

ALDO AZEVEDO OLIVEIRA
CARLOS ALBERTO LIMA DIAS
DEIVID OLIVEIRA DE OLIVEIRA
GILBERTO CRUZ DE LIMA

**PROJETO EMPRESA VIAÇÃO CARAVELAS LTDA
VICAL TRANSPORTES**

**SÃO PAULO
2016**

ALDO AZEVEDO OLIVEIRA
CARLOS ALBERTO LIMA DIAS
DEIVID OLIVEIRA DE OLIVEIRA
GILBERTO CRUZ DE LIMA

**SUCCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR.
O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E O
DESAFIO DA CONTINUIDADE.**

**EMPRESA VIAÇÃO CARAVELAS LTDA
VICAL TRANSPORTES**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do
Programa de Especialização em Gestão de
Negócios.

Professor Orientador: José Lupolli Junior, Dr
Gerente do Programa: Paula Oliveira

**SÃO PAULO
2016**

DEDICATÓRIA

Agradecemos profundamente a Deus, aos nossos familiares, a todos os nossos amigos que contribuíram de forma significativa para realização deste trabalho. Em especial as esposas Alessandra Oliveira, Francisca Cristiane Alves de Lima, Leandra Monteiro Dias e Arieli Oliveira. Que souberam ter paciência e compreender toda nossa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Ao Orientador Professor José Lupolli Junior, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do Programa de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, pela paciência e compreensão no decorrer da especialização.

Agradecemos à Empresa Vical Transportes, pela abertura para a realização deste trabalho em seu contexto empresarial.

Ao Sr. João Dias Neto, proprietário da empresa Vical Transportes, especialmente, pela facilitação e apoio à realização do presente projeto.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradecemos ainda as empresas **Viação Caravelas Ltda, Tema Transportes Especiais de Manaus Ltda e SIFRETAM – Sindicato das empresas de transportes de passageiros por fretamento de Manaus**, por ter nos disponibilizados nas semanas em que estivemos ausentes de nossas atividades laborais em função das viagens para nossas atividades presenciais na cidade de São Paulo.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”.

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

A presente pesquisa objetivou-se propor um modelo de processo sucessório que auxilie e dê definição de sucessores, bem como os fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes, situada no município de Manaus-AM. A abordagem de investigação escolhida para este estudo foi a qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e também exploratória por lidar com possibilidades de estudar uma empresa ainda em processo de sucessão. A unidade a ser analisada é uma empresa familiar que atua no setor de prestação de serviços de transportes de passageiros por fretamento, instalada na cidade de Manaus capital do Amazonas, denominada Viação Caravelas LTDA – VICAL TRANSPORTES. A razão da escolha da empresa é dada pela importância e influência na economia local na década de 80, quando foi fundada. O método utilizado foi um estudo de caso único, em função de analisar o processo de sucessão da empresa VICAL TRANSPORTES, sob a ótica dos familiares, proprietários e gestores não familiares e consultores externos. Para coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Foram entrevistadas três pessoas ligadas à empresa que fazem parte do corpo Administrativo, sendo os três membros da família que fazem diretamente a administração, sendo um responsável por propor o processo de sucessão. Além dos dados coletados nas entrevistas, foram analisados documentos referentes à empresa através de Normas e procedimentos; Instruções de trabalho; Comunicação periódica; Relatório de Gestão e Política Organizacional, que constituíram os dados documentais para esta pesquisa. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Também foi utilizada a técnica de observação direta e na técnica de entrevistas realizadas ficou evidente a atuação do filho mais novo, exercendo o cargo de Diretor de Transporte. Na percepção dos entrevistados não há quaisquer conflitos no que se refere ao processo sucessório.

Palavras Chave: Empresa familiar - Sucessão familiar - Processo sucessório - Conflitos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 RELEVANCIA DO PROJETO.....	14
2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	15
2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	15
2.2 OBSERVAÇÃO DIRETA NA SEDE DA EMPRESA.....	16
2.3 ENTREVISTA.....	16
3 REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO.....	17
4 BASES CONCEITUAIS.....	19
4.1 A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CARACTERÍSTICAS SUCESSÓRIAS.....	19
4.2 ORIGEM DA EMPRESA FAMILIAR NO MUNDO.....	20
4.3 SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÕES.....	20
4.4 A GESTÃO DE CONFLITOS.....	23
4.5 O SUCESSOR.....	23
4.6 DESAFIO DO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	25
4.7 O TREINAMENTO DOS SUCESSORES.....	28
4.8 DESAFIOS DA SUCESSÃO.....	30

4.8.1 A sucessão familiar.....	33
4.8.2 Processo de sucessão.....	33
5 BENCHMARKING.....	35
5.1 DOIS EXEMPLOS DE EMPRESAS FAMILIARES NO MUNDO ESTUDO DE CASO.....	36
5.1.1 Caso Construtora Kongo Gumi.....	36
5.1.2 Caso Empresa Pão de Açúcar.....	37
5.1.3 De Doceria a Supermercado.....	37
5.1.4 O processo sucessório da primeira para a segunda geração.....	39
5.1.5 O processo sucessório da segunda para a terceira geração.....	40
6 MODELOS CONCEITUAIS.....	42
6.1 Ciclo de vida e evolução da empresa familiar.....	43
7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	45
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	48
8.1 CONCLUSÕES	48
8.2 RECOMENDAÇÕES	49
9 REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Especialmente no Brasil, estudos indicam que aproximadamente 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% da força de trabalho disponível (LEITE, 2002). Macêdo (2002) confirma esses dados, afirmando que as empresas familiares são responsáveis pela sustentação da economia e pela dinamicidade do mercado.

Sua origem está nos primórdios da construção histórica do Brasil. As capitâneas hereditárias foram as primeiras modalidades de empreendimentos privados dessa natureza (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999; OLIVEIRA, 2006).

Na literatura observa-se uma variedade de conceitos que buscam apreender a essência daquilo que efetivamente caracterizaria a organização familiar. Para Davel e Colbari (2000) “saber olhar” uma organização familiar é uma tarefa complexa, visto que as conceituações muitas vezes são imprecisas e discutíveis, pois, dependendo do critério empregado, pode-se chegar à conclusão de que todos os conceitos acerca da organização familiar representam tipos ideais na concepção weberiana, que dificilmente são encontrados na realidade empírica.

O processo sucessório assume um caráter significativo para a caracterização de empresas familiares, principalmente com a inclusão da sucessão na definição conceitual, ressaltando que para que uma empresa possa ser considerada familiar é necessária a permanência da família por pelo menos duas gerações. Nesse sentido, Brockhaus (2004) destaca que a sucessão é um processo importante no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que influi sobre a própria sobrevivência da organização. A sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares, pois, de um lado, pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2002); e por outro, pode determinar a falência da

empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desse modo, dentro de uma perspectiva estratégica, a forma como o processo de sucessão ocorre influencia a possibilidade de continuidade dos negócios sob o controle da família empresária (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2002).

Os processos sucessórios nas organizações são complexos e, geralmente, desgastantes, mesmo quando planejados (GERSICK, 2003). O processo da sucessão constitui um elemento central no estudo de empresas familiares. Geralmente o processo sucessório se efetiva de pai para filho, embora se reconheça que nem todos os herdeiros demonstram o interesse e o desprendimento de ser um futuro sucessor nos negócios (LETHBRIDGE, 1997).

As questões sucessórias nas empresas familiares podem apresentar maior complexidade devido ao contexto cultural e a existência de uma estrutura hierárquica que impeça a realização de uma estrutura organizacional descentralizada (DINIZ, 2003). Portanto, uma das causas dos conflitos nas empresas familiares é o chamado conflito na fase da sucessão, que pode ocorrer sob fortes problemas internos, decorrentes de sentimentos que envolvem as relações estruturais da família. O ponto crítico que se destaca neste contexto de conflitos de sucessão, é o reconhecimento de que empresa familiar passa a enfrentar um grande desafio de ter de forma lenta ir processando o novo ordenamento de mercado para manter a competitividade.

Diante deste cenário de importância das empresas familiares e das contradições e desafios do processo sucessório, a pesquisa realizada buscou responder a seguinte pergunta:

Como a falta de definição de um planejamento de sucessão pode afetar a continuidade das empresas familiares?

O projeto aplicativo objetiva propor um modelo para auxiliar a condução de um processo de sucessão e de definição de sucessores, bem como fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes situada no município de Manaus.

O presente projeto está estruturado em sete partes, sendo a primeira essa introdução; A segunda parte trata da metodologia; A terceira parte trata-se da realidade atual da organização; A quarta Bases conceituais; A quinta

Benchmarking; Conclusão e por último o referencial teórico que aborda as empresas familiares, sucessão no contexto dessas organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a falta de definição de um planejamento de sucessão pode afetar a continuidade das empresas familiares?

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO

Casillas Bueno (2007) Apud Leach (1996) Apenas 24% das empresas familiares sobrevivem como tais até a segunda geração, e só 14% passam para a terceira. Essa falta de continuidade é consequência, à vezes, da venda ou da liquidação da empresa, à qual as famílias têm de recorrer como último recurso para se desfazerem dos seus negócios e, muitas outras vezes, do fracasso que vivenciam ao lidarem com a complexa e intrincada questão da sucessão.

Planejar a sucessão significa, entre tantas coisas, refletir sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Muitos são os riscos e desafios da empresa familiar, decorrentes, essencialmente, da interseção entre as três dimensões que a constituem: empresa, propriedade e gestão. Avaliando o que é dito em diversos trabalhos de pesquisa sobre a empresa familiar, os mais comuns estão destacados no quadro 1 abaixo:

RISCOS	DESAFIOS
Escolha de parentes para os cargos sem análise de sua competência – cargos escolhidos por confiança.	Conciliação de interesses pessoais <i>versus</i> interesses da empresa.
Falta de planejamento de sucessão: falta de preparo ou qualificação do sucessor e falta de pessoas qualificadas na organização.	Planejamento de sucessão levando em consideração a escolha da melhor pessoa para ocupar o cargo do fundador – seja ela da família ou não.
Falta de delimitação entre vida pessoal <i>versus</i> vida profissional da família fundadora = interseção entre as dimensões da família, propriedade e gestão.	Implementação de uma gestão profissional que leva em consideração o que é melhor para a perpetuidade dos negócios em detrimento aos interesses da família.
Conflitos de interesse pessoal <i>versus</i> crescimento da rentabilidade da empresa.	Gestão da mudança.
Conflitos entre herdeiros.	Encontrar uma alternativa que preencha a expectativa dos herdeiros pós-sucessão.

Quadro 1 Riscos e desafios da sucessão familiar – Elaboração Própria

Casillas Bueno (2007) Com base nessas informações ressaltamos que os empresários responsáveis, que se preocupam com a continuidade da empresa e o bem estar dos seus herdeiros, veem com satisfação o processo e o planejamento da sucessão através de assistências com assessores, contadores e diretores alheios ao núcleo familiar.

O planejamento de sucessão, é uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente, deve porém estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental. Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

Isto se aplica a sociedades de portes e tipos diferentes – familiares, privadas, públicas, mistas. Assim, planejar a sucessão é mais do que garantir uma transição coordenada na posição mais alta de uma organização. É, acima de tudo, preparar as pessoas mais indicadas para todas as funções-chave de uma empresa.

A justificativa do projeto está situada no conhecimento que o mesmo irá gerar e como justificativa aplicada, espera-se que a discussão do tema apresentado neste projeto possa auxiliar a empresa familiar em estudo a refletir sobre seu processo sucessório, assim, a sociedade também é beneficiada pela longevidade das empresas.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar um modelo conceitual para auxiliar a condução de um processo sucessório na organização.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Avaliar os modelos propostos pela bibliografia;
- Identificar os principais problemas em um caso real com base nas análises bibliográficas;
- Propor um modelo que auxilie a sucessão na empresa;

1.4 RELEVÂNCIA DO PROJETO

Para uma melhor compreensão do projeto ocorrerá na seguinte sequência: Será realizada uma breve apresentação da empresa, onde também será destacada a justificativa do projeto, seus objetivos gerais e específicos, assim como a metodologia de pesquisa utilizada.

É realizada também uma descrição mais profunda sobre a realidade atual da organização, abordando um pouco da história da empresa, sua constituição física, número de colaboradores, entre outros fatores relevantes.

Seguindo será elaborado uma revisão do modelo conceitual, onde é apresentada a posição da equipe de projeto relativa aos pontos de extrema importância na realização de um projeto desta magnitude, buscando sugerir melhores práticas e pontos de atenção essenciais para futura implementação.

Em sequência, é apresentado o benchmarking realizado com organizações que atravessam experiências similares.

Dando continuidade ao trabalho é apresentado o modelo conceitual, que busca elencar fatores chave para que a implementação do projeto ocorra com êxito.

Serão feitas ainda, considerações finais constituídas de alertas e recomendações fora do escopo deste projeto, mas que podem ser úteis para o bom desenvolvimento do mesmo, além de caracterizarem oportunidades de melhoria no processo sucessório na organização.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é de cunho de exploratório. Bogdan e Bikken (1994) e Bicudo (2000) a definem como aquela que preocupa com o significado atribuído pelo entrevistado à determinado fato.

Bicudo (2000) afirma que para a investigação qualitativo a fonte direta de dado é o ambiente natural onde o investigador é o instrumento principal. O significado é de suma importância neste tipo de abordagem pelo fato dos investigadores estarem interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.

No entanto, ao começar a investigar qualquer fenômeno é necessário estruturar os fundamentos teóricos que possibilitam a organização da pesquisa bem como os possíveis métodos de análise.

Para a realização do Projeto de Pesquisa serão utilizados os seguintes métodos: Análise documental, Observação direta na sede da empresa e entrevistas com o proprietário e ou sócios e seus sucessores escolhidos de forma aleatória em seus níveis hierárquicos.

2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Lakatos, (2007) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

De acordo com o **checklist** de pesquisa documental, os documentos a serem analisados na organização são os seguintes:

1. Normas e procedimentos
2. Instruções de trabalho
3. Comunicação periódica
4. Relatório de Gestão
5. Política Organizacional

Após análise documental verificou-se que não há no momento na empresa documentação referente ao processo sucessório definido oficialmente.

2.2 OBSERVAÇÃO DIRETA NA SEDE DA EMPRESA

Segundo Carreira, (2009) “A observação direta é um instrumento utilizado pelo administrador, de forma simultânea e complementar aos demais instrumentos, para coletar dados primários diretamente do local de trabalho utilizando os cinco sentidos”.

Apesar de não haver uma documentação referente ao processo de sucessão observou-se na técnica de observação direta que intrinsecamente existe na prática uma definição de quem será o sucessor por parte de todos os entrevistados.

2.3 ENTREVISTA

Segundo Carreira, (2009), “A entrevista é um instrumento utilizado pelo administrador com o objetivo de obter informações qualitativas do entrevistado referentes à estrutura operacional e organizacional da empresa não passíveis de serem obtidas por meio de outras ferramentas”.

Será elaborado uma entrevista estruturada composto de cinco perguntas abertas referentes a temática sucessória.

Após entrevista com os três membros da empresa sendo o proprietário da empresa e seus dois filhos que estão no processo de sucessão, observou-se também que ambos já tem bem definido quem será o sucessor, com tudo não podendo garantir com clareza tendo em vista que foi restrito ao número de entrevistados em detrimento do total de herdeiros.

3. REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada é a **VIAÇÃO CARAVELAS LTDA – VICAL TRANSPORTES** que atua no modal de Transportes de Passageiros por fretamento, localizada na Cidade de Manaus estado do Amazonas.

Após entrevista realizada com o proprietário da empresa e patriarca da família o Senhor João Dias Neto nos respondeu o seguinte a respeito de como surgiu a organização:

“A Empresa Viação Caravelas Ltda. surgiu como uma esperança no desenvolvimento do Amazonas com a instalação da zona Franca de Manaus. Sendo que na época atuava como comerciante de um pequeno comércio e já com sua visão empresarial surgiu aí a oportunidade de iniciar a atividade no ramo de transporte”, em três de outubro de 1984.

Havia começado com 18 kombis e 18 funcionários para atender a demanda do polo industrial em seus diversos turnos. Atualmente a empresa possui cerca de 180 (cento e oitenta) carros entre ônibus, micro ônibus e vans, com um quadro funcional de mais ou menos 280 funcionários.

A empresa possui estrutura societária composta conforme figura 1.

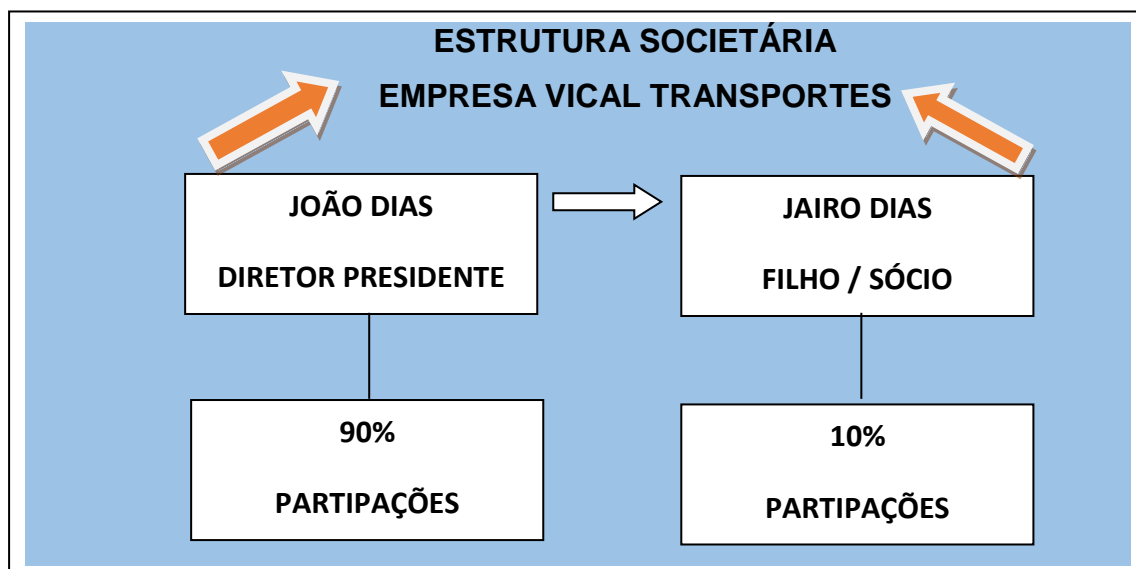


Figura 1
Fonte: Os próprios autores do projeto

Como podemos observar na Figura 1 o Senhor João Dias – Diretor presidente da empresa tem uma participação bem expressiva em relação ao

seu filho e sócio o Senhor Jairo Dias e ambos estão ligados única e exclusivamente ao negócio fim da empresa.

Apesar da forma amadora e tendo vários problemas de gestão inicialmente, a empresa foi sendo impulsionada pelo próprio mercado a ganhar cada vez mais espaço. Isso pode ser atribuído à estabilização da economia e ao aumento no poder de produção e crescimento das indústrias do polo industrial de Manaus.

4. BASES CONCEITUAIS

4.1 A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CARACTERÍSTICAS SUCESSÓRIAS

A empresa familiar funciona como alternativa de entrada para o mercado de trabalho, como meio de subsistência natural no qual as pessoas buscam no seu ambiente de confiança os parceiros e facilitadores para a condução de seus negócios. Neste sentido serão abordados alguns conceitos e teorias que caracterizaram estas empresas, descrevendo seus possíveis formatos e estruturas como organizações.

Segundo Adachi (2006), as empresas familiares podem ser caracterizadas por três gerações:

- 1) A primeira geração se caracteriza como empresa de um só dono que na primeira geração, elas são muito associadas à figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que estão iniciando suas atividades está nesta fase. O dono nesta fase é a única figura hierárquica desta organização;
- 2) Em empresas de irmãos-sócios o controle é dividido em dois ou mais irmãos. Segunda geração, independente da influência dos agregados, mas continuam ainda muito dependentes da figura do fundador;
- 3) Para os casos de empresa de parentes se caracteriza como empresa que passa para a terceira geração, os parentes costumam ser numerosos e participam da direção da empresa. A figura do fundador normalmente fica perdida, e seus valores e culturas são alterados.

Nos três tipos de empresas familiares identificasse uma figura fundadora que idealizou a possibilidade de existir uma atividade econômica, a fim de concretizar um meio de sustentar materialmente seus dependentes, e um modo de acumular bens para beneficiar a si mesmo e aos seus familiares, perpetuando entre eles o interesse em manter a empresa como meio de subsistência por meio da atividade que a empresa produz.

4.2 ORIGEM DA EMPRESA FAMILIAR NO MUNDO

Carsud (1996) “Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.

A característica das empresas familiares é a transferência de pai para filho. Esse costume surgiu no antigo Egito, segundo Smith (2002), “todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra”.

Smith (2002), Esta prática também era comum na Idade Média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente para o mais velho. Desta forma a herança intelectual dos chefes das famílias poderiam ser aproveitados pelos seus herdeiros.

Nos dias de hoje ao iniciar um negócio familiar o empreendedorismo segue como principal alternativa, que busca no ambiente de confiança da família os parceiros para se iniciar uma atividade econômica onde as habilidades profissionais e pessoais são conhecidas pelas famílias, em virtude da convivência que estas pessoas vivem.

Gordon Grant (2008) Mas também há muitas evidências de fracassos familiares onde dominam líderes incompetentes e o mau julgamento, por que nas empresas familiares sempre existe o risco de consequências negativas da esfera pessoal interferirem nas esferas públicas e profissional.

São os riscos de membros da família tomarem decisões ruins baseadas em sentimentos em vez da razão, ou simplesmente destituídos da habilidade exigida para o bom exercício de suas funções.

Gordon Grant (2008) E muitas das vezes presenciamos o choque tragicômico de sucessões malconduzidas. É aqui que as empresas familiares travam batalhas realmente shakespearianas.

4.3 SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÕES

Os conflitos entre a administração familiar surgem quando é negociado o processo de sucessão da liderança da empresa, cujo ato é passar a

administração dos negócios aos membros da família. (PEISER; WOOTEN, 1993, apud ESTOL; FERREIRA, 2006).

A estrutura organizacional das empresas familiares concentra principalmente a figura do fundador da empresa, que incorpora na estrutura da empresa seus valores, métodos e comportamento dele e da família na empresa e na forma de conduzir o negócio. A sucessão representada por um ou mais herdeiros escolhidos, que foram preparados para exercer o papel de sucessor, podem ter como desejo de perpetuar a cultura organizacional consolidada pelo fundador, ou seus desejos sobre sua vocação profissional não vão de encontro às novas funções que o sucessor precisa exercer. (DYER, 1986, apud ESTOL; FERREIRA, 2006).

Mesmo que os herdeiros frequentem instituições de ensino, realizem estágios em empresas para tomar conhecimento dos negócios, estas ações não garantem a vocação do mesmo para o cargo. Cada ser humano tem suas necessidades particulares, vocação é algo que não se transfere geneticamente.

Segundo Donatti (1999) em um processo sucessório existem aspectos que podem prejudicar a condução do processo de sucessão, são eles:

1. O fato de o fundador ter uma personalidade forte e o filho sucessor se adequar a esse modelo, evitando a rivalidade e desenvolver personalidade própria perto ou longe da figura paterna.

2. A família pode chegar à conclusão que os parentes não são as melhores escolhas, para isso é preciso maturidade profissional para reconhecer as próprias deficiências e essa atitude pode manter a continuidade da empresa.

3. A sucessão deve ser pensada pelo fundador, muito antes dos possíveis substitutos entrarem na faculdade, colocando a questão se o filho está desenvolvendo habilidades pessoais que ajudem a exercer a presidência.

Entretanto o fato de não haver pressão sobre a obrigatoriedade lógica de passar a presidência para o filho, é fundamental que exista, para que os ensinamentos que o pai passar para o filho desenvolva como homem que tem um futuro a ser escolhido, e não um filho predestinado a sentar na cadeira de presidente.

4. A importância da educação dos herdeiros, este aspecto determina se o sucessor apresentará a essência das características da índole e personalidade do pai, o sucessor deve analisar como os filhos foram criados, que equipe os cerca, qual o melhor momento para ocorrer à sucessão.

5. A escolha de uma consultoria externa para analisar e indicar a melhor escolha para a sucessão, com a supervisão do presidente atual que poderá ajudar na escolha do sucessor.

Conforme Lodi (1987) são poucas as empresas que sobrevivem ao longo das gerações. Analisando a sucessão sob a perspectiva do conceito CVP (Ciclo de Vida do Produto), destaca-se a sua fundação, no início com o sucesso e na força do fundador, o seu crescimento é veloz, porém, estruturalmente existirão alguns problemas.

Na maturidade o negócio atinge o máximo, e o declínio que vem com a falta de liderança, conflitos familiares e crises. Diante desse ciclo a família também passa pelos mesmos tipos de processos. O pai no período da fundação e crescimento da empresa goza deste êxito. O “filho rico” e herdeiro usufrui a partir do crescimento e maturidade, e o “neto pobre”, no fim da maturidade para o declínio.

Os conceitos de Lodi (1987) e Donatti (1999) destacam a condução da sucessão para os herdeiros da empresa, que descreve o fato da formação e educação desenvolvidas nas relações entre pai e filho, que determinam as tendências de comportamento e as escolhas profissionais do futuro, entretanto o processo de envolvimento que o herdeiro tem com a empresa, e a relação da empresa com os interesses pessoais e profissionais relacionados aos interesses do herdeiro são preponderantes para que o processo de sucessão ocorra naturalmente.

De acordo com Lodi (1987), para que a empresa familiar sobreviva Com sucesso ao longo das gerações, a liderança deve ser exercida pelo herdeiro mais capacitado em conduzir os negócios e não ser vista apenas como uma partilha ou herança; tendo assim a sucessão profissionalizada e realizada com grandes chances de sucesso.

4.4 A GESTÃO DE CONFLITOS

Cassillas Bueno (2007) A empresa familiar é uma organização socialmente complexa. Tal heterogeneidade de agentes, de papéis em interação e em constante evolução é, como bem se pode compreender uma mistura de cultura de conflitos de maior ou menor relevância.

Cassillas Bueno (2007) A literatura sobre conflitos no mundo empresarial tem demonstrado que o conflito não é em si mesmo, algo negativo. Ele é na verdade algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para o seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural. Uma organização que pretende evitar qualquer custo todo tipo de conflitos tende a ocultá-los.

Cassillas Bueno (2007) O que ocorre é que esses conflitos ocultos tendem a aumentar com o tempo, a se auto alimentarem e, cedo ou tarde acabam explodindo, provavelmente no momento menos oportuno.

Assim, partindo dessa ideia, é importante ressaltar a necessidade de controlar os processos de conflitos, mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismos adequados e legítimos para enfrenta-los e resolvê-los.

4.5 O SUCESSOR

Para muitas empresas procurar e escolher o novo sucessor da sua empresa pode ser uma tarefa difícil que demanda tempo e paciência. Grandes projetos, novos desafios, seleções de profissionais, avaliação de desempenhos são algumas das fases de um processo que pode durar anos. Procurar alguém fora da empresa, não familiar, pode ser ainda mais difícil, que escolher um dos filhos. Eventualmente, a conscientização de que escolher um dos filhos como o sucessor pode não ser a melhor das saídas para o determinado momento da empresa transforma-se em um dos grandes desafios do fundador.

Segundo Ferraz (2014), suceder líderes medíocres é fácil, o problema é substituir líderes reconhecidamente capazes e vitoriosos. Essas pessoas, muitas vezes, construíram sua empresa do zero e sentem enormes

dificuldades em fazer a transição para membros da família ou mesmo para profissionais de fora, pois o sucesso aliado ao apego cria barreiras difíceis de serem ultrapassadas.

Conforme Ferraz (2014), as sugestões abaixo são ótimas para preparar uma sucessão sem traumas:

- Analise as aptidões;

Será fundamental que se analise não só os resultados que cada candidato obtém, mas também seus comportamentos no dia a dia. Estilo de liderança, postura diante de conflitos e flexibilidade para resolver problemas darão uma boa base para uma análise consistente.

- Treine os candidatos;

Capacite ao máximo os candidatos à sucessão. Essa preparação deve ser feita tanto por meio de treinamentos formais, quanto informais, onde a pessoa passa por diferentes cargos e funções.

- Evite conflitos;

Deixe claro aos candidatos que não serão toleradas brigas pelo poder e quando houver discussões medie e intervenha para que não se transformem em conflitos irreconciliáveis.

- Delegue aos poucos;

Comece a delegar tarefas relevantes às pessoas mais qualificadas. Isso servirá como um teste, tanto para eles quanto para você. Bons resultados significam que você está no caminho certo.

- Defina o sucessor;

Dois ou três anos antes de sua saída, eleja oficialmente o sucessor e passe gradativamente suas incumbências e, onde houver dificuldades, dê uma atenção especial. O ideal é preparar a sucessão, com pelo menos, dez anos de antecedência. Esse tempo será necessário para avaliar os sucessores, treiná-los, transmitir os valores da empresa e prepará-los para serem bem sucedidos.

Conforme Bernhoeft (1991), em geral o fundador procura em seus sucessores uma familiaridade com o seu perfil profissional, sendo ele da família ou não. Em sua visão o sucesso da empresa está correlacionado com as suas características, assim mantendo sua continuidade e preservação do patrimônio. Porém devemos levar em consideração que no início da empresa, o fundador

precisa ter espírito empreendedor. Na sucessão quando a empresa está sólida e bem administrada, uma característica mais estratégica, pode agregar maior valor para os negócios.

A sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Sendo assim, então, a sucessão não pode ser vista como “uma fase”, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa.

Por isso a sucessão pode ser discutida teoricamente tanto como processo, quanto como estratégia. O êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor. (LODI, 1993 apud TILLMANN; GRZYBOVSKI,1997).

Não é garantia de que uma boa formação gere bons sucessores, é importante que o sucessor tenha aptidão para os negócios da família. Qualquer imposição pode gerar conflitos psicológicos e se tornar no futuro um martírio para os herdeiros. A motivação deve ser estimulada desde o início, porém sem imposições rígidas por parte dos pais, o interesse pode ser despertado com estímulos externos, mas a verdadeira vocação vem do perfil de cada gestor.

4.6 PROCESSO DE SUCESSÃO

Segundo Bernhoeft (1991), o processo de sucessão deve ser considerado de extrema importância, devido a inúmeros exemplos traumáticos dos últimos anos. Se o processo não é tratado no tempo certo, desestimulará a ascensão dos herdeiros ao cargo, que sem esta possibilidade, poderão ir ao mercado de trabalho e se engajarem em outras atividades ou como empreendedores em outros investimentos. Também existem os riscos em acarretar problemas no futuro, um deles são os conflitos jurídicos entre os membros da família pelo poder do negócio ou pela partilha do patrimônio.

Ainda para Bernhoeft (1991), muitos fundadores acreditam que com o passar do tempo os problemas se resolverão sozinhos. Enquanto estão na ativa, conseguem impor o respeito e a teoria do tempo prevalece com a

ausência do fundador as coisas mudam, logo é sensato se preparar ainda em vida para a própria sucessão.

Muitas empresas com essa visão equivocada desaparecem com o tempo, de geração a geração. Normalmente elas são vendidas e o patrimônio dividido entre os herdeiros, ou acabam sofrendo situações litigiosas não resolvidas, travando o processo de evolução da empresa, que sem investimentos e uma diretriz concreta sobre seu futuro, acabam ficando obsoletas e fora do mercado.

Neste sentido o processo de sucessão apresenta uma característica preponderante de ocorrer em vida do atual fundador, que poderá ser planejado estrategicamente, para que as pessoas e a cultura da empresa se preparem para essa mudança de forma natural, como o ciclo da vida.

Conforme Bernhoeft (1991), a falta de um bom gerenciamento e de vocação dos herdeiros, compõe boa parte das empresas familiares que abrem falência nos últimos anos. Uma das razões é que nem sempre os filhos demonstram o mesmo entusiasmo e espírito empreendedor de seus pais em assumir o negócio da família.

Outra razão é o herdeiro ser limitado em sua capacidade ou condicionado em administrar os negócios sendo delimitado pela psicologia familiar, ou seja, atender ao apelo em continuar com a tradição e os costumes da família, reprimindo a sua formação empresarial e vocação para os negócios. Caso os sucessores apresentem algumas semelhanças de identidade com o fundador, facilitará o processo de aceitação e aderência quando estiverem exercendo o papel do pai. Os sentimentos de entusiasmo e espírito empreendedor são características que preparam o sucessor para perpetuar os negócios, entretanto esse aspecto deve estar no ser do sucessor e não ser incorporado a uma vocação obrigatória.

Para Lodi (1987), uma boa formação dos herdeiros não é garantia de preparo empresarial, muitos são formados para serem bons funcionários e não empresários. O sucessor deve ser preparado para correr riscos e ultrapassar os limites, não se restringindo apenas ao que lhe foi ensinado em um curso de Administração de Empresas.

Ainda Lodi (1987), o processo de motivação dos herdeiros para com os negócios da família, deve ser iniciado o mais breve possível, mas sem cobranças rígidas por parte dos pais. Embora se possa despertar interesse com estímulos externos, a verdadeira vocação é basicamente interior.

O herdeiro pode começar a se familiarizar com os negócios, acompanhando o sucessor em visitas a empresa no período de férias, se relacionar com as pessoas envolvidas nos negócios como fornecedores e clientes. O processo de transferência do comando da empresa familiar, não pode ser visto como algo que leva apenas um ou dois anos de mudanças e adaptações na empresa. A formação de base, que é a primeira etapa do processo, acontece com os herdeiros ainda na infância através da educação recebida pela família.

Depois vem a conscientização dos valores da família, em seguida a pretensão em despertar a vocação dos filhos em dedicar-se aos estudos e aos seus mestres, aprendendo a respeitar as pessoas e a hierarquia, criando laços de amizade e atitudes frente aos conflitos interpessoais e valorizando o trabalho.

Os conceitos de Lodi (1987) se alinham pelo conjunto de características de tomador de decisões e empreendedorismo que o sucessor precisa desenvolver para estar apto a desempenhar o papel de substituto, nas ações automáticas e estratégicas do dia-a-dia para o gestor de uma empresa.

Em relação ao conhecimento do sucessor aos negócios, requer que ele comece com atividades operacionais, atividades de estoque, produção, balcão, depósito, compras e vendas são alguns exemplos. O futuro presidente precisa entender todo o processo de sua empresa para subir hierarquicamente. Isso tudo acompanhado pela educação contínua, faculdades, cursos, ou seja, atualização constante e preparação para o mercado.

Lodi,(1989) A introdução do sucessor em atividades que podem aprimorar suas habilidades profissionais e pessoais para atuar como presidente desenvolve parte das etapas de formação para exercer o cargo, tanto as atividades acadêmicas como as atividades práticas exercidas nas áreas da empresa, o fato de se conhecer o processo de funcionamento da empresa o ajudará como gestor do negócio no futuro.

4.7 O TREINAMENTO DOS SUCESSORES

Casillas Bueno (2007) Apud Lea (1993) Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço. E essa preparação – apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária – é ainda um dos melhores investimentos que a empresa familiar podem fazer para o futuro.

Na concepção de Lodi (1987), a falta de experiência dos pais e aspectos sentimentais são os equívocos mais frequentes na entrada de familiares nas empresas. Exemplos disso é a contratação sem nenhum critério de parentes para assumir os negócios.

A maior premissa antes de contratar é se realmente a vaga e a necessidade existem. Seja qual for o grau de parentesco é imprescindível que essa pessoa tenha experiência e realizado um bom trabalho em outra organização.

O membro da família candidato deve ser avaliado como um profissional qualquer, que queira trabalhar para empresa. No caso de dúvida é melhor não contratar, evitando assim demitir este parente posteriormente, causando desconforto ainda maior no relacionamento familiar. O melhor parente para contratar é aquele que não precisa de um emprego na empresa da família para sobreviver e sim por sua competência como profissional.

As empresas familiares apresentam vantagens competitivas que se bem administradas poderão ser mantidas, principalmente se estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado. (BERNARDI,1995 apud DONATTI, 1999)

Segundo Lodi (1987), a definição de uma estrutura organizacional, somada ao plano de carreira é o melhor caminho a ser seguido. A implantação deste processo na empresa evitará a criação de cargos decorativos totalmente dispensáveis, para atender aos parentes desocupados. Seguindo na mesma linha de equívocos, os herdeiros normalmente não se submetem a assumirem na empresa da família cargos subalternos. Neste contexto para os herdeiros o melhor a fazer é conhecer a empresa o quanto antes, iniciar as atividades começando por baixo nas operações.

Estas situações promovem o conflito entre os outros empregados da empresa, que também colaboram com o crescimento do negócio, contudo estas ações também apresentam consequências no aumento das despesas com a folha de pagamentos.

De acordo com Lodi (1987), o sucessor deve ter uma concepção por uma visão generalizada dos negócios, tornar-se especialista em qualquer área não é bom para um sucessor, porque lhe faltará uma visão total da empresa. Para conseguir essa visão global é preciso estar focado, pois serão necessários anos vivenciando diversas áreas importantes do negócio. É comum no treinamento manter o sucessor em uma só empresa, geralmente empresas têm um conglomerado de firmas, há a principal e suas subsidiárias, o interessante é que se comece por uma função inferior na principal, empresa mãe e depois percorrer progredindo nas subsidiárias em cargos mais importantes.

O fato de o sucessor estar inserido no dia a dia da empresa contribui para o incremento de sua figura na cultura e no clima organizacional, onde o relacionamento com os funcionários e gestores que não tem vínculo com a família, também tem sua contribuição para manter o negócio da empresa. Neste aspecto Lodi (1987), entende que o fato de deixar o filho no escritório principal não é o mais aconselhável para o treinamento. Pois o ambiente não oferece crescimento profissional para os jovens. Estando com a convivência do fundador e outros funcionários mais antigos e todo um sistema burocrático, não lhe acrescentará nada.

Se o jovem tiver a oportunidade de chegar a gerência de uma subsidiária e experimentar uma visão global, será mais proveitoso do que desenvolver-se com alguém olhando sobre seus ombros, tendo que submeter-se aos antigos paradigmas. Somente existe um jeito eficiente de se aprender e é fazendo, ler apenas livros e estudar ou observar como as coisas acontecem não são eficientes, o sucessor precisa estar envolvido diretamente no negócio.

Casillas Bueno (2007) No desenvolvimento das capacidades de uma pessoa sendo preparada para assumir o cargo de chefe executivo principal de uma empresa familiar, três etapas devem ser estimuladas: Preparação remota; Preparação próxima e preparação *in situ*.

a) Preparação Remota

É a que se realiza antes de completar 18 anos ou de entrar na universidade.

b) Preparação próxima

É a que se realiza desde a entrada na universidade, ou quando se atinge maioridade, até o momento em que o futuro sucessor se incorpora à empresa familiar

c) Preparação *in situ* ou Preparação imediata.

A que é realizada ao longo dos primeiros anos de trabalho na empresa familiar, esteja mais bem orientado para que ele chegue a ser um membro da equipe de alta diretoria, é importante compreender que as funções que lhe são atribuídas na definição do seu cargo de trabalho devem estar muito diretamente relacionadas com as atividades de conquistas, aperfeiçoamento e utilização da vantagem competitiva da empresa familiar.

4.8 DESAFIOS DA SUCESSÃO

Conforme Bernhoeft (1991), continuar no poder e nas decisões de uma organização por longo período é o desejo de todo ser humano. Este desejo é um fator de extrema importância nas organizações familiares, muitos fundadores têm dificuldades em se desligar da empresa, de passar o seu legado e por esse motivo acabam atrasando o processo de sucessão. Não havendo nenhum planejamento quanto à escolha ou preparo do sucessor, estamos diante de um quadro que pode prejudicar a empresa no futuro. O atraso na escolha do sucessor, também pode ser pela dúvida quanto ao escolhido. Quem dos herdeiros administrará a companhia?

Uma alternativa para o antigo presidente é ser nomeado conselheiro, após a sucessão manter uma posição de aconselhador e consultor da empresa, dando suas últimas contribuições de forma que seja demandado ou necessário em um momento difícil.

Ainda Bernhoeft (1991), no caso do proprietário morrer antes dos planos de transferências estarem prontos, e se devido a esta falta a empresa for vendida e deixar de ser um legado de família.

Essas são algumas das preocupações do sucedido. Por isso é importante deixar formalizado desde cedo à escolha do sucessor, para evitar transtornos futuros. Podemos dar um exemplo: a escolha de um herdeiro feita pelo patrono de forma verbal, mas que na hora da morte do sucedido, esse herdeiro não pode tomar posse porque não havia nenhum documento, formalizando a sua ascensão ao cargo da presidência. E ainda outros membros da família, funcionários e acionistas, reivindicam a sucessão. Para Bernhoeft (1991, p.40), a falta de definição para a sucessão na empresa familiar decorre por alguns motivos, podemos citar alguns:

- Os sócios não entram em comum acordo;
- Há um número excessivo de herdeiros;
- A falta de um líder natural que promova um acordo em comum dentro da família;
- A falta de interesse dos sucessores pelo negócio da família;
- A falta de vocação dos herdeiros;
- Quando os sócios têm maior participação das ações do que os familiares;
- As disputas dentro da família;
- A insegurança por parte dos funcionários;
- A falta de interesse pessoal do fundador em deixar o seu legado.

Bernhoeft (1991) menciona que frente a esses motivos surgem algumas alternativas para a empresa. A venda da mesma para terceiros. Essa alternativa acontece quando a situação dentro da família fica insustentável devido às disputas, ou quando membros da família que estão no poder, às vezes preferem vender a empresa a qualquer pessoa do que deixar para um determinado membro da família.

A divisão do patrimônio entre a família seria uma alternativa, ela ocorre quando não se chega a um acordo entre os atuais acionistas, devido à existência de incompatibilidade de interesses e ou estratégias na condução dos negócios.

Neste caso de divisão a empresa fica prejudicada, pois limita o seu crescimento. A indicação de um executivo da própria empresa pela família (Conselho de Família), quando um membro não consegue ser aceito para a sucessão, ou não reúne as competências essenciais pré-determinadas pelo estatuto da empresa familiar, pode ser uma saída que não trará maiores problemas no processo de continuidade, já que o indicado tem conhecimento sobre a cultura da empresa e tem o apoio da família.

A contratação de um profissional externo, somente deverá ocorrer quando não restar outra solução. Esta decisão deve ser de comum acordo entre todos da família e acionistas. A vantagem identificada nesse processo é incorporar uma pessoa nova na empresa, com outra visão e novas perspectivas.

Contudo é preciso cuidado na escolha deste novo integrante, executivos considerados grandes gênios e inovadores foram casos constantes de fracasso. A escolha adequada é de um profissional sensível o suficiente para entender a cultura da empresa, e que tenha habilidades para efetuar mudanças com as pessoas que já trabalham. Essa solução de contratação externa é a que exige mais apuração. (BERNHOEFT, 1991) Concluindo os conceitos de Bernhoeft (1991), a aquisição da maior parte das ações por uma das partes é uma possibilidade que deve ser encarada com muito cuidado. Adquirir a parte dos demais acionistas requer um amadurecimento de todas as partes envolvidas e a estrutura empresarial e familiar precisa estar preparada e de comum acordo, o que pode levar a um processo de conversações por longo período.

Neste contexto os desafios da sucessão ocorrem em todas as etapas, desde a preparação dos possíveis sucessores, na escolha do sucessor, e no processo de sucessão. Principalmente pelo fato de ser uma empresa familiar, os interesses pessoais e profissionais podem se confundir na tomada das decisões, neste sentido o fundador deve colocar a figura do administrador como tomador das decisões do futuro da empresa.

4.8.1 A sucessão familiar

De acordo com Lorenzo (2006), quando de geração em geração é passado a administração dos negócios aos membros da família, dando continuidade as empresas familiares, existem duas visões que em relação aos sucessores, devem ser levadas em consideração. A primeira é que podem ser um filho ou filha, vários filhos, genros, noras, esposas ou qualquer outro membro da família. Caso o fundador não tenha descendente, ou por qualquer outra razão não possua na família herdeiros que considere competentes, a sucessão pode acontecer por pessoa de fora da família, ou por algum funcionário atuante na empresa, essa é a segunda consideração a ser feita.

Casillas Bueno (2007) A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresa.

Casillas Bueno (2007) O Fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação. Caso as circunstâncias futuras impeçam a família de assumir a empresa, à única coisa que se perderia seria o tempo investido no planejamento. No entanto, se o presidente da empresa pensa em se afastar e não existe um plano de sucessão, as consequências podem ser catastróficas.

4.8.2 Desafio do Processo de sucessão

Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.

Por essa razão, o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os

valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa.

Lorenzo (2007), seguindo o conceito de sucessão familiar, os herdeiros sem uma preparação para o cargo e o envolvimento necessário, acabam atrapalhando as atividades da empresa e desmotivando os funcionários com relação ao crescimento profissional em função de cargos familiares.

Em casos pontuais a falta da participação de um dos herdeiros dentro da organização é capaz de gerar ações não muito positivas para enfrentar os desafios do mercado, isto a médio e longo prazo poderá gerar conflitos e, que costumam ser confrontados com os interesses da família e os da empresa como um todo.

De acordo com Gersick et al. (1997), os três sistemas aludidos são grandemente influenciados pela passagem do tempo (nascimentos, mortes, doenças, aposentadorias, planos de governo, Crises, desafios) e pelas alterações organizacionais associadas a mudanças na própria empresa. Na família e na distribuição da propriedade. Entre essas alterações, merece destaque o processo sucessório, isto é, a mudança de gerações no comando da organização.

A melhor forma de conduzir o processo segundo Bernhoeft (2003) é a integração dos filhos na empresa ainda na infância para assim criar vínculo com os negócios da família e quando se tornarem aptos a exercerem as funções tenham um amplo conhecimento sobre a empresa.

5 BENCHMARKING

Chiavenato (1999) O benchmarking é uma ferramenta à disposição das organizações, utilizada com o intuito de aprimoramento das práticas e técnicas no âmbito empresarial. É uma tecnologia que necessita da contribuição de colaboradores internos e, em muitos casos, da parceria com outras organizações. Até concorrentes podem se unir com o propósito de melhorar seus processos e obter alternativas para crescerem juntos no mercado. Portanto, fica claro que a parceria entre organizações é possível e pode fazer a diferença. O intercâmbio de informações, ao contrário do que muitos pensam, não é um evento essencialmente dispendioso; em muitos casos, pode até mesmo diminuir a necessidade de intervenção de consultorias e isso significa redução de gastos

No caso em questão a empresa em estudo nesse projeto aplicativo segundo seus gestores, busca em todo momento a exploração e identificação dos pontos fortes e pontos fracos das outras empresas do mesmo setor de atuação, tendo em vista a alta concorrência na cidade e também pela sobrevivência no mercado as vezes até desleal em alguns momentos.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem presas aos seus próprios paradigmas.

A técnica de benchmarking visa portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, objetivando o atingimento de uma posição de liderança em Qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de Qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável à seus processos e serviços.

5.1 DOIS EXEMPLOS DE EMPRESAS FAMILIARES NO MUNDO UTILIZADO COMO ESTUDO DE CASO.

5.1.1 Caso Construtora Kongo Gumi

De acordo com Mendes (2007), a construtora Kongo Gumi, com sede localizada em Osaka, no Japão, foi considerada a empresa mais antiga do mundo, segundo revista dedicada ao assunto nos Estados Unidos, a Family Business Magazine.

Ainda Mendes (2007), comenta que no ano 578 da Era Cristã foi fundada e definiu-se à época que a companhia seria uma referência na arte de reformar e construir templos religiosos. A missão da empresa permaneceu sendo seguida à risca e a família conduziu a empresa praticamente 40 gerações, dentro da mesma atividade, mesmo após 1430 anos. A empresa participou da construção de muitos castelos e templos famosos durante séculos.

Conforme Mendes (2007), os descendentes da família Kongo permaneceram construindo, reformando templos religiosos e comandando os negócios a partir de Osaka, tudo isso em pleno século XXI. O presidente da empresa, Toshitaka Kongo, comandou a empresa enquanto o filho mais velho Masakazu Kongo, atuava nos bastidores à espera de um dia comandar a empresa no mais fiel e tradicional estilo de administração japonês, a exemplo da Sony, Toyota, Sumitomo e outras grandes organizações japonesas.

A Kongo Gumi foi contrária às indicações dos especialistas e não desenvolveu uma nova linha de negócios para não abrir mão do seu propósito inicial. A inovação foi dispensável para manter esta empresa viva, o que torna ainda mais complexo o entendimento sobre o que realmente leva uma empresa a se eternizar.

Os problemas que levaram a Kongo Gumi a fechar as portas foram praticamente dois: a sua linha de atuação, desde a fundação, foi a construção de templos e as mudanças sociais no Japão nos últimos vinte anos do século XX acusaram uma demanda muito pequena para estes serviços e a empresa viu-se às voltas com a necessidade de buscar novos caminhos.

O segundo ponto crucial foi à entrada no mercado imobiliário com a explosão da “Bolha Econômica” nos anos 80 do século passado. A empresa foi ao mercado e tomou grandes empréstimos para aproveitar a grande onda de construções que tomou conta do Japão, endividando-se e sentindo os efeitos negativos no fim deste importante período econômico japonês.

Com o encolhimento de seus ativos e a baixa procura por seus serviços, a companhia foi absorvida no ano passado por outra grande construtora japonesa, como uma subsidiária. E a família saiu do negócio, sucumbindo como outras tantas devido a investimentos em situações que aparecem como grandes oportunidades de negócios.

A cultura japonesa também mantém característica principal de uma população que investe em nível elevado em poupança. Em ordem de prioridade estas empresas desenvolvem planejamento estratégico, tecnologia, produção eficiente, marketing e distribuição, estrutura flexível, controles financeiros, controles de pessoal e as relações industriais que desenvolvem perfil profissional de aprimoramento da qualidade (MAZIERO, 1994).

5.1.2 Caso Grupo Pão de Açúcar

O exemplo do Grupo Pão de Açúcar será utilizado para ilustrar, a prática, como ocorreram os conceitos do projeto aplicativo. Após conhecê-lo é possível entender o porquê da importância do planejamento do processo sucessório ser um dos pontos de maior discussão acerca do tema empresa familiar. Os autores adotados para a ilustração do exemplo foram Costa e Luz (2003).

5.1.3 De Doceria a Supermercado

O Crescimento, Expansão e Diversificação Empresarial A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), mais conhecida como Pão de Açúcar, foi fundada em 7 de setembro de 1948, com o nome de Doceria Pão de Açúcar Doces e Saldados Finos, sobre o comando de Valentim dos Santos Diniz. Em 1952 mais duas filiais foram abertas no centro da cidade de São Paulo. Diniz, (1998)

Na década de 50, como relatam Diniz (1998), os “supermercados já completavam 20 anos de experiência nos Estados Unidos” e, o então novo modelo de negócio chamou a atenção de Valentim e Abílio, seu filho, que começou a trabalhar com o pai em 1956. “Nessa época, o auto-serviço já funcionava em diversas capitais brasileiras”. Costa e Luz (2003).

Para iniciar este novo ramo de atividades, o fundador da empresa desistiu de construir um prédio de apartamentos em um terreno adquirido e construiu um prédio com térreo e primeiro andar (...) foi neste local que no dia 14 de abril de 1959 foi inaugurada a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar. Costa e Luz (2003) .

Ao longo dos anos, o Pão de Açúcar traçou o “desafio de ampliar seu número de lojas, construindo outros supermercados e adquirindo grupos concorrentes”. Costa e Luz (2003) A partir daí, a empresa se tornaria o símbolo do auto-serviço no Brasil, tendo adquirido desde supermercados concorrentes à loja de auto-serviços, Sirva-se, e, inclusive, abrindo sua primeira loja fora do país, em Lisboa (1970) e, mais tarde, em Madri (1975). Costa e Luz (2003)

Segundo Costa e Luz (s/d, p. 7), outro ponto importante para o grupo foi a diversificação. Através dela, o Pão de Açúcar criou a sua loja de veículos, uma revendedora Chevrolet, se tornou o pioneiro no lançamento de marcas próprias ao 36 vender detergente em pó, biodegradável, o Alv600g, em 1970, e criou empresas de financiamento e crédito a turismo. Grande parte de seus investimentos vinha em complemento às suas atividades, como a criação da empresa de publicidade.

Pão de Açúcar Publicidade, que “cuidava da comunicação e das promoções da rede”. (COSTA e LUZ)

Assim, a CBD traçou uma trajetória invejável a todas as empresas de qualquer ramo. Graças a sua capacidade de expansão, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área de comércio de auto-serviços, o Pão de Açúcar atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de diversificação, o grupo chegara a 40 empresas, várias delas nascidas para complementar o varejo. (DINIZ, 1998, p. 133 apud COSTA e LUZ (2003).

5.1.4 O Processo Sucessório da Primeira para a Segunda Geração

A partir dessa fase a CBD começa a enfrentar uma série de crises e desestruturação na empresa. A partir de 1985, o grupo começou a enfrentar diversos problemas, segundo Costa e Luz (2003), “tanto pelo processo de diversificação de investimentos, como para absorver os concorrentes adquiridos, pelos problemas enfrentados com as unidades do exterior” que, em meio a revoluções e influência de alguns movimentos populares de libertação nos países, acelerou o processo de crise na empresa, combinado com a passagem do poder. (COSTA e LUZ, 2003)

Em 1986, o fundador, Valentim, chegou aos 73 anos e então foi dado o início ao processo sucessório. COSTA e LUZ (2003) “Seu sonho era fazer uma sucessão tranquila, esperando que fosse o prolongamento da situação a anos estabelecida: todos os filhos como acionistas da empresa”. COSTA e LUZ (2003).

E, conforme tradição, como filho mais velho, Abílio assumiria o cargo antes ocupado pelo pai. (COSTA e LUZ)

Porém, não foi isso que aconteceu. “A primeira parte da crise sucessória aconteceu em 1988 opondo os três filhos em cargos executivos”. (COSTA e LUZ) Os três irmãos, Abílio, Alcides e Lucília entraram em conflito. “A disputa representou tal ameaça à sobrevivência da CBD que o fundador teve de reassumir a chefia para evitar o esquitejamento de sua obra em 1988, já que a saída proposta era dividir o grupo em três partes, uma para cada filho”. (COSTA e LUZ)

O resultado foi a saída de Alcides, que vendeu suas ações e montou seu próprio negócio.(COSTA e LUZ)

A segunda parte envolveu toda a família, e só seria encerrada em 1993, com uma redistribuição acionária que só manteve Abílio e Lucília na empresa. (COSTA e LUZ)

Enquanto a disputa pelo poder se mantinha acesa, os números caíam em velocidade surpreendente. A concorrência começou a se aproximar cada

vez mais do Pão de Açúcar e o motivo disso, segundo Abílio, “eram os problemas de cúpula”. (DINIZ, 1998, p. 158 apud COSTA e LUZ)

De acordo com Costa e Luz (2003), em março de 1990, o CBD enfrentou a pior fase desde o começo da crise. Segundo relatos de Abílio (apud COSTA e LUZ, (2003), ele “viu a morte da em presa de perto”. Com isso, precisou recorrer a um empréstimo internacional e decidiu vender tudo que não tivesse ligação direta com o varejo. Foi contratada uma consultoria externa para ajudar na reestruturação do grupo. COSTA e LUZ (2003).

No final de 1991 o grupo apresentou pela primeira vez balanço positivo. “A CBD tornou-se menor, mas recuperou a sua capacidade de investimento”. (COSTA e LUZ, (2003)

Em 1993, Costa e Luz (2003) relatam que “nova crise pelo controle acionário eclodiu quando o fundador ultimava negociações com os filhos”. Um ano depois, a paz foi estabelecida. Abílio entrou no lugar do pai, enquanto Lucília manteve-se fora da administração. COSTA e LUZ, (2003)

“Restabelecida a paz (...) a CBD deslançou novo processo de crescimento na busca não só do lucro, mas para voltar ao primeiro lugar o ranking dos maiores supermercados do país, posição perdida para o Carrefour”. COSTA e LUZ, (2003)

“Uma vez saneadas as disputas pelo poder entre os herdeiros e saneadas as contas, a empresa voltou a crescer como antes da crise”. (COSTA e LUZ, (2003)

5.1.5 O Processo Sucessório da Segunda para a Terceira Geração

Para a passagem da segunda para a terceira geração, o grupo adotou uma mudança estratégica, a solução da passagem do poder antecipada. Segundo Costa e Luz (2003) “a decisão foi tomada no momento em que a CBD tornou-se novamente a maior empresa do ranking nacional e tem ótimas perspectivas de crescimento”.

Abílio começou a trabalhar em 2001 para identificar o perfil de seu sucessor e achou na profissionalização a solução para a continuidade do negócio. Os requisitos definidos por Abílio seriam a “formação sólida, visão

estratégica, disciplina e incansável busca por resultados”. COSTA e LUZ, (2003) Dessa forma, chegou-se ao nome de Augusto Cruz, executivo profissional de fora da família, que começou a trabalhar no Grupo Pão de Açúcar no ano de 1994, estando envolvido em “duas áreas vitais para a companhia: finanças e tecnologia”. COSTA e LUZ, (2003) Ele assumiu a empresa em março de 2003, quando Abílio saiu do comando do Pão de Açúcar. Abílio, entretanto, assumiu a presidência do Conselho de Administração, no lugar de seu pai, Valentim, que por sua vez foi nomeado presidente honorário. COSTA e LUZ, 2003)

Por fim, Costa e Luz (2003) acrescenta que:

Não se deve julgar positivo o simples fato do comando sair da família, mas do gestor atual escolher a pessoa que, na sua avaliação, tem perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer a família ou não.

Observa-se nesses dois casos em que no primeiro a empresa Construtora Kongo Gumi buscou durante toda a sua vida focar na questão estrutural pelo processo de sucessão tornando a empresa familiar mais antiga que sobreviveu por mais tempo, porém não tendo modificado o seu nicho e não acompanhado o processo de mudança de mercado de atuação em detrimento aos seus concorrentes, vindo a ser absorvida por outra empresa.

No caso Pão de Açúcar o caminho tomado foi inverso, onde a empresa fez durante um longo período da primeira geração a diversificação de inúmeras atividades e ramos de atuações, não dando a mesma ênfase ao processo sucessório da organização.

Assim considerar todas as alternativas com as adaptações possíveis para cada organização torna-se uma forma de trazer possíveis soluções, caso a caso para os problemas das organizações, levando em conta sempre sua capacidade de adaptação, sua posição de mercado, sua estrutura organizacional e objetivos de futuro.

6 MODELOS CONCEITUAIS

Partindo de Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al. (1997) propõem o Modelo de Três Círculos (M3C) que descreve o sistema de empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos — gestão, propriedade e família —, o que implica dizer que isso leva a uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo.

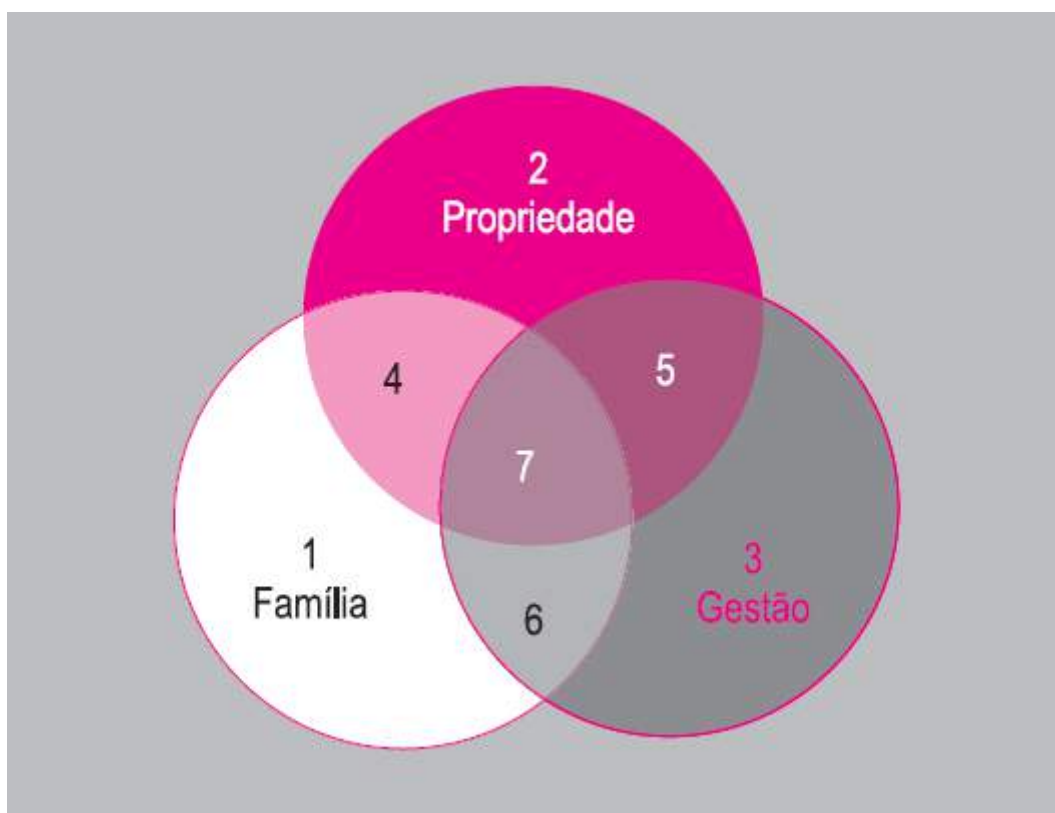


Figura 2
Modelo de três círculos (M3C) Autor: Fischer (2000)

Fischer (2000) O Modelo é um poderoso instrumento para a compreensão da dinâmica da empresa familiar, no que se refere particularmente à complexidade da relação entre os membros de sua gestão/direção, que se configura a partir da existência dos seguintes atores identificáveis na figura 1: familiares sem participação nos outros subsistemas (1); sócios-proprietários não-gestores e não-familiares (2); gestores não-proprietários e não-familiares (3); familiares proprietários sem participação na

gestão (4); proprietários gestores não-familiares (5); gestores familiares não-proprietários (6); e familiares gestores e proprietários (7).

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir para os demais ou divergir deles ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação de estabilidade e cooperação; porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

6.1 Ciclo de vida e evolução da empresa familiar

Para Demers (1999, *apud* DAVEL, SILVA e FISCHER, 2000), a evolução das empresas familiares representa uma dinâmica de mudança, concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da empresa. Trata-se de processo de mudança progressivo, padronizado e provável, cuja sequência no tempo vai do menor e mais simples estágio ao maior e mais complexo. Com base na combinação de estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa, e no Modelo de Três Círculos, é possível identificar quatro tipos clássicos de empresa familiar:

- empresa do proprietário fundador — empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor;
- empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos;
- empresa familiar complexa — consórcio de primos;
- empresa familiar à beira da transição — controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão” (GERSICK *et al.*, 1997).

A teoria supracitada pressupõe a existência dessas três dimensões, bem como da interseção entre elas. Para os autores, as interseções que tendem a existir são responsáveis pela maior fraqueza intrínseca desse tipo de organização, na medida em que não delimitam relações de direitos e deveres nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial. Um exemplo típico é a forte presença de pessoas da família em funções da empresa causando certa mistura de assuntos pessoais e

profissionais; outro aspecto são as posições estratégicas ocupadas por pessoas sem a necessária qualificação, entre outros.

Este projeto foi construído levando em consideração o conceito das três dimensões aqui apresentado para avaliar o caso estudado, buscando compreender como a interseção entre as três dimensões influencia a dinâmica das empresas familiares, especialmente no que diz respeito à gestão da organização do caso estudado.

Destaca-se que, segundo as teorias aqui apresentadas, o porte da empresa não é relevante na determinação do seu enquadramento como empresa familiar. Assim sendo, tanto as microempresas quanto as grandes corporações, desde que apresentadas as condições acima, serão consideradas empresas de controle familiar.

Cabe a ressalva de que, no entanto, em se tratando da proposta desta pesquisa discutir a instrumentalização da governança corporativa como meio de promover a profissionalização da gestão no normalmente conturbado processo sucessório, sugere-se que o trabalho possa fazer mais sentido se pensado no ambiente de grandes empresas, com estruturas organizacionais e hierárquicas mais complexas.

7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este trabalho teve o objetivo de lançar luzes sobre a pesquisa referente ao processo de sucessão em empresas familiares. Trata-se, pois, de uma tentativa de se visualizar o quadro geral da produção científica sobre o tema, seus padrões, tendências e possíveis direções futuras.

A partir do estudo efetuado, foi possível encontrar três eixos temáticos e/ou formas de abordagem da pesquisa sobre sucessão em empresas familiares: a) o resgate do processo de construção da sucessão; b) aplicação de modelos e quadros teóricos sobre sucessão; e c) sucessão associada a outros temas e abordagens teóricas.

A análise integrada desses eixos temáticos permite a identificação de padrões efetivos da pesquisa sobre sucessão. Os estudos sobre a construção do processo sucessório contribuem, cada um ao seu modo, ao relatar diversos casos em que trajetórias individuais, familiares e organizacionais se estruturam e se entrecruzam, formando complexos relacionamentos de caráter geracional e influenciando de maneira significativa sobre as perspectivas de construção presente e futura da sucessão. Por seu turno, os estudos que utilizam modelos teóricos elaborados por autores internacionais buscam validar esses quadros analíticos e verificar se os mesmos conseguem responder à problemática e as situações que se manifestam no âmbito da sucessão.

Apesar de o presente trabalho realizar uma análise da produção científica sobre sucessão em organizações familiares, cabe enfatizar que a sua principal contribuição consiste no foco sobre a sucessão. Entendendo o processo sucessório como uma temática amplamente investigada pelos pesquisadores da área, é fundamental delinear como os estudos sobre tal tema vêm sendo desenvolvidos ao longo dos anos. Essa compreensão é importante não apenas para futuros estudiosos que queiram investigar temáticas relativas à sucessão em empreendimentos familiares mas, sobretudo, aos pesquisadores que atuam na área há algum tempo e pretendem estudar elementos incipientes do campo. Este trabalho oferece um panorama abrangente de como as pesquisas estão sendo desenvolvidas em âmbito

nacional, destacando os principais meios de publicação do tema, autores brasileiros relevantes e abordagens por eles exploradas.

Portanto, a sucessão, apesar de se constituir como a temática mais trabalhada nos estudos e pesquisas sobre empresas familiares, continua representando um desafio científico.

Diante do exposto propomos não um modelo de sucessão mais sim algumas orientações conforme literaturas estudadas para o caso em questão a seguir.

Conforme Ferraz (2014), as sugestões abaixo são ótimas para preparar uma sucessão sem traumas:

- Analise as aptidões;

Será fundamental que se analise não só os resultados que cada candidato obtém, mas também seus comportamentos no dia a dia. Estilo de liderança, postura diante de conflitos e flexibilidade para resolver problemas darão uma boa base para uma análise consistente.

- Treine os candidatos;

Capacite ao máximo os candidatos à sucessão. Essa preparação deve ser feita tanto por meio de treinamentos formais, quanto informais, onde a pessoa passa por diferentes cargos e funções.

- Evite conflitos;

Deixe claro aos candidatos que não serão toleradas brigas pelo poder e quando houver discussões medie e intervenha para que não se transformem em conflitos irreconciliáveis.

- Delegue aos poucos;

Comece a delegar tarefas relevantes às pessoas mais qualificadas. Isso servirá como um teste, tanto para eles quanto para você. Bons resultados significam que você está no caminho certo.

- Defina o sucessor;

Dois ou três anos antes de sua saída, eleja oficialmente o sucessor e passe gradativamente suas incumbências e, onde houver dificuldades, dê uma atenção especial. O ideal é preparar a sucessão, com pelo menos, dez anos de antecedência. Esse tempo será necessário para avaliar os sucessores, treiná-los, transmitir os valores da empresa e prepará-los para serem bem sucedidos.

Tendo em vista que a empresa possui vários herdeiros no hall de sucessão, propomos também que a mesma faça uma reunião com todos os envolvidos para definir quem será o sucessor. Buscando assim evitar futuros conflitos na organização.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 CONCLUSÕES

O objetivo foi propor um modelo de processo de sucessão em fase inicial em uma empresa familiar de médio porte do setor de transportes de passageiros por fretamento, localizada no município de Manaus-AM, por meio de um estudo de caso.

Desta forma, verificou-se inicialmente na empresa familiar pesquisada, desde a sua fundação, a presença e o papel empreendedor do fundador e a forte expansão da empresa, ao longo dos anos.

A primeira atitude do gestor da empresa familiar pesquisada com relação às ações para implementação de um modelo de processo de sucessão, será a de capacitar, treinar e qualificar o sucessor com base em uma estruturação da parte jurídica criando um Conselho de Administração. Esta atitude visa o equilíbrio e controle por parte do proprietário da empresa na escolha e preparação do seu sucessor buscando assim evitar conflitos de gestão com os demais herdeiros.

Em relação aos desafios no desenvolvimento do processo de sucessão, a maioria dos entrevistados relatou que não há nenhuma dificuldade e que o processo seja encarado de maneira tranquila, sendo bem aceito por todos envolvidos.

Ficou claro que houve um critério de escolha tradicional do sucessor, em que o pai passa o comando da empresa para seu filho. Os dois filhos do fundador que estão na linha de sucessão não tiveram um treinamento específico para o processo de sucessão. Na visão dos envolvidos, a formação profissional de cada um contribuiu efetivamente para a atuação deles dentro da empresa e conseqüentemente os preparando para assumir a empresa.

Para o filho mais novo do fundador, um dos maiores desafios foi a resistência inicial ao processo e à definição das funções de cada filho.

Conclui-se, que o processo de sucessão da Vical Transportes a ser proposto será, complexo e difícil porque a figura do fundador no processo é muito forte, importante e exerce uma influência muito marcante. Apesar de ser uma vantagem no processo sucessório o fato do sucessor ainda estar vivo, o que pode permitir um planejamento, por outro lado, este estágio cria uma ambiguidade nas relações entre os membros da empresa, por causa do símbolo e da figura forte que o fundador representa. De forma que todo processo de sucessão tem seu tempo para ser consolidado, amadurecido e percebido pela organização.

Vale ressaltar como limitação deste estudo a quantidade de entrevistados, o que trouxe para a pesquisa uma visão restrita do processo, apesar de rica, tendo em vista os papéis diferenciados dos entrevistados.

O presente trabalho é uma contribuição para o estudo da sucessão em empresas familiares. Ele permitiu uma visão futura para o início de um processo de sucessão, mostrando as várias faces deste processo complexo, além de possibilitar um desenvolvimento mais sólido para os estudos de sucessão em empresas familiares. Também abre novas perspectivas de estudo, sugerindo no futuro o retorno à mesma empresa para analisar a consolidação deste mesmo processo de sucessão. Estudo semelhante pode ser estendido para outros grupos de empresas, proporcionando um comparativo de organizações em fase inicial de sucessão e em fase consolidada, para se verificar quais são os elementos comuns e divergentes que venham contribuir para as futuras sucessões em empresas familiares.

8.2 RECOMENDAÇÕES

Permitimo-nos, então, com base no exposto, fazer as seguintes recomendações que consideramos pertinentes:

A empresa deverá inicialmente planejar objetivamente pois conforme o autor:

Casillas Bueno (2007) apud Lea (1993) Deve-se reconhecer que é difícil ser objetivo ao planejar a sucessão da empresa familiar. Afinal, um empresário típico se esforça para preservar a continuidade do negócio, levado pelo desejo de dar oportunidades e segurança à família e de tornar perpétuo a empresa que ele levou uma vida para construir. Portanto, sempre há uma forte tentação de se deixar dominar pelos sentimentos, de planejar com o coração e não com a cabeça.

Nesse planejamento objetivo será necessário entre outras coisas: Formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linhas de ação para alcançá-los, além de elaborar e seguir um cronograma.

- a) Formular claramente os objetivos: no desenvolvimento de cada objetivo, o empresário deve começar formulando pelo menos três perguntas cruciais: Quais serão as necessidades da empresa sob a administração da geração seguinte? Como essas necessidades podem ser satisfeitas? Quando? Como todo objetivo comercial no curto ou longo prazo, os objetivos desse processo de planejamento da sucessão devem nítidos e preciosos.
- b) Estabelecer prioridades: uma vez formulados os objetivos são necessários classificá-los por prioridades a fim de garantir o sucesso no processo de sucessão.
- c) Ações para satisfazer os objetivos: além dos objetivos e suas prioridades é necessário abordar as linhas de ação que serão realizadas para que eles sejam alcançados.
- d) Elaboração e implantação de um cronograma: Fazer um bom cronograma é outro requisito fundamental para a elaboração de um plano de sucessão estrategicamente sensato. As ações e os eventos previsíveis devem ser organizados em uma sequência lógica que reconheça todas as variáveis que estarão em jogo na situação sucessória.

Esse conjunto de elementos e abordagens teóricas trabalhadas, tanto materiais como imateriais, demonstram a riqueza temática do campo e o esforço dos pesquisadores brasileiros em ir além dos aspectos básicos do processo de construção da sucessão, ao mesmo tempo em que se afastam da

simples adoção e replicação de modelos teóricos importados. Tal evidência, por sua vez, indica um aspecto positivo do campo, que deve ser valorizado e estimulado, de modo a permitir uma ampliação do quadro de compreensão de um fenômeno tão complexo como o processo de sucessão em empresas familiares.

REFERENCIAL TEÓRICO

ADACHI, P. P. Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. 26-29 p.

BERNARDI, Maria Amália. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. Revista Exame, São Paulo, p. 35-42, out., 1995. Abril

BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991. 23, 35, 41, 47, 73, 97, 109, 117, 127, 159, 171 p.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BNDES. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Acesso em 20/06/2016.

BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. Family Business Review, v.17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004

CASILLAS BUENO, José Carlos. Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COSTA, Armando Dalla e LUZ, Adão Eleutério. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar. Disponível em: <www.abphe.org.br/congresso_2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf>. Acesso em: 16 junho de 2016.

DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

_____ ; SILVA, J.C.S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.99-116, maio/ago. 2000.

DINIZ, A. (Coord.). Reforma econômica para o Brasil. São Paulo: Nobel, 2003.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, out./dez., 1999.

ESTOL, Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar. *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 10, n. 4, out./dez., 2006, ANPAD.

FERRAZ, E. Consultor alerta para como preparar a sucessão da liderança: In: SITE – Administradores, São Paulo, 05 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/de-pai-para-filho-como-preparar-a-sucessao-da-lideranca/79572//>>. Acesso em 20 junho. 2016

GERSICK, K. De Geração para Geração. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997. 201 p.

_____ *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1982-7849, p. 104-111, nov./dez., 2003.

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2005.

HAVEMAN H. A. & KHAIRE, M. V. "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure", *Journal of Business Venturing*, London, v. 19, p. 437-463. 2004.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dezembro. 1997

LODI, J. B. Sucessão e Conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 3, 21,75.

_____ O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989. 01, 11, 21, 101 p.

LORENZO, Armando. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. São Paulo, 2006.

MENDES, Jerônimo. Empresas Feitas Para Durar: Kongo Gumi e Zildjan, Cymbal, CO: In BLOG – Jerônimo Mendes, São Paulo, 30 Out. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

SMITH, A. A Riqueza das Nações. São Paulo: Hemus, 2002. 15 p.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária. São Paulo, v. 12, p. 48, jan./mar., 2002.

TRALDI, Maria Cristina. Monografia passo a passo, Campinas, São Paulo, 2011.