenciamento “extremamente informal” e voltado a responder às demandas diárias e urgentes, com o foco somente no presente, para um método baseado no planejamento estruturado e coerente, voltado para o crescimento e perenidade dos negócios, através de técnicas estratégicas de administração e liderança.

A velha geração torna-se mais rígida com relação a essas mudanças, por acharem que seus métodos de gerir a empresa são adequados e não necessitam de mudanças, enquanto a nova geração busca sempre um crescimento, estar atualizada com as novidades.

O Sr. Severino Ramos Nascimento comenta o assunto:

Na nossa oficina passamos por isso constantemente, pois pra mim o modelo de gestão adotado é o suficiente para levarmos a empresa a frente, não me preocupo muito com essas novas tecnologias administrativas, pois estamos levando bem do que estar. Já meu filho sempre vem com atitudes de implantarmos novas ferramentas para melhorar a comunicação, a busca de informações, a maneira de gerir a empresa entre outras coisas.

4.3.5 Lucros

A velha geração busca sempre reinvestir o que lucro que obteve na própria empresa , enquanto a nova geração deseja distribuir mais dividendos e lucros, ou seja, ela prefere ganhar mais, aumentar seu salário, usufruir mais dos lucros que foram gerados pela empresa. O Sr. Severino Ramos Nascimento, tem um pensamento que diverge da afirmação acima:

No momento aqui na oficina esta acontecendo o contrario, rrsrs, meu filho tem a finalidade de utilizar o lucro para investir mais na empresa, em sua expansão, visando com isso mais lucros e visibilidade no mercado, enquanto eu que já trabalhei tanto nessa minha vida tenho de aproveitar um pouco, aproveitar algumas mordomias, aumentar um pouco meu salário pra com isso utilizar em benefícos prazerosos para mim, afinal de contas sou filho de deus, rrsrs.

4.3.6 Poder

Dividir o poder para a velha geração não é uma coisa muito fácil, tudo pelo fato de a mesma ter atuado vários anos na empresa, estabelecendo ordens, metas, designando funções com o propósito de desempenhar o serviço da melhor maneira possível e ver de uma hora pra outra esse poder tendo de ser compartilhado é complicado. A nova geração quer se sentir importante e o poder em suas mãos lhe da uma auto estima maior, o faz que a mesma desempenhe melhor suas atividades. O Sr. Severino Ramos Nascimento, relata um fato que ocorreu na empresa com relação a esse processo:

Teve um dia aqui na oficina em que eu não estava e quem estava no meu lugar era meu filho, e chegou um dono de um veiculo para ser realizado um pequeno ajuste em seu caminhão, o qual já havia sido feito o serviço a menos de duas semanas. Como eu não estava meu filho tomou a frente e designou que um dos montadores fosse realizar o ajuste solicitado pelo proprietário do veiculo, quando cheguei e me deparei com a situação de que o montador não estava fazendo o que eu havia pedido fiquei receoso e fui ate meu filho perguntar o porque que ele tinha tirado o montador da tarefa que eu tinha mandado ele fazer, fiquei meio travado na hora, porque as decisões quem sempre tomo sou eu, mais ali percebi que deixar ele realizar mudanças e tomar decisões seria bom para já ir familiarizando ele com a cultura a qual está inserido.

4.3 Análise da entrevista

Nesta seção, serão apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa de campo e na entrevista realizada com o fundador e seu sucessor da Oficina Santa Luzia. Para a análise de resultados a pesquisa teve como posicionamento de abordagem o caráter exploratório, por isso não se foi utilizado técnicas mais avançadas para o tratamento dos dados estatísticos, até mesmo porque os respondentes da entrevista foram o proprietário da empresa e seu sucessor.

A entrevista revela as ideias do fundador com relação ao processo sucessório e como o seu fundador está preparado para assumir e dar continuidade a empresa. A análise das respostas demonstra a opinião do fundador e responde aos objetivos propostos no começo desse estudo.

O proprietário não possui nível escolar e têm 61 anos de idade. O mesmo começou no ramo de pintura automobilística muito cedo, entre 15 e 20 anos, mas deu início na empresa de lanternagem e pintura automotiva em estudo, no ano de 1984, no município de Campina Grande. Mesmo após 28 anos da abertura, a empresa encontra-se no mesmo ramo de atividade com uma maior gama de clientes, um espaço físico amplo, bem distribuído e especializado principalmente na linha de veículos de grande porte.

Bernhoeft (1991) e Lodi (1998) classificam as empresas familiares em função de sua relação com o capital de três maneiras diferentes que são: Tradicional, híbrida e influência familiar. No caso da empresa em estudo, pode-se dizer que é do tipo tradicional no propósito do capital, pois se trata de uma empresa em que o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio por completo sobre os negócios.

As características das empresas familiares são de suma importância, até porque as organizações que tendem a serem chamadas de familiares não possuem um único conceito e sim um conjunto de características que as definem.

Após uma análise detalhada da conversa que foi realizada com o fundador da empresa, pode-se afirmar que a confiança mútua entre os participantes da empresa e os fatores emocionais interferem no comportamento e nas decisões da empresa, dificuldade de separar a família da empresa, são as principais características encontradas na organização.

Segundo o relato da entrevista, Severino Ramos Nascimento, fundador da empresa Oficina Santa Luzia comenta sobre essas características:

Pra mim que sou do tempo antigo prezo muito pela confiança, acredito que sem ela não chegamos a lugar algum, mostro confiança a meus funcionários para que eles também possam confiar em mim e assim vivermos em harmonia. Com relação aos fatores emocionais sinto que é um ponto que em alguns momentos é um problema, algumas decisões que por mim devem ser tomadas com a razão acabo tomando com o coração e me prejudico e prejudico a empresa.

É necessário que as empresas familiares identifiquem suas fraquezas, para serem neutralizadas e não venham a prejudicar a empresa em sua longevidade. Segundo Lodi (1998), cinco fraquezas são citadas, e foi observada uma na empresa em estudo. A fraqueza que pode ser identificada, segundo seu proprietário, é a falta de planejamento financeiro, apuração nos custos no momento de preparação do veículo na lanternagem e funilaria, o mesmo explica que tem ideia do quanto se gasta de material para fazer um serviço em um carro, quanto de tinta para pintar cada peça ou o veículo todo, contudo falta de controle no uso desses produtos por parte dos seus funcionários, não lhe passa uma certeza de quanto está tendo de lucro em cada serviço.

De acordo com as conversas realizadas com o fundador da oficina, é perceptível que a empresa está passando pelo processo de sucessão e o comando da empresa será transmitido ao seu único herdeiro, Severino Mendes Nascimento, que já atua na empresa nas áreas de finanças e Recursos Humanos, como citado antes.

Segundo a opinião do fundador, pode-se demonstrar na seguinte ordem a importância das dificuldades no processo sucessório, conforme o quadro 6:

QUADRO 6 – Dificuldades encontradas no processo sucessório

Ordem de Importância	Dificuldades
1º Lugar	Resistência do fundador a se afastar do comando
2º Lugar	Centralização do poder pelo fundador
3º Lugar	Forma de perceber e aceitar as inovações gerenciais
4º Lugar	Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores
5º Lugar	Falta de um planejamento da sucessão
6º Lugar	Conflitos Familiares
7º Lugar	Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante os estudos feitos através dos vários autores abordados, podemos encontrar essas 7 dificuldades que foram organizadas de acordo com o pensamento do entrevistado. Segundo o relato do Sr. Severino Ramos Nascimento, ele enumera os pontos de mais importâncias, como os relatados acima, mas diz que pode ser encontradas duas dessas na sucessão de sua empresa:

Todas essas dificuldade podem ser encontrada quando falamos de passar o negócio, seja para um filho meu, ou outra pessoa da família, ou até mesmo uma pessoa de fora mais que tenha a capacidade de dar continuidade ao negócio, no momento aqui estamos falando do meu filho e diante as opções posso dizer que em primeiro lugar seria a minha resistência a me afastar do comando, sabe eu vivi toda minha vida dentro disso aqui dando ordens, mandando me sentindo importante, com meu filho assumindo o poder sei que vou perder isso e vai me fazer falta, vai ser difícil assimilar as coisas mais sei que é preciso, muitas pessoas chegam, e dizem ate eu mesmo que minha hora já passou e que agora é vez do meu filho tomar de conta da empresa e a coloca-la ora frente que já estou cansado e tenho de descansar, mais falar é fácil, difícil é passar por essa situação (rsrs), outra coisa que vem a dificultar é minha centralização de poder da qual só eu sei, minha decisões e opiniões são as certas, muitas vezes bato de frente com meu filho, onde o mesmo tem uma opiniã o e por eu achar que minha vivência é maior eu sei mais que ele e sempre estou certo, mais na realidade não assim, eu não tenho nenhum estudo e ele esta estudando pra isso, ganhar o aprendizado na universidade e poder usar aqui será muito bom pra nossa oficina, tenho de ser cabeça dura e deixar ele tomar decisões, só assim ele saberá como tomar as melhores decisões e a melhor saída para os problemas que venham ocorrer.

Pode-se ter uma melhor análise das respostas do fundador para um entendimento mais satisfatório, observando o quadro abaixo:

Cohn (1991, p. 19) comenta que “[...] o crescimento e o progresso não deveriam ser ignorados pela geração mais velha. O crescimento e o progresso são essenciais para a sobrevivência da empresa”.

Ainda de acordo com o autor:

A empresa e a família sobrevivem, elas devem ser organizadas de modo a manter uma visão crescente do mundo. Deve haver maior empenho quanto a métodos eficientes de comunicação. As responsabilidades já existentes sobre os gerentes e chefes de departamento se tornarão ainda mais complexas. O empresário atual talvez tenha tido êxito por conhecer seus produtos, clientes e comunidade, mas a próxima geração precisará compreender não apenas essas áreas como também uma esfera bem maior de influência. (Cohn, 1991, p. 30).

Nesse sentido, Severino Mendes Nascimento, em relato de entrevista, aponta que realmente acontecem alguns choques administrativos em relação à forma gerenciar sua e de seu pai.

“Há uma grande diferença do meu pai para mim, os pensamentos com relação ao que ele fazia antigamente e o que se faz hoje. A forma do tratamento, a evolução comercial que aconteceu durante o tempo. Normalmente o gestor que envelhece não acompanha. Tem este choque do gestor antigo com o gestor novo, novas ideias, forma de tratamento com os funcionários, tratamento com os clientes. Antigamente o comércio era o seguinte: quer, quer, não quer... Hoje o comércio é assim: eu faço

esse serviço, tenho essa peça disponível em casa, vamos fazer um desconto, vou dividir em seis vezes no cartão, estamos aqui para lhe atender e para o senhor realmente fazer o serviço conosco e venha a comprar também as nossas peças. Então existi essa dificuldade, o pai tem essa forma de gestão: quer, leva, não quer pronto, e acabou. Na realidade eu não o culpo, é uma evolução que houve do comércio, de técnicas de vendas e tudo mais. É, talvez, uma das maiores dificuldades a ser superada”.

QUADRO 7 - Características que influenciam na escolha do sucessor

Ordem de Importância	Características
1º Lugar	Ter trabalhado sempre dentro da empresa
2º Lugar	Relacionamento flexível com os membros da família
3º Lugar	Demonstrar atitude nas decisões
4º Lugar	Ter curso superior
5º Lugar	Ampla relacionamento com cliente e fornecedores
6º Lugar	Ter experiência em outras atividades
7º Lugar	Perfil empreendedor

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram analisadas varias características que remetem a influencia na escolha do sucessor, foram utilizadas 7 dessas características como relatada a cima e solicitado para que o entrevistado desse sua opinião a respeito das quais seriam mais importantes que o seu sucessor apresenta-se.

O Sr. Severino Ramos Nascimento afirma que o seu sucessor está recebendo a formação acadêmica necessária para atuar dentro da empresa, o fundador ainda relata o seguinte sobre o fato:

Quando meu filho disse que iria fazer Administração fique com receio, porque sinceramente não gostaria de o ver nesse meio, comercio é muito relativo e ainda mais ambiente de oficina da muita dor de cabeça, lidar com donos de carros e com funcionarios que não te ajudam e fazem as coisas do seu jeito pra te prejudicar é complicado, mais não me meti, afinal de contas a escolha é dele é o seu futuro ele tem de fazer o que tem prazer, se o que ele quer é dar continuidade ao que contrui fico feliz e vou fazer de tudo para que ele continue tendo sucesso como eu tive.

Na opinião do fundador, o sucessor irá assumir o comando da empresa não apenas porque tem habilidade e competências, mas também para evitar uma possível administração por um estranho e que não seja da família, ele ainda comenta:

Meu filho conhece esse ambiente desde que nasceu, foi praticamente criado aqui, não com uma participação muito ativa, pois o meu principal objetivo era que ele

tivesse uma boa educação e um estudo digno e de boa qualidade, tenho certeza que ele é a melhor escolha para levar a empresa à frente, até porque conhece todos os funcionários e tem uma boa relação com os mesmos, sabe os problemas corriqueiros e as soluções para cada um, a virtude de cada funcionário conhece todos os fornecedores, entre outros.

Quando questionado se durante o processo de sucessão for percebido que o seu sucessor não está devidamente preparado para assumir tal cargo e que seria necessária contratar um profissional para conduzir os negócios, o mesmo não se mostra irredutível com essa possibilidade, mas seria como uma alternativa, um suporte mesmo. Mas afirma que isso aconteceria apenas no caso de seu sucessor não apresentar interesse nem competência para assumir os negócios da família.

O fundador quando indagado se a empresa tem um plano formal sobre a sucessão o mesmo responde o seguinte:

Sim tenho um plano de sucessão formal, posso dizer que meu filho está se preparando bem, da melhor maneira possível para assumir meu lugar na oficina. Ele está se preparando com um curso superior em administração e muitas coisas que ele aprende em sala de aula ele tenta aplicar aqui na empresa, mais sou realista a dizer que muitas vezes sou cabeça dura e acho que o certo é o que eu faço, mais aos poucos ele me mostra que tem fundamento seu pensamento e implantamos mesclar seu conhecimento teórico com a minha prática vem dando certo. Realizando tal planejamento meu sucessor terá mais competência para tomar decisões e liderar os negócios e isso também irá evitar um choque futuro na estrutura da empresa, caso eu venha me ausentar ou aconteça algum imprevisto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa é identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam e dificultam o processo de sucessão na empresa familiar Oficina Santa Luzia, de modo a formular fatores gerenciais e familiares que contribuam para uma sucessão com harmonia e sucesso.

O desenvolvimento desse trabalho foi fundamentado no conceito de Lodi (1998, p. 6), no qual a empresa familiar “é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Diante do que foi relatado no decorrer do trabalho, é possível analisar que a sucessão nas empresas familiares é um fator inevitável, pois se trata de um momento muito importante na organização independentemente do porte ou ramo de atuação da empresa.

Os fatores que foram classificados como facilitadores no processo de sucessão, segundo o gestor da empresa pesquisada, são: estabelecimento do perfil básico do profissional ou seleção do sucessor; posicionamento e visão que a família tem do processo sucessório; preparação da renovação do comando; supremacia dos interesses da empresa em relação aos interesses da família; amor, respeito, lealdade, união familiar e relação família x empresa; comprometimento e responsabilidade profissional. Dessa forma, a empresa seguiu intuitivamente orientações das correntes teóricas estudadas as quais contribuem para uma sucessão tranquila e eficaz.

A sucessão é também um estágio no qual se verifica o surgimento de vários conflitos no âmbito familiar e da empresa. Uma das formas aplicada para solucionar a maioria desses conflitos que ocorrem neste período é o planejamento da sucessão com a devida antecedência, de forma que todas as partes envolvidas participem e venham a contribuir para o processo.

A utilização do planejamento sucessório, que tende a se constituir em um processo em que a família e a empresa pensam no futuro da empresa, e tendo como referência a análise do modelo tridimensional de desenvolvimento, pode-se prever as dificuldades do aumento da complexidade e antecipar soluções possíveis, tanto no âmbito da empresa, quanto no âmbito familiar, ainda, na esfera da propriedade, com uma administração consistente, possibilitando uma sucessão satisfatória que venha manter a continuidade dos negócios e possa vir a garantir seu sucesso frente à concorrência que a cada dia cresce mais.

Entretanto, o planejamento não deve ser considerado uma ferramenta infalível, à prova de qualquer problema ou situação, uma vez que, os problemas comportamentais dentro da

empresas são imprevisíveis. O planejamento sucessório em si não faz com que as empresas tendam a não passar por conflitos nesse período, mas busca amenizar os mesmos.

Um ponto que tem bastante relevância e mostra ser bem complexo no momento que se trabalha a sucessão, é a preparação ou escolha do sucessor, que deve acontecer de forma gradativa. Outro importante ponto a ser considerado é o desligamento do fundador nas operações da empresa, este processo não pode ocorrer de forma imediata, assim como a preparação do sucessor deve ser bem trabalhada, a saída do seu fundador tem a mesma importância.

A partir desses pontos, é notória a complexidade da gestão de empresas familiares. Dessa forma, a habilidade administrativa pessoal do sucedido, seu estilo de liderança, motivação, comportamento e preparo para transição e mudanças, são essenciais para uma condução tranquila do processo de sucessão.

Depois de aprofundar a leitura sobre o assunto e relacioná-lo com a prática organizacional da empresa pesquisada, foi possível perceber que existe uma diferença entre a empresa Oficina Santa Luzia e as demais. Pois, como mostra o referencial bibliográfico, a maioria das empresas enfrenta muitos problemas na família, não conseguindo, na maioria das vezes, realizar este processo de forma tranquila.

Dentre os problemas ilustrados no referencial bibliográfico estão a falta de participação dos membros da família no processo sucessório, a aceitação por parte de todos do sucessor escolhido, a priorização da viabilidade econômica da empresa ante os possíveis problemas da família, o que faz com que seja cada vez mais frequente a notícia de empresas familiares que estão se dissolvendo, sendo vendidas ou falindo.

Na pesquisa de campo, foram identificados apenas dois fatores que dificultam a sucessão na empresa dentre os sete que foram abordados e feitos às seleções de acordo com seu grau de importância, que foram: Resistência do fundador a se afastar do comando e centralização do poder pelo fundador.

Verificou-se que na empresa pesquisada a passagem do bastão está ocorrendo de forma tranquila. Após uma análise minuciosa das respostas do fundador pode-se considerar que esta sucessão está ocorrendo sem grandes problemas ou conflitos na questão da cultura, até porque o sucessor por já ter uma grande convivência no ambiente, conhece todos os funcionários e a maneira como a empresa atua no mercado.

A empresa encontra-se na preparação da primeira passagem de bastão, ou seja, do fundador para a primeira geração. Assim sendo, foi possível verificar que o sucessor teve oportunidade de desenvolver seu potencial dentro da empresa, facilitando, assim, sua

identificação e vocação para assumir a frente da empresa. Ainda, seu sucessor passou por vários setores dentro da empresa para que pudesse conhecer as diversas tarefas que compõem o negócio, o que permitiu uma visão ampla da Oficina.

Atualmente, quem está na direção geral da empresa é o fundador, Severino Ramos Nascimento e ainda com a ajuda de seu filho Severino Mendes Nascimento, gerente administrativo, que atua no setor de Recursos Humanos e financeiro da empresa, sempre com a supervisão de seu pai.

Na empresa em estudo, a sucessão vem ocorrendo de forma particular, uma vez que existe na família o compromisso constante de avaliar a saúde tanto dos sistemas empresariais quanto dos sistemas familiares, além da existência de certa preocupação com as áreas de conflito potencial que poderiam surgir. O fundador da empresa valoriza o negócio, com isso teve a preocupação de que seu sucessor esteja realmente preparado e se identifique com o negócio. A família participa da preparação do sucessor, acompanha o trabalho de transferência de poder, ou seja, a sucessão com participação.

Logo, a empresa Oficina Santa Luzia vem realizando sua sucessão com participação familiar, sendo principal motivo que levou a empresa a se utilizar desse método foi a possibilidade de um resultado positivo, satisfatório e acima de tudo há uma união familiar envolvida com seus valores, cultura e princípios que atenuam no negócio.

Viu-se, por meio de estudos e leituras, complementares que este modelo de sucessão é internalizado em sua totalidade e bem aceito pelas gerações que compõem a família. Analisa-se também que, a direção da empresa não tende a sofrer grandes mudanças por um período de tempo muito longo.

Portanto, em resposta ao problema de pesquisa que utilizou esse trabalho, cumpre ressaltar que foi constatado, através da entrevista realizada e de sua análise, que embora as empresas familiares não preparem o processo de sucessão, a Oficina Santa Luzia está conduzindo de forma a não comprometer o resultado da empresa e diante disso quem irá assumir será o membro mais preparado da família, ou seja, seu filho Severino Mendes Nascimento. A pesquisa efetuada leva a deduzir que, em empresas familiares, o indivíduo mais adequado para assumir a sucessão é aquele membro da família que demonstrar maior afinidade com o sucedido, aquele que expressar atitudes mais parecidas, que tomar mesmos tipos de decisões, que tenha o mesmo desempenho, e que seja considerado o mais preparado para desempenhar a função designada.

Este estudo contribuiu para a academia no sentido de sugerir novas pesquisas nessa área, para os estudos que tenham a mesma finalidade da presente pesquisa, em que este

trabalho poderá ser reaplicado, ampliando sua visão sobre o assunto, realizando pesquisas com outras empresas do setor de lanternagem e pintura automotiva de veículos de grande porte e até mesmo com outros setores. O que irá proporcionar, assim, uma comparação entre os sucessores, ou até mesmo propor uma forma de planejamento mais informal, não tão profissionalizada como alguns autores comentam.

Pode-se afirmar, também, que este trabalho é uma pequena contribuição para empresas do mesmo ramo de atuação, pois mostra na prática a realidade de vida de uma empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. *apud* SOUZA, Simone Aguiar; CUNHA, Elenia Baker da. A Empresa familiar e o Processo de Sucessão (2009). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-doplanejamento-financeiro-em-empresas-familiares-de-pequeno-porte/23388/>> Acesso em: 04 ago. de 2012, às 18:40 h.

AMENDOLARA, Leslie. **Sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3. ed. São Paulo: SENAC Editora São Paulo, 2002.

_____. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, p. 161-198, 1964.

_____. A Empresa Familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. N. 8, volume 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS , ano 2, v. 2, n. 1 , p. 31-43, jan. 2005.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GRZYBOVSKI, Denize. TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo: UPF, 2000.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoa: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo. Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LERNER, W. **Organização participativa.** São Paulo: Atlas, 1996

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993

_____. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Karesh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** 4º Ed. Georgia Institute of Technology. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

NETO, A. B; MOREIRA JR. A. L. “Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte”. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em 19/07/2012.

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

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALOMO, Kátia Guimarães Sousa. **Laços de sangue na empresa.** Ilhéus: Uesc, 2002.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Editora CLA, 1998.

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

SEBRAE. **Negócios em família.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=10526463>. Acesso em: 06/05/2012.

ANEXO

Instrumento de coleta de dados de cunho científico, aplicado com objetivo de identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam e dificultam o processo de sucessão da empresa Oficina Santa Luzia, uma empresa familiar situada em Campina Grande – PB.

O resultado deste estudo será usado como base para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) a ser apresentado pelo acadêmico Severino Mendes Nascimento, orientado pela Prof.^a Dra. Lucilene Bandeira.

PARTE I Apresentação do entrevistado

1. Nome: Severino Ramos Nascimento

2. Cargo: Fundador

3. Escolaridade:

- Não Possui Nível Escolar
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior

4. Idade:

- 20 à 30 anos
- 30 à 35 anos
- 35 à 40 anos
- 45 à 50 anos
- Acima de 50 anos

5. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Divorciado

PARTE II Apresentação da Empresa

1. Razão Social:

2. Ano de Inauguração:

3. Localização:

4. Ramo de atividade:

5. N° de funcionários:

6. Em qual geração a empresa se encontra

PARTE III O Processo de Sucessão

- 1) A empresa já passou por um processo de sucessão?
 Sim
 Não

- 2) No caso de sucessão, o comando da empresa será dirigida a quem?
 Transmissão para herdeiros
 Venda a membros da família
 Venda aos gestores profissionais da empresa
 Venda a terceiros

- 3) A empresa tem sucessores para assumir o comando dos negócios?
 Nenhum
 Apenas um
 Dois
 Três ou mais

- 4) O sucessor trabalha na empresa?
 Sim, qual o cargo: Gerente Administrativo
 Não, onde atua:

- 5) O processo sucessório é visto como uma situação natural a ser enfrentada pela empresa?
 Sim
 Não

- 6) De acordo com o grau de importância enumere quais são as dificuldades para realização da sucessão?
 Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores;
 Conflitos familiares;
 Resistência do fundador a se afastar do comando;
 Falta de um planejamento da sucessão;
 Interferência dos clientes, fornecedores ou empregados antigos;
 Falta de apoio do sucedido na troca do comando;
 Centralização do poder pelo fundador;
 Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio.

- 7) O processo sucessório é na maioria das vezes, marcado por algum tipo de disputa. A empresa tem em mente como lidar com esses possíveis conflitos?

- 8) Conforme o grau de importância enumere quais as características que influenciam na escolha do perfil do sucessor:
 Ter curso superior;
 Ter trabalhado sempre dentro da empresa;
 Ter experiência em outras atividades;
 Relacionamento flexível com os membros da família;
 Perfil empreendedor;
 Demonstrar atitude nas decisões;
 Amplo relacionamento com cliente e fornecedores.

9) Os sucessores estão recebendo formação acadêmica que tenha afinidade com o negócio?

- Sim
- Não

10) Os futuros sucessores assumirão o comando da empresa porque demonstram habilidades e competências ou para evitar que a empresa seja administrada por estranhos?

11) Se durante o processo sucessório a empresa perceber que os sucessores potenciais não estão devidamente preparados para assumir a gestão dos negócios, a melhor opção seria contratar um profissional?

- Sim
- Não

12) Em sua opinião a profissionalização deve ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família ou através da substituição por profissionais qualificados?

PARTE IV Planejamento do Processo Sucessório

13) A empresa tem por escrito o seu plano de sucessão?

- Sim
- Não

14) Você reconhece a importância de se fazer o planejamento do processo sucessório?

- Sim
- Não

15) Você acredita que realizando o planejamento os seus sucessores terão mais competência para tomar decisões e liderar o negócio?

- Sim
- Não

16) Na maioria das vezes a ausência do fundador torna-se um problema na empresa familiar. Dessa forma você concorda que a falta do planejamento afeta a sobrevivência da empresa?

- Sim
- Não