



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE – AMF
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
VINÍCIUS SIRENA

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
COMO AS RELAÇÕES FAMILIARES INTERFEREM NO PROCESSO
DE SUCESSÃO.**

RECANTO MAESTRO
2017

VINÍCIUS SIRENA

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
COMO AS RELAÇÕES FAMILIARES INTERFEREM NO PROCESSO
DE SUCESSÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Administração**, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof. Danielle de Souza Saad

RECANTO MAESTRO
2017

VINÍCIUS SIRENA

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
COMO AS RELAÇÕES FAMILIARES INTERFEREM NO PROCESSO
DE SUCESSÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Administração**, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof. Danielle de Souza Saad

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Danielle De Souza Saad
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso

Prof. Ranice Pozzer
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneguetti Faculdade

Prof. Jussara Foletto
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneguetti Faculdade

Recanto Maestro, 30 de novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Deixo meus agradecimentos:

A meus pais Orlandir e Cleusa pelo grande incentivo, por me dar aquela força nos momentos de dificuldade, a meu pai pelas viagens para me levar fazer as provas e chegar mais cedo em casa, a minha mãe por agüentar meu mau humor nos dias de provas e trabalhos.

A meu irmão Adriano, que me levou em uma tarde chuvosa fazer o vestibular, e por sempre me dar força.

A Valciane minha noiva, que mesmo nas noites frias me esperava acordada para me perguntar, como foi à aula? Você está bem? Sempre deixando aquela comida quentinha feita com muito amor. Por ter sempre acreditado no meu potencial, te amo.

Aos meus professores pelos ensinamentos nesses anos.

A minha querida orientadora, professora e amiga Danielle de Souza Saad, pelos ensinamentos, pela paciência, por ter me guiado nesse trabalho, por não me deixar desistir, foram muitas conversas, muitos calma que vai dar certo.

A Ranice Pozzer por ter me ajudado muito dando o pontapé inicial deste trabalho.

Aos meus colegas que me ajudaram a transpor os obstáculos dessa jornada, que sem eles seria muito mais difícil.

Vocês estão todos em meu coração, muito obrigado.

*“Aprender é a única coisa que a mente
nunca se cansa, nunca tem medo e
nunca se arrepende.”*

Leonardo da Vinci

RESUMO

PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: COMO AS RELAÇÕES FAMILIARES INTERFEREM NO PROCESSO DE SUCESSÃO.

AUTOR: Vinícius Sirena

ORIENTADORA: Danielle de Souza Saad

As micro e pequenas empresas possuem uma representatividade relevante no Brasil, sendo sua grande maioria formada por empresas familiares. Essas empresas passam por diversas dificuldades para se perpetuarem, e uma que chama muito a atenção é o processo sucessório. Diversos fatores interferem nesse processo, desde a interferência da família, a falta de planejamento da sucessão, até a incapacidade do sucessor em assumir a empresa. Esse último fator é o que chamou a atenção para a elaboração deste trabalho. Através de um questionário aplicado em algumas empresas, realizou-se um estudo com a finalidade de servir como um roteiro para uma futura pesquisa mais aprofundada sobre o tema: como o sucessor pode se preparar melhor para o processo sucessório, como a empresa pode elaborar um planejamento para minimizar os erros, como os conflitos familiares podem interferir no processo sucessório. O trabalho realizado abordou dez empresas que já passaram por esse processo.

Palavras-chave: Processo sucessório. Empresas familiares. Sucessor. Planejamento.

ABSTRACT

SUCCESSORY PROCESS IN FAMILY BUSINESS: HOW FAMILY RELATIONS INTERFERE IN THE PROCESS OF SUCCESSION.

AUTOR: Vinícius Sirena

ORIENTADORA: Danielle de Souza Saad

The micro and small companies have a relevant representation in Brazil, being the majority of them formed by family companies. These companies go through several difficulties to perpetuate themselves, and one that draws much attention is the succession process. Several factors interfere in this process, from family interference, lack of succession planning, to the inability of the successor to take over the company. This last factor is what drew attention to the elaboration of this work. Through a questionnaire applied in some companies, a study was conducted to serve as a roadmap for further research on the subject: how the successor can better prepare for the succession process, how the company can elaborate planning to minimize errors, as family conflicts can interfere in the succession process. The work carried out addressed companies that have already gone through this process.

Keywords: Succession process. Family business. Successor. Planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar.....	13
Quadro 2 – Componentes do processo sucessório.....	16
Quadro 3 – As cinco fases do planejamento sucessório.....	24
Quadro 4 – Perfil das empresas pesquisadas.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O processo de sucessão da empresa foi planejado entre os membros	30
Gráfico 2 - O sucessor teve algum preparo para ocupar um cargo na empresa?.....	31
Gráfico 3 - O sucessor teve experiências em outras empresas?	32
Gráfico 4 - Aconteceram conflitos durante o processo de sucessão?.....	33
Gráfico 5 - A empresa já passou por mais de um processo de sucessão?	34
Gráfico 6 - Em algum momento do processo de sucessão aconteceu algum confronto entre sucessor e sucedido?.....	35
Gráfico 7 - Houve interferência da família na escolha do sucessor continuar na empresa?	36
Gráfico 8 - O processo sucessório aconteceu no momento certo?	37
Gráfico 9 - O sucedido continua na empresa?.....	37
Gráfico 10 - O sucedido interfere nas decisões da empresa?	38
Gráfico 11 - Os resultados da empresa estão satisfatórios após o processo de sucessão?	39
Gráfico 12 - Percentual total das respostas obtidas a partir dos questionários.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 EMPRESA FAMILIAR	13
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR	15
2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA	16
2.4 O PROPRIETÁRIO-GESTOR	17
2.5 SUCESSOR.....	18
2.6 A RELAÇÃO ENTRE PARENTES.....	20
2.7 CONFLITO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	21
2.8 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	23
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.2.1 Pré-teste	28
3.3 EMPRESAS PESQUISADAS	28
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

Grande parte das empresas é representada pela gestão familiar, ou seja, são empresas familiares de pequenas, médias e grande porte, que movimentam a economia.

A liderança é normalmente realizada pelo indivíduo de grau hierárquico maior, assim sendo, respeito e confiança são variáveis predominantes encontradas nesse tipo de organização.

A empresa familiar nasce de um sonho, uma idéia, uma oportunidade, e começa a crescer, mas é chegada a hora da troca da liderança, de renovação, para a continuação e perfeito funcionamento da empresa. Esse momento, de grande particularidade, é quando se identifica a necessidade de aprofundamento dos estudos relacionados à sucessão familiar.

Empresas familiares assumem um papel cada vez mais importante no meio acadêmico. Pela variedade de empresas encontradas em todo mundo, e principalmente pelas particularidades de sua gestão, elaborada de um conjunto de três sistemas que se relaciona e define a realidade da empresa, formado por: família, propriedade e empresa (LODI, 1998).

Este trabalho se justifica socialmente através da grande relação de competitividade cada vez maior no mercado, a busca pelo melhor atendimento, melhores preços, qualidade no produto ou serviço, fazem com que as empresas busquem satisfazer as necessidades de seus clientes.

Administrativamente, através da variedade de empresas encontradas como familiares, estudar e analisar seus meios, por meio de conhecimentos agregados, auxiliando a abrir novos horizontes, através das distinções do cotidiano e teorias como base.

Um estudo dirigido às empresas familiares é de grande importância, não somente no meio acadêmico, mas para toda a sociedade, pois boa parte da economia mundial se sustenta nas empresas familiares para gerarem empregos.

Assim este trabalho buscou apresentar um estudo relacionado de como as relações familiares condicionam o processo sucessório de empresas familiares, procurando demonstrar alguns fatores que interferem nesse processo tão árduo.

Para o desenvolvimento deste trabalho, o mesmo apresentou a seguinte estrutura. No capítulo 1, foi proporcionada uma introdução do referido tema. No capítulo 2, contemplou uma fundamentação teórica que contextualizou o tema em questão. No capítulo 3, foi apresentada a metodologia empregada para o desenvolvimento do trabalho. No capítulo 4, considerou os resultados obtidos. No capítulo 5, foram descritas as considerações finais decorrentes dos resultados encontrados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Sabe-se que as empresas familiares estão presentes em diversos setores da economia brasileira. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) apontam que a maioria das empresas familiares (58,9%) atuam no ramo alimentício, seguido de comércio de produtos variados (papelerias, confecções, artigos de informática, etc.). Independente de qual seja o ramo da empresa ou até mesmo o porte, todas são indispensáveis para o crescimento da economia de um país.

Para reforçar esta ideia, Lethbridge (1997) defende que as empresas familiares fazem parte de pelo menos dois terços do Produto Interno Bruto (PIB), além de gerar mais da metade das vagas de emprego, embora se observe ainda que a empresa familiar apresenta dificuldades para a sua sobrevivência no mercado. A cada 100 empresas, apenas 30% passaram para a segunda geração e somente 10% chegam até a terceira geração (VENTURA, s.d).

Levando-se em conta a importância do tema nos dias atuais, e que frente a isso se discute como tomar decisões que preservem os negócios, as relações familiares e a vocação do sucessor, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: como as relações familiares condicionam o processo sucessório de empresas familiares?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como se efetiva o processo sucessório em empresas familiares localizadas na cidade de Agudo, RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Resgatar, a partir de um questionário, a condução dos processos sucessórios já realizados.
- Identificar os conflitos que surgem durante o processo sucessório.
- Verificar a importância do planejamento do processo sucessório nas empresas familiares.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este é um trabalho sobre processo sucessório. Vários fatores fazem com que empresas deixem de existir e dentre eles devemos destacar o processo sucessório.

O processo sucessório de uma empresa familiar caracteriza-se pela sucessão de poder de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias com o significado de continuação. Segundo Bernhoeft, Menezes e Martins (1999), o processo sucessório na empresa familiar é assunto delicado, não podendo ser tratado apenas sob aspectos lógicos da administração, pois envolvem pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Desta forma o assunto abordado justifica a importância deste estudo para a atualidade, pois as empresas familiares representam grande parte da economia do país e o quanto a sucessão realizada de forma planejada tem uma importância para a sobrevivência da empresa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este projeto de pesquisa abordou o tema sobre processo sucessório em empresas familiares de médio e pequeno porte localizadas na cidade de Agudo, RS. Foram analisadas dez empresas de pequeno e médio porte que passaram por este processo recentemente. O estudo foi realizado entre os meses de agosto e dezembro do ano de 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as abordagens teóricas utilizando o conhecimento de vários autores sobre os temas: como é estruturada uma empresa familiar, como ocorre o processo de sucessão, os fatores que influenciam neste processo e, por fim, algumas sugestões para otimizar os resultados da sucessão.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Uma das mais antigas e certamente mais importantes formas de negócio da humanidade (LEA, 1991) a empresa familiar, teve seu início no século XVI, juntamente com o descobrimento do Brasil por Portugal (OLIVEIRA, 1999) conforme a necessidade das pessoas por determinados produtos como roupas, calçados, ferramentas, etc. Assim, se iniciou a troca de mercadorias, dando origem às empresas familiares, com pequenas produções e contando com a participação exclusiva de membros da família para a produção e comercialização desses produtos. Existe uma infinidade de definições, conceitos e opiniões sobre empresa familiar. No quadro 1 a seguir são apresentados conceitos segundo alguns autores.

Quadro 1- Conceitos de empresa familiar

LODI (1978, p. 6)	“O nascimento da empresa familiar ocorre, com a segunda geração dos dirigentes, por que o fundador pretende perpetuar os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”.
BERNHOEFT, MENEZES e MARTINS (1999, p. 33)	Classifica como familiar; toda empresa que tenha estado ligado a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não cheguem à segunda geração.
OLIVEIRA (1999, p. 18)	Conceitua a empresa familiar pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Bork (1986, p. 4),

empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou

fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa, além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 34), “considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas”:

- A. O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- B. Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- C. Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- D. As crenças e os valores da organização se identificam com os da família;
- E. Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- F. Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

A importância de empresas familiares no cenário econômico mundial é muito grande. Segundo o Cerca de 80% das empresas no Brasil e no mundo são consideradas familiares, ou seja, tem origem ou gerencia da mesma família, entretanto apenas 25% das empresas familiares conseguem passar o negócio para outra geração e menos de 10% para a quarta geração (SEBRAE, s.d).

A empresa familiar é um empreendimento econômico, em suas características e objetivos, assim como todas as outras empresas, apresentando planejamento estratégico, elaboração de diretrizes e políticas, ainda aspectos como investimentos, análise de mercado, produtos ofertados entre outras (GONÇALVES, 2000).

O papel da família, como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja nas organizações nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

Para Oliveira (1999, p. 21),

as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimento mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, as empresas familiares conseguem suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometida na relação família x empresa x mercado.

Algumas das principais características das empresas familiares, com o fundador vivo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são:

- a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional; [...]
- b) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; [...]
- c) Forte valorização da confiança mútua [...];
- d) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando nos comportamentos relacionamentos e decisões da empresa; [...]
- e) Expectativa de alta fidelidade dos empregados [...].

De acordo com Gonçalves (2000, p. 101), “a grande maioria dessas empresas durará enquanto viver o seu fundador. Elas não terão nenhum outro objetivo senão prover o sustento decente de uma família”. No próximo item será abordado o tema sucessão familiar.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

Toda empresa chega a um momento da sua trajetória que precisa refletir sobre seu futuro a longo prazo. Questões como: como será a passagem do comando da empresa, qual herdeiro será o líder, o herdeiro está preparado para assumir a empresa, entre outros, são alguns questionamentos que o gestor precisa fazer.

O problema é que a maioria das empresas não se prepara adequadamente para essa passagem, não elaborando um planejamento para prever os possíveis problemas e dificuldades que podem acontecer no decorrer do processo de sucessão.

As empresas possuem um ciclo de vida que se assemelha com a dos seres humanos, nascem, crescem, evoluem e morrem. A sucessão é a única passagem que os gestores podem mudar neste contexto para as empresas e ao invés de morrer, conseguir se renovar.

Segundo Meneghetti (2016), muitas vezes na passagem de uma herança ou de uma empresa, ocorre que os filhos dissipam aquilo que foi construído pelo pai, pelo avô, etc. É clássica a sentença entre todos os povos: o primeiro constrói, o segundo sistematiza e o terceiro destrói. A primeira geração constrói, a segunda organiza e a terceira dissipa.

O processo conhecido como sucessão, na verdade trata de uma repassagem ética, consciente e coerente do poder, expressada como afastamento, conchavo de interessados, entre outros (FOCKINK, 1998).

Rizzardo (2006) explica que a sucessão é, em geral, um ato de transferência do titular do direito ou de quem se encontra revestido da legitimidade, para dispor do bem, cujo próprio substituído assume as formas de doação, cessão de crédito, e compra e venda.

Para Bernhoeft, Menezes e Martins (1999, p. 40): “o processo de sucessão familiar deve ser caracterizado pela necessidade de programas que envolvem cada um dos seis segmentos, sendo eles, o sucessor, o sucedido, a família, a empresa o mercado e a comunidade”.

Quando tratamos de família, temos que lembrar que esta passa do papel afetivo para ser uma entidade vinculada à empresa. Quanto maior o grau de profissionalização da empresa, maior é a delimitação das relações da empresa e família, pois os laços familiares tendem a interferir diretamente em decisões empresariais devido ao nível de afetividade e passividade dos familiares gestores.

Segundo Lodi (1978, p. 91), “a família precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa, abandonando parentes incompetentes ou despreparados e evitando descapitalizar a empresa através do uso indevido do patrimônio”.

O quadro 2 apresenta os componentes do processo sucessório.

Quadro 2 - Componentes do processo sucessório

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
*Unidade social	*Unidade econômica	*Representatividade de grande parcela da economia mundial.	*Envolve: a família, a propriedade e a administração.
*Valores passados de geração para geração	*Produtora de riquezas	*Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.	*Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido.
*Histórico familiar	*Suporte comunitário		
*Berço do fundador e seus herdeiros sucessores	*Fonte de emprego e renda		

Fonte: Adaptado de Lodi (1987), Bernhoeft e Menezes e Martins (1989) e Cohn (1991).

2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micros e pequenas empresas apresentam uma importância muito grande no funcionamento da economia Brasileira em virtude de sua absorção de mão de obra, da geração de renda, do número de estabelecimentos e do potencial de abertura de novos negócios (CHAVES JÚNIOR, 2000).

No Brasil surgem cerca de 460 mil novas empresas a cada ano, e a grande maioria é de micro e pequenas empresas. As áreas de serviço e comércio são as de maior concentração

deste tipo de empresa, sendo cerca de 80% das MPES trabalham nesses setores (SEBRAE, s.d).

O critério que diferencia uma microempresa de uma empresa de pequeno porte é sua receita bruta anual. A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, e o empresário devidamente registrado nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional.

Abaixo são apresentadas algumas informações importantes sobre micro e pequenas empresas (SEBRAE, s.d).

- Baixa intensidade de capital;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Concentração direta de mão de obra;
- Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em geração de tecnologia.

Para fins de análise desse estudo, utilizamos o enquadramento de Micro e Pequenas empresas definidas pela lei número 9.841 de 05/10/1999.

2.4 O PROPRIETÁRIO-GESTOR

Segundo Salamacha (s.d), “seja o fundador ou aquele familiar que já herdou a empresa, apresenta relação intensa com a organização, parecido com aquela que se estabelece entre criador e criatura”. Ao criar a empresa, o fundador poderá tornar-se um agente econômico. Para acontecer isso é necessário ter sucesso o que exige grande vontade de competir, e vencer, que estão em detrimento com relações como o poder político, o prestígio social, confortos exclusivos e a realização de sonhos.

A vitória é compartilhada com todos os familiares, pois a gestão da empresa é exercida pela própria família (GONÇALVES, 2000).

Para Fockink (1998, p. 23), “o verdadeiro empresário é um líder, e por isso nunca deixará de ser um empreendedor. A aposentadoria para ele é sinônimo de morte, fuga vergonhosa ou derrota, para ele não existe a sucessão apenas a separação”.

A maioria das empresas ainda apresenta uma configuração simples em que o dono é o que administra. Evidentemente é o fundador que, por sua vez tende a ser autoritário, já que a organização funciona em razão de suas decisões, e está sujeita a seu total controle, assim os subordinados acabam ficando sujeitos às suas vontades.

Um fator que muitos empresários levam em consideração é a intuição, que segundo Meneghetti (2016) é ver antes da ação, ver dentro da ação.

Gonçalves (2000, p. 257) “acredita que, além da experiência, algo inspirador que se baseia na tomada de decisões é a questão da intuição”. A intuição pode ser inspirada pela experiência, ou pode ser entendida como um sentimento, que muitas vezes contraria o que possa parecer o bom senso.

Fockink (1998, p. 23) afirma que “o empreendedor sabe o que, quando, como, e onde chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido, muitas vezes sem a clareza consciente, mas para ele basta a intuição”.

2.5 SUCESSOR

Para Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 47), “sucessor é aquele que é preparado, escolhido, legitimado por todos os membros da família empresária”. O sucessor é o ponto de interrogação deste processo, é a questão de dúvida do sucedido, se este está preparado para assumir a empresa, o sucessor passa também por dúvidas vindas dos funcionários da empresa e também do mercado, se o sucessor tem real condição e capacidade de gerir os negócios.

Para o mercado, a figura de um sucessor pode vir a atrelar a mudanças na ordem operacional da empresa, alterando a forma de vínculo entre os agentes do mercado e a organização.

Para que o sucessor consiga enfrentar esses questionamentos é necessário um processo de planejamento sucessório muito bem estruturado (OLIVEIRA, 1999, p.124).

Para Bernhoeft, Menezes e Martins (1999) o filho deve ter a habilidade para aceitar a rivalidade do pai, desenvolvendo sua própria personalidade, e continuando com o pensamento

de Bernhoeft, Menezes e Martins, o filho raramente possui o mesmo espírito empreendedor do pai.

Para Gersick et al (1997), cada membro da geração mais nova tem uma visão, e até mesmo uma fantasia, a respeito do seu papel e da esperada rede de relacionamentos com todos os outros da relação que ascendem. O processo ideal de um planejamento é a revelação gradual desses sonhos pessoais e a interação em uma meta e um curso de ação.

Entretanto Gersick et al (1997) avisa que, não é fácil atingir essas metas, já que os sonhos individuais podem ser muito diferentes e até incompatíveis com as ideologias da empresa. Outros obstáculos encontrados pelo sucessor, e dado pela dificuldade de implementação do sonho pela hierarquia de autoridade e influência da família.

Normalmente os filhos acreditam que a responsabilidade de direcionar suas carreiras profissionais, é da família, ou seja, são os pais que devem dizer o que eles devem fazer. O pensamento é que por serem empresários bem sucedidos, seus pais têm condições de decidir melhor:

Existem jovens que se sentem pressionados a não decepcionar seus pais. Essa segurança, e na maioria dos casos, não é devidamente compreendida pelos pais. De um lado o pai confia na capacidade do filho, e por conta disso, concede liberdade para que ele faça o que bem entender na empresa, de outro lado, o filho está desesperado, pois tem noção que não está preparado o suficiente e não consegue falar isso a seus pais por medo de decepcioná-los, assim não recomendo projetar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, aos filhos é necessário ter diálogo (SALAMACHA, s.d.)

Segundo Meneghetti (2016), todo problema da sucessão não é sindical, econômico, bancário etc. Quando é deficitário, é simplesmente o resultado de quanto os adultos, avós, genitores etc. Semantizaram satisfação nos seus assistidos, e, portanto, prepararam futuros parasitas incapazes de construir.

Muitas organizações percebem que os filhos atuais sucessores, não tinham a capacidade nem mesmo uma conexão com o ambiente organizacional, e assim tiveram que abandonar o processo sucessório familiar e partir para uma busca no mercado.

Se o filho ao ser apresentado como referência à sucessão familiar não cumprir com os requisitos para assumir a empresa, é melhor olhar para o mercado e buscar alguém fora da família como sucessor (FOCKINK, 1998).

Ainda segundo o autor, é natural que o filho ao entrar em uma organização, onde os processos estão estruturados e querer mudá-los sofra repressões. A verdade é que por mais

jovem, e assim menos preparado, está mais propenso a buscar mais complementaridade negativa do que o contrário.

Portanto para Lodi (1978, p. 9), “é necessário conhecer como os filhos foram criados, que código de ética desenvolveram, se tiveram treinamento apropriado, assim como qual equipe que o cerca e possivelmente subirá com ele no poder”.

Enfim o momento certo de entrar na organização com certeza é um dos paradigmas mais complicados de todo esse processo.

2.6 A RELAÇÃO ENTRE FAMILIARES

Tratando-se de uma empresa familiar, a relação entre os parentes, geralmente representada por pais e filhos, torna-se de fundamental importância para a sua preservação. Segundo Bornholdt (2005, p.45), “a relação entre pais e filhos [...] se desenvolve numa atmosfera carregada de emoção e ambiguidades”.

Geralmente é acompanhada também de sofrimento e satisfação para ambos. Pode-se dizer que esse é um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração de um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça.

No século XXI, os filhos são mais bem informados e possuem um nível de conhecimento maior do que os pais tinham quando eram da mesma idade. Por isso, é preciso saber lidar com tais diferenças.

O conhecimento dos filhos muitas vezes não supera os anos de experiência vividos pelos pais e, por isso, é necessário ver os “dois lados da balança” na hora de tomar as decisões. Pois, de acordo com Bornholdt (2005, p. 45), as diferenças entre pais e filhos “não são excludentes, e sim complementares”. A relação entre cônjuges é marcada por algumas diferenças que, para Bornholdt (2005, p. 44), podem ser ilustradas nas situações de “um dos cônjuges ser hierarquicamente superior ao outro, designação familiar ou societária ou ainda por razões consangüíneas”.

Essas diferenças são resultantes de reais competências e desempenhos profissionais. A relação na empresa pode ser afetada pelas relações afetivas do casal.

É importante lembrar que o ambiente familiar não pode ser transportado para a organização e vice-versa. Algumas questões conjugais podem influenciar em processos decisórios da empresa.

É de fundamental importância deixar os papéis a serem desempenhados dentro da organização bem claros.

Para Bornholdt (2005, p. 45), “no caso de cônjuges, é fundamental a criação de um código de conduta para que sejam deixados claros os direitos e obrigações de cada cônjuge na organização”.

Assim, cada um poderá ter o seu espaço, minimizando a invasão de áreas e espaços de trabalho. Quando isto acontecer, recomenda-se que haja um diálogo transparente e aberto dentro da empresa, para 18 que os reflexos da dupla jornada (da vida pessoal e de trabalho) não afetem as relações afetivas do casal.

O relacionamento entre irmãos é um dos vínculos de mais longa duração existente na vida das pessoas, superando a convivência com os pais, cônjuges e outros. Por tal ligação, alguns fundadores de empresas se questionam quanto à estimulação ou não de competições entre eles.

Atitudes de comparação ou diferenciação para revelar qual é o mais apto para assumir o controle dos negócios muitas vezes geram conflitos destrutivos (SILVEIRO, s.d.). Ainda segundo o mesmo autor,

Há que se ter presente que o padrão das relações entre irmãos é intensamente influenciado pela atmosfera familiar, que deriva, marcadamente, da qualidade da relação marital dos pais, do grau dos conflitos entre o casal, das frustrações e expectativas destes em relação a si próprios, ao cônjuge e aos filhos, bem como do favoritismo em relação a um ou mais filhos, em detrimento de outros (SILVEIRO, s.d.)

As relações entre os familiares se tornam por diversas vezes uma das principais fontes de conflitos dentro de empresas familiares. É necessário neutralizar tais relações para que as empresas possam obter uma gestão eficiente e harmoniosa.

2.7 CONFLITO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Robbins (2005, p. 326), “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a outra considera importante”.

Conflitos não dizem respeito apenas a lutas, brigas e atritos. E, para Bornholdt (2005, p. 43) se “não forem explícitos, ficam subjacentes”. Conflitos que não são manifestados tendem a crescer mais ocultos e, ainda segundo o autor,

Em ambientes potencialmente conflituosos, como são as relações familiares-societárias-empresárias, manter as divergências e diferenças ocultas é uma forma de adiar o problema. Em algum momento os conflitos surgirão crescidos, de forma aberta, em confronto (BORNHOLDT, 2005, p. 43).

O convívio entre familiares que desempenham diferentes papéis, tanto na família quanto na organização, pode se tornar muitas vezes crítico. Dentro de casa são pais, irmãos, primos e tios, e na organização são executivos, sócios e até mesmo chefes. Os conflitos geralmente se originam de diferentes expectativas entre as pessoas. Outras vezes, os conflitos surgem em função de resquícios do passado que trazem consequências no presente (BORNHOLDT, 2005, p. 44).

Segundo o autor, é preciso compreender bem as diferenças existentes entre os seres humanos, sejam entre sexo, idade, hierarquia, temperamento ou intelectuais, e saber administrar bem as relações gerenciais, para que depois elas não venham atingir a relação afetiva entre familiares.

Alguns dos principais conflitos entre empresas familiares se dão entre cônjuges, pais e filhos, irmãos e tios e primos. E os principais motivos para esses conflitos são, entre outros, a falta de confiança, o comportamento infantil, incompatibilidade entre estilos de vida, ressentimento em relação a algo acontecido anteriormente, tentativa de ter sempre o controle, o ciúme e a competição, principalmente entre irmãos (LODI, 1998, p. 50).

De acordo com Bornholdt (2005, p. 44),

A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

Para Gersick et.al (2005, p.6), a tridimensionalidade sugere que

A empresa atua com três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família [...] os subsistemas podem criar o quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento [...] esse quadro pode ser valioso passo na compreensão da empresa.

Segundo Bornholdt (2005, p. 55),

O tamanho da empresa não é determinante para o conflito, pois há famílias pequenas em brigas e outras numerosas em paz. Temos que buscar as causas nos comportamentos e valores, implantados na infância. A busca de harmonia, do trabalho em equipe e a decisão por consenso não são qualidades naturais, mas habilidades treinadas.

Porém, de acordo com o tamanho da empresa pode-se ter uma idéia da proporção dos conflitos, se existentes. Em empresas pequenas eles tendem a ter uma menor proporção justamente pela quantidade de familiares/funcionários envolvidos no empreendimento. Já em empresas grandes, as proporções tomam rumos maiores. A seguir vamos abordar um dos principais temas e onde as empresas erram, o planejamento do processo de sucessão.

2.8 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O processo da sucessão familiar é elaborado por meio de um planejamento, que deve ser analisado e estudado com antecedência. Para Casillas, Diaz e Sanchez (2007, p. 228), “quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”.

Muitas empresas fecham de maneira inesperada, pela falta de planejamento decorrida na sucessão, portanto é necessário estabelecer com antecipação, as responsabilidades, para quando hora for de demonstrar, o indivíduo esteja totalmente competente. Oliveira (1999, p. 103) acredita que “desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada seja a melhor maneira”. Ainda o autor afirma que uma das maneiras que deve ser considerada para o quadro de profissionais é a garantia do poder de decisão, bem como a perspectiva de ascensão na hierarquia da empresa familiar.

No entendimento de Casillas, Diaz e Sanchez (2007, p. 229), “para que um planejamento seja objetivo é necessário: formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linha de ação para alcançá-lo, além de elaborar e seguir um cronograma”. Com resultados a serem cumpridos e metas estabelecidas, o objetivo se torna claro.

Ao planejar uma sucessão alguns cuidados devem ser tomados, é necessário focar no objetivo do planejamento e não em posições pessoais, ser direto na solução do problema e separar pessoas dos problemas, não se influenciar pela empatia entre as partes. Assim como é analisado todo o contexto das questões envolvidas (RICCA, 1998).

Lodi (1978, p. 22) ressalta que “o pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo esta a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência”. O que de certa forma reduz a eficácia da sucessão, uma vez demonstrada pela falta de profissionalização do sucessor, a falta de conhecimento da gestão empresarial, entre outros fatores.

O processo de planejamento empresarial na empresa familiar deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído. Segundo Oliveira (1999, p. 106), “o executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar

em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, desafios e tendências do mercado”.

É importante que o planejamento do processo sucessório seja iniciado assim que forem constatadas as primeiras necessidades. Caso contrário, as conseqüências podem ser danosas quanto aos resultados.

Os objetivos devem ser claros e concisos, devem corresponder a alvos e situações que os executivos pretendem alcançar com o processo sucessório. Devem ser bem delineados e negociados para que não haja falta de entendimento por parte do executivo que o sucederá. As estratégias referem-se a como os objetivos serão alcançados e, tendo em vista que pode haver dificuldades ao longo do processo sucessório, é interessante o delineamento de estratégias alternativas (OLIVEIRA, 2006).

No quadro a seguir são apresentadas as cinco fases do planejamento sucessório:

Quadro 3 – As cinco fases do planejamento sucessório

<p>FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS</p>	<p>A identificação dos resultados deve ser estabelecida no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. Todos devem estar orientados aos resultados.</p>
<p>FASE 2 - ESTABELECIMENTO DO PERFIL BÁSICO DO PROFISSIONAL</p>	<p>Aspectos como conhecimento e habilidades devem ser levados em consideração, tendo em vista os resultados a serem alcançados. A escolha de perfis diferentes do da empresa pode ser válido. Uma alteração no perfil pode provocar uma alteração de resultados interessantes para a empresa.</p>
<p>FASE 3 - DEBATE DOS RESULTADOS ESPERADOS E DO PERFIL BÁSICO DO SUCESSOR</p>	<p>Nessa fase fecha-se o processo de sucessão. Se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido e, inclusive, provocar alavancagem nos resultados da empresa familiar.</p>
<p>FASE 4 - ESCOLHA DO EXECUTIVO SUCESSOR</p>	<p>Enfim, a escolha do executivo sucessor envolve negociações entre os principais executivos da empresa e devem ser levados em consideração a franqueza e honestidade dos presentes na escolha.</p>

Quadro 3 – As cinco fases do planejamento sucessório (cont.)

FASE 5 - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO	Essa é a fase de consolidação do processo sucessório. Espera-se um nível de esforço e atenção a essa fase para que a sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os
------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

É importante que o planejamento do processo sucessório seja iniciado assim que forem constatadas as primeiras necessidades. Caso contrário, as conseqüências podem ser danosas quanto aos resultados.

Os objetivos devem ser claros e concisos, devem corresponder a alvos e situações que os executivos pretendem alcançar com o processo sucessório. Devem ser bem delineados e negociados para que não haja falta de entendimento por parte do executivo que o sucederá. As estratégias referem-se a como os objetivos serão alcançados e, tendo em vista que pode haver dificuldades ao longo do processo sucessório, é interessante o delineamento de estratégias alternativas (OLIVEIRA, 2006, p. 26).

No próximo item será abordada a metodologia utilizada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa tem como procedimento inicial a identificação de um problema de pesquisa. Verifica-se a seguir a metodologia da pesquisa, necessária para realização deste trabalho, apresentando-se os métodos e procedimentos para sua concretização.

A presente pesquisa se caracteriza por ser essencialmente de caráter qualitativo, que segundo Godoy (1995) apresenta como principais características: a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito; a subjetividade do sujeito normalmente não poder ser traduzida em números; a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados; e ser de caráter descritivo. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Pode ser quantificada através da identificação de categorias e a realização de análise frequencial.

As informações qualitativas permitem conhecer o significado que as pessoas atribuem aos fenômenos.

No mundo dos significados e das relações humanas, os dados quantitativos e qualitativos são de complementaridade e de articulação.

A pesquisa quantitativa, para Michel (2005, p. 33),

[...] se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.

Sendo assim, este estudo tem características quantitativas, porque os dados coletados serão submetidos às técnicas estatísticas, trabalhando com quantidades e percentuais.

Geralmente utilizada em conjunto com o método qualitativo na pesquisa descritiva, o método quantitativo busca verificar a relação entre as variáveis estudadas, entendendo por meio da amostra a população estudada. Para Richardson (1999, p. 70) a abordagem quantitativa caracteriza-se,

[...] pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

3.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

Buscando atingir os objetivos propostos no trabalho, optou-se por realizar a aplicação de um questionário contendo perguntas fechadas, a fim de facilitar e agilizar a aplicação do mesmo. Na maioria das questões foi empregada a escala Likert para que fossem feitas análises e posteriores conclusões.

O resultado de um questionário bem elaborado e aplicado de maneira correta é composto por dados confiáveis e válidos. Para isso, deve-se seguir um processo sistemático de acordo com as seguintes etapas:

- Etapa 1: Considerações iniciais
- Etapa 2: Esclarecimento de conceitos
- Etapa 3: Tipologia de um questionário
- Etapa 4: Pré-teste de um questionário
- Etapa 5: Administração de um questionário

Segundo Silva Junior e Costa (2014), a escala Likert é empregada para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. A grande vantagem da escala Likert é a facilidade do manuseio, pois é fácil a um pesquisador emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer.

O emprego da escala Likert permite o cálculo do Ranking Médio para cada questão abordada e de um Ranking Médio Geral para uma melhor compreensão da opinião dos respondentes em relação ao assunto abordado.

O questionário foi elaborado pelo autor contendo questões relacionadas ao tema processo sucessório, sendo o mesmo apresentado em anexo.

Ao final, foi elaborada uma questão dissertativa sobre o tema: “Para você, qual o maior desafio em um processo de sucessão?”, para uma maior complementação e compreensão da visão dos empresários pesquisados.

3.2.1 Pré-teste

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com a finalidade de determinar possíveis aprimoramentos necessários para a versão final. Durante sua realização foram avaliados, entre outros aspectos: clareza na formulação das perguntas, possíveis resistências em responder a determinadas perguntas, adequação e suficiência das opções de resposta, clareza das instruções apresentadas, adequação da suficiência e tempo necessário para o preenchimento.

3.3 EMPRESAS PESQUISADAS

O método de pesquisa empregado foi o estudo de múltiplos casos (YIN, 2015) que visa compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado. Vai além de descrever os fatos ou situações, senão que busca proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar relações evidenciadas no caso. O objetivo do estudo é explorar, descrever, explicar e avaliar, buscando-se evidências quantitativas e qualitativas.

Segundo o mesmo autor, as vantagens de múltiplos casos são: as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como sendo mais robusto. A desvantagem é que o fundamento lógico para projetos de caso único, não pode ser satisfeito por casos múltiplos. Destaca-se que os projetos de casos múltiplos devem seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem.

As empresas pesquisadas estão localizadas no município de Agudo, RS, e pertencem a diversos ramos de atuação de pequeno e médio porte, sendo que as mesmas passaram pelo processo de sucessão familiar. Quando consultadas em relação à possibilidade de participação na pesquisa, todas aceitaram e, posteriormente, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da instituição (TCLE).

Abaixo quadro com os perfis das empresas pesquisadas:

Quadro 4 – Perfil das Empresas Pesquisadas

Empresa	Ramo de atuação	Porte da Empresa (micro, pequeno, médio, grande)	Tempo de atuação (anos)
A	Fotografia e Filmagens	Micro	29
B	Clínica Odontológica	Micro	17
C	Comércio de Calçados	Micro	58
D	Móveis e abertura de madeira	Pequena	55
E	Barbearia	Micro	21
F	Varejo eletro e móveis	Pequena	18
G	Açougue	Micro	32
H	Posto de combustível	Pequeno	38
I	Ótica e relojoaria	Micro	58
J	Supermercado	Médio	22

Fonte: Elaborado pelo autor

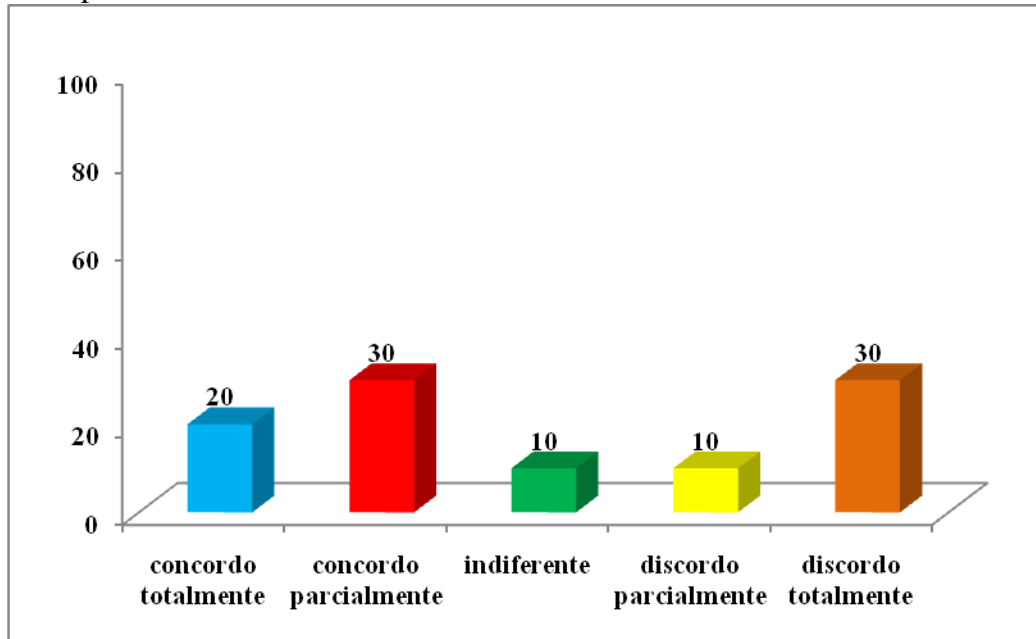
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sendo uma pesquisa predominantemente quantitativa, a partir da tabulação das informações obtidas foram gerados gráficos e percentuais com o intuito de facilitar a apresentação, análise e posterior interpretação e discussão dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados decorrentes da aplicação dos questionários bem como uma posterior discussão dos mesmos.

Gráfico 1 - O processo de sucessão da empresa foi planejado entre os membros da empresa?

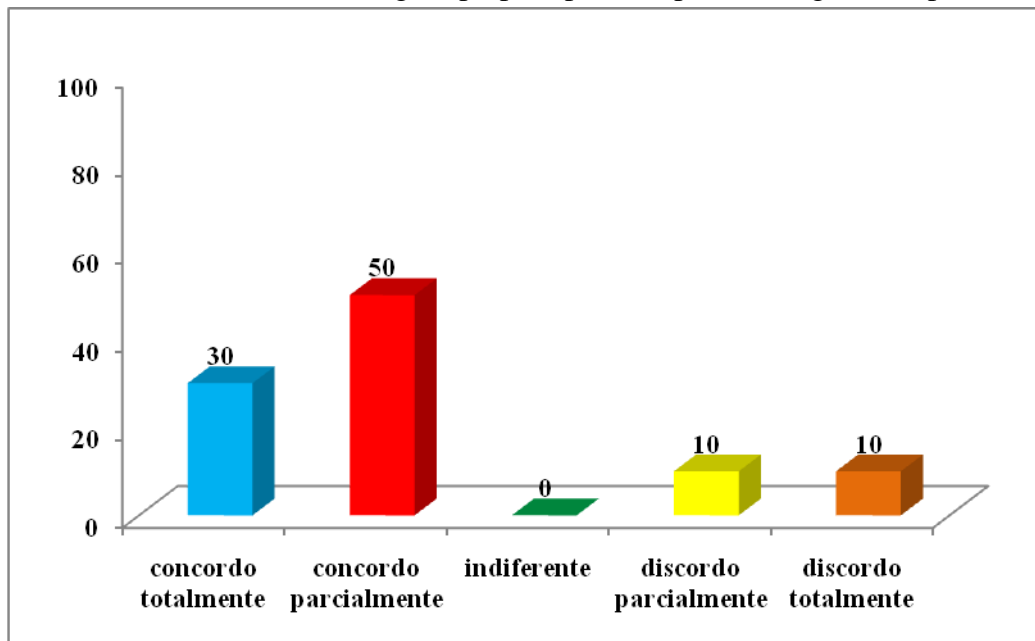


Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se a figura anterior, em 20% das empresas pesquisadas houve um planejamento para o processo de sucessão, 30% concordaram parcialmente, para 10% das empresas foi indiferente, 10% discordaram parcialmente e 30% das empresas não planejaram o processo de sucessão. Lembrando que quanto mais cedo os membros iniciarem o processo de planejamento, menores as chances de acontecerem problemas e maiores as probabilidades de sucesso, sendo a sucessão familiar um processo árduo e complexo para as empresas, se torna imprescindível um planejamento bem elaborado para minimizar ao máximo as chances de acontecerem problemas no decorrer do processo.

Quando aplicada a escala de Likert para a questão, foi obtido um Ranking Médio igual ao valor 3, o que corresponde a opinião “indiferente”.

Gráfico 2 - O sucessor teve algum preparo para ocupar um cargo na empresa?



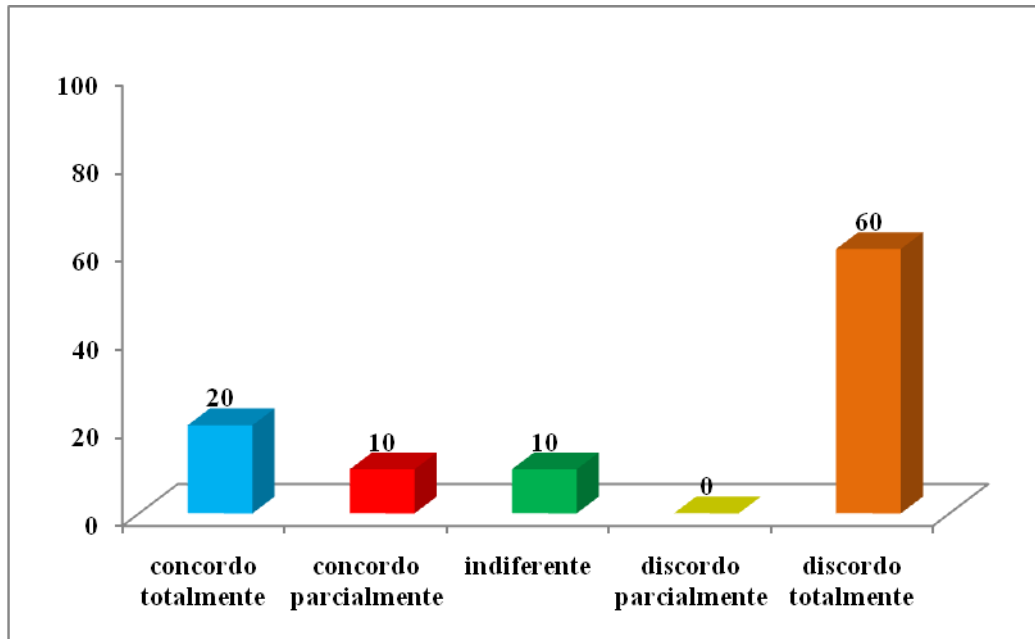
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico anterior, 30% das empresas concordam totalmente, 50% concordam parcialmente, apenas 10% discordaram parcialmente e 10% discordaram totalmente.

Sendo o maior ponto de interrogação do processo de sucessão, o sucessor, se este será capaz de assumir a empresa, se terá plenas condições de dar continuidade do trabalho realizado pelo sucedido, para 80% das empresas pesquisadas no trabalho, o sucessor foi preparado para assumir a empresa, com isso se torna mais fácil a empresa continuar mantendo a confiança tanto de clientes, como de fornecedores, que a empresa continuará tendo um grande nível de confiabilidade, minimizando erros que podem ser causados pela falta de conhecimento dos processos da empresa, e que o sucessor tenha a confiança necessária para o bom andamento do processo de sucessão.

Considerando a escala de Likert, o Ranking Médio encontrado foi igual a 3,8, que corresponde a uma opinião muito próxima a “concordo parcialmente”.

Gráfico 3 - O sucessor teve experiências em outras empresas?

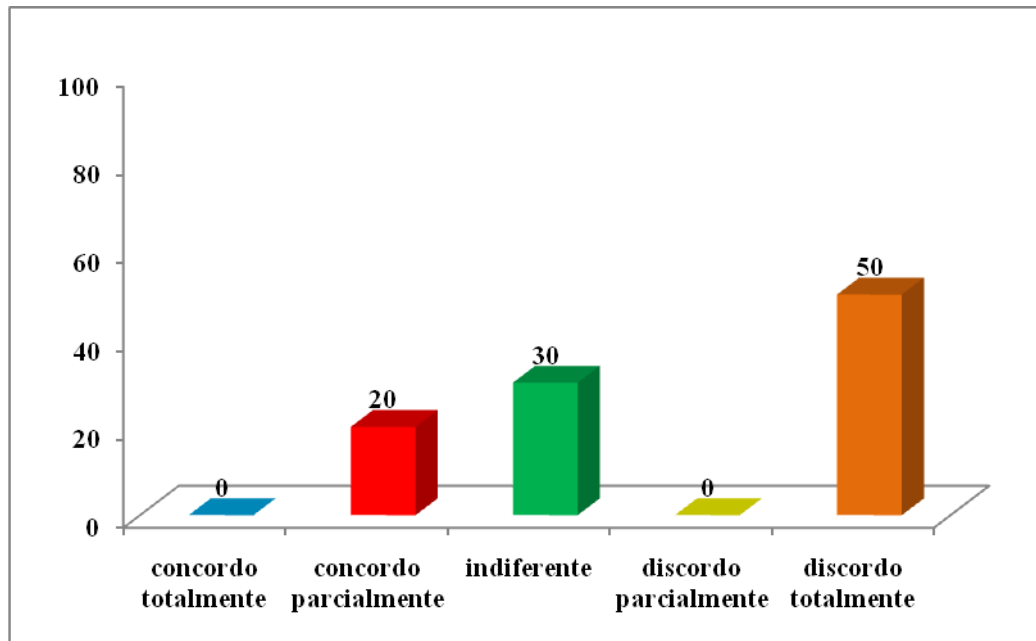


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura anterior, 20% das empresas concordam totalmente, 10% concordam parcialmente, 10% acham indiferente, e 60% discordam totalmente, sendo assim na grande maioria das empresas o sucessor não teve outras experiências em outras empresas, iniciando sua vida profissional na empresa da família.

Nesta questão o Ranking Médio encontrado foi igual a 2,3 valor muito próximo a opinião “discordo parcialmente”, indicando a discordância da maioria dos pesquisados em relação a pergunta considerada.

Gráfico 4 - Aconteceram conflitos durante o processo de sucessão?



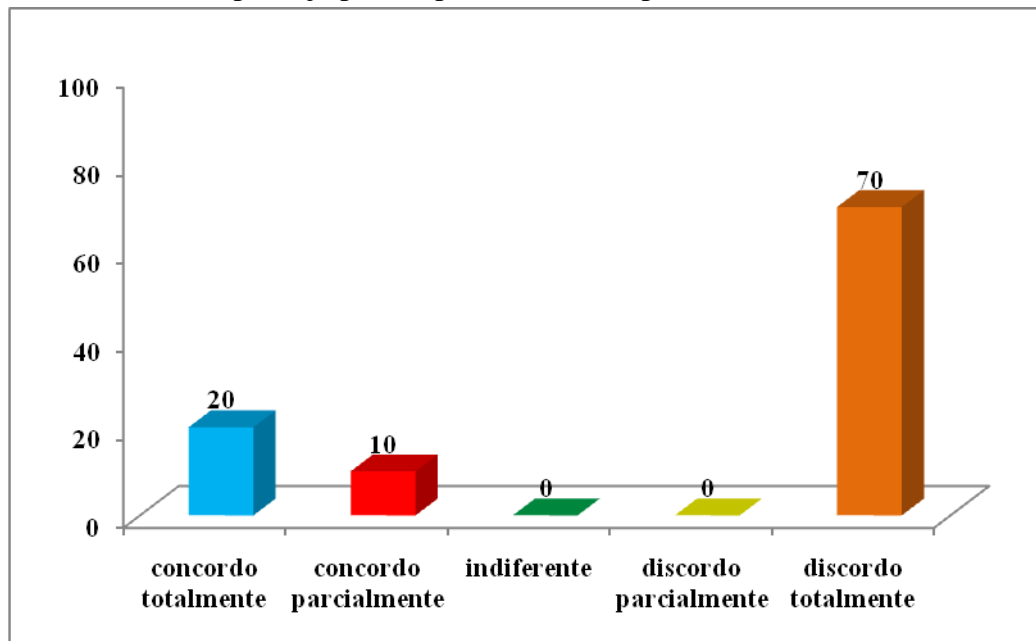
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico anterior, 50% discordaram totalmente, ou seja, não tiveram problemas de conflitos durante o processo de sucessão, 30% responderam serem indiferentes e 20% das empresas pesquisadas responderam que concordavam parcialmente, ou seja, tiveram algum conflito durante o processo de sucessão.

Sendo este um dos principais motivos pelos quais as pessoas optam por não seguir carreira na empresa, um dos motivos dos conflitos é o choque de gerações, onde o sucedido e sucessor tem muitas divergências de idéias, causando assim brigas e discussões. A falta de confiança do sucedido também é um fator preponderante nos conflitos dentro das empresas.

O Ranking Médio encontrado foi igual a 2,2 (discorda parcialmente) confirma que a maioria dos respondentes não tiveram problemas de conflitos no processo de sucessão.

Gráfico 5 - A empresa já passou por mais de um processo de sucessão?

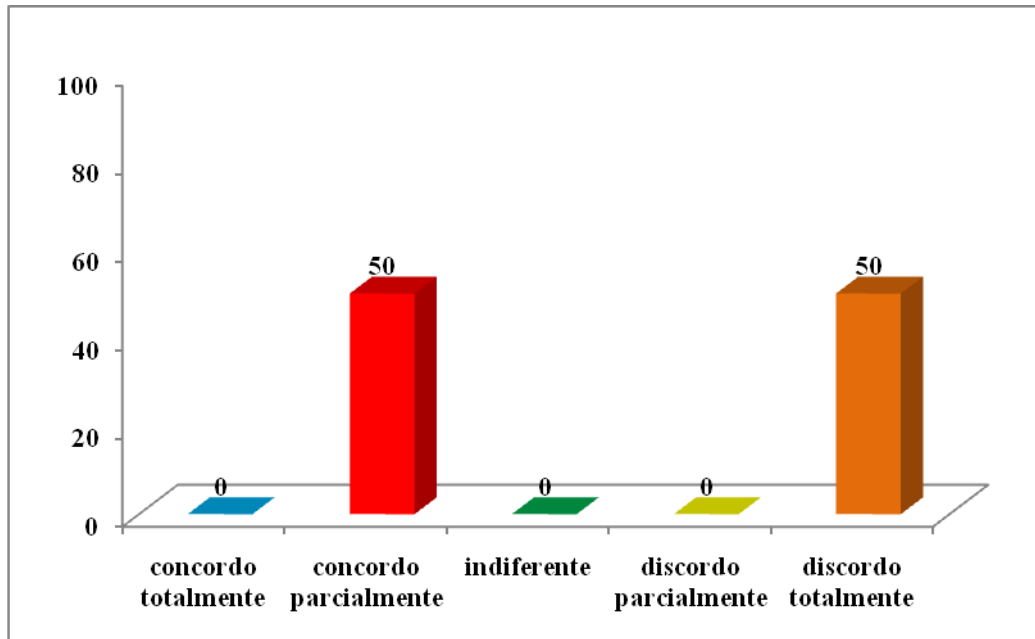


Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura anterior pode-se observar que 20% das empresas pesquisadas concordaram totalmente, 10% concordaram parcialmente e 70% discordaram totalmente, ou seja, 70% das empresas passaram por apenas um processo de sucessão familiar, e 30% já tiveram duas ou mais sucessões familiares na empresa.

O Ranking Médio foi de 2,1, o que indica uma discordância em relação ao questionamento.

Gráfico 6 - Em algum momento do processo de sucessão aconteceu algum confronto entre sucessor e sucedido?



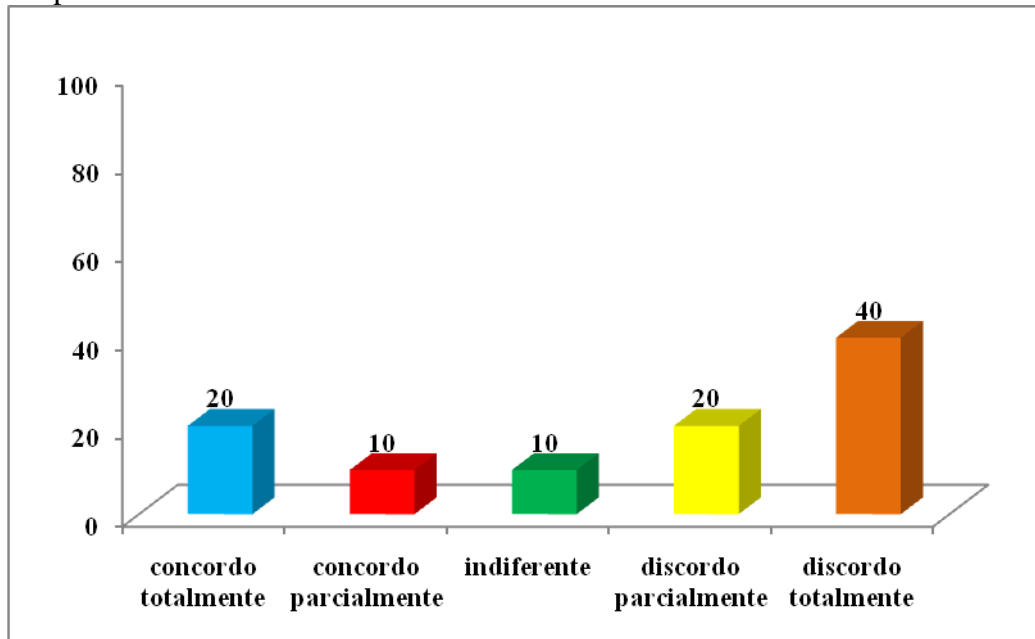
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura anterior, 50% concordaram parcialmente, e 50% discordaram totalmente, ou seja, para a metade das empresas estudadas não houve nenhum confronto entre sucessor e sucedido, e para a outra metade, em algum momento do processo de sucessão aconteceram divergências de ideias causando alguma espécie de confronto. Duelo de gerações é o principal motivo desses confrontos, quando ambas as partes não chegam a um denominador comum sobre as diferenças.

Considerando a escala de Likert, o Ranking Médio encontrado foi igual a 2,5, indicando um valor intermediário entre a opinião discordo parcialmente e indiferente.

Comparando-se os resultados obtidos a partir da questão anterior: “Em algum momento do processo de sucessão aconteceu algum confronto entre sucessor e sucedido?” com os resultados da questão: “Aconteceram conflitos durante o processo de sucessão?”, percebeu-se a ocorrência de algum tipo de conflito, ainda que os valores encontrados não demonstrem tal situação em ambos os gráficos.

Gráfico 7 - Houve interferência da família na escolha do sucessor continuar na empresa?



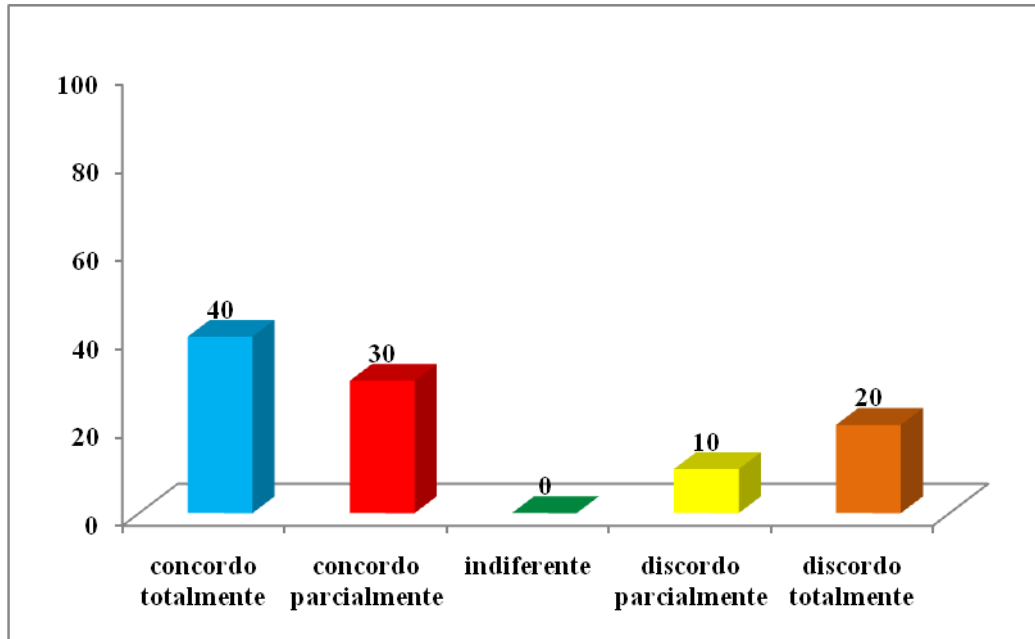
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico anterior, 20% das empresas responderam concordo totalmente, 10% concordo parcialmente, 10% indiferente, 20% discordam parcialmente, e 40% discordam totalmente.

Para a maioria das empresas, ou seja 40%, afirmaram que não tiveram nenhuma influência da família na escolha por permanecer na empresa, 20% tiveram muita influencia da família e 10% tiveram alguma influência.

O Ranking Médio encontrado foi de 2,5, indicando um valor intermediário entre a opinião discordo parcialmente e indiferente.

Gráfico 8 - O processo sucessório aconteceu no momento certo?

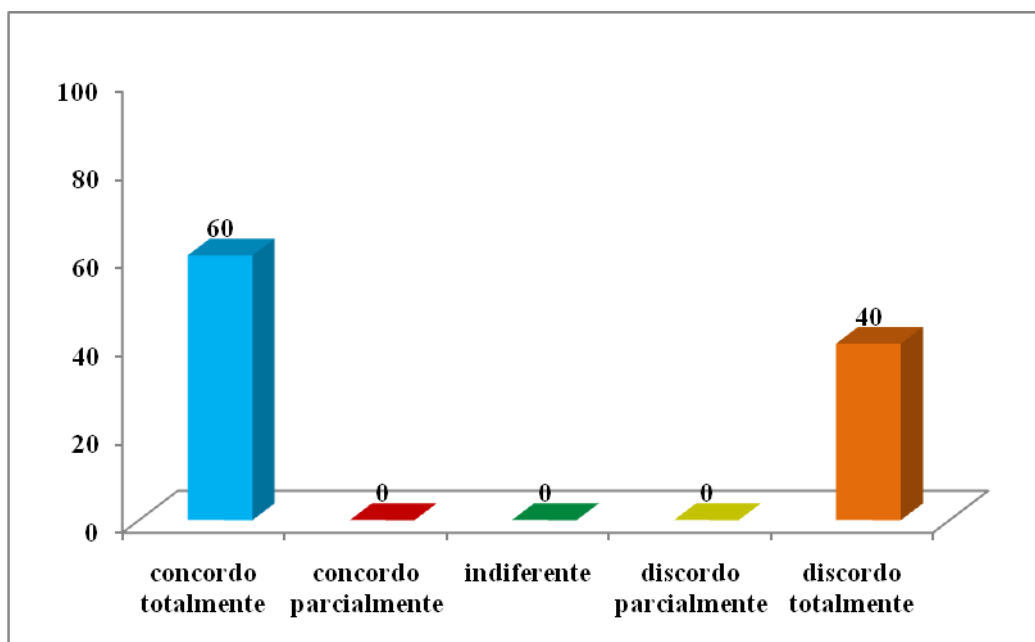


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura anterior, 40% das empresas concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, 10% discordaram parcialmente e 20% discordaram totalmente. Para a maioria das empresas (70%) o processo de sucessão aconteceu no momento correto, e apenas 20% acreditam que o momento da sucessão não foi o adequado.

O Ranking Médio encontrado foi igual a 3,6.

Gráfico 9 - O sucedido continua na empresa?

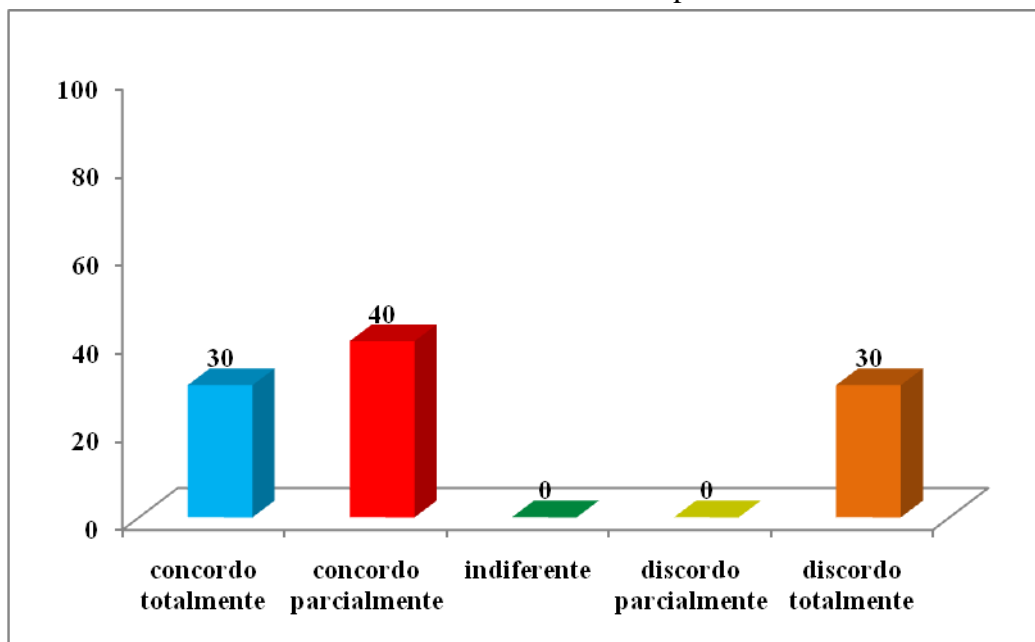


Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo gráfico anterior, 60% das empresas concordaram totalmente, ou seja, o sucedido continua com as atividades dentro da empresa, e 40% discordaram totalmente, o sucedido não atua mais na empresa.

O Ranking Médio encontrado foi igual a 3,4 indicando uma opinião intermediária entre a concordância e discordância.

Gráfico 10 - O sucedido interfere nas decisões da empresa?

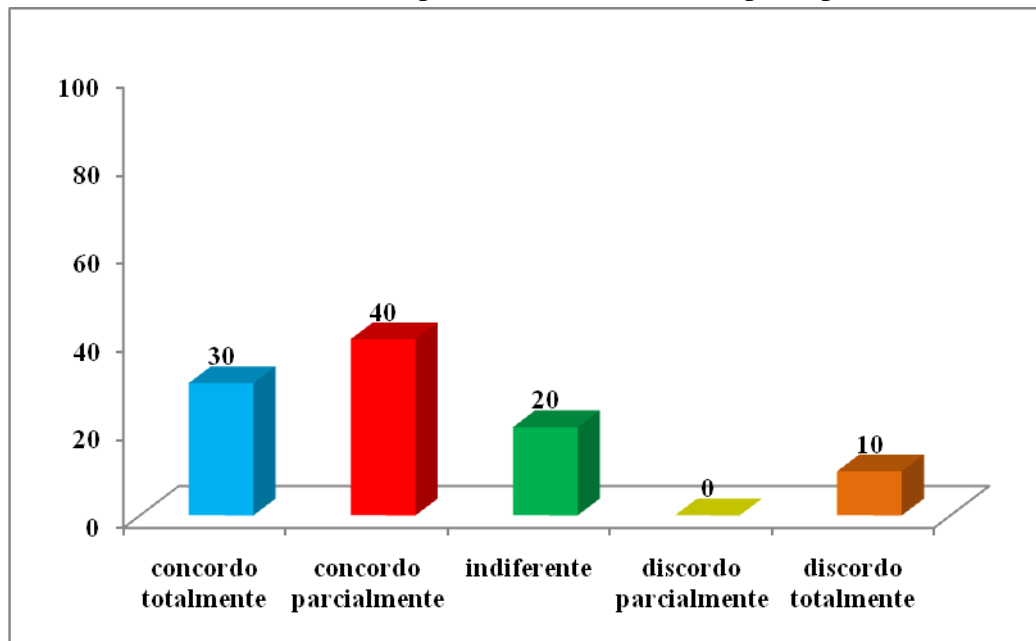


Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico anterior, 30% das empresas concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente e 30% discordaram totalmente. Para 30% das empresas o sucedido continua interferindo nas decisões na empresa, 40% tem alguma interferência nas decisões, e 30% não tem interferência alguma dentro da empresa.

Considerando a escala de Likert, o Ranking Médio encontrado foi igual a 3,4 indicando uma opinião no sentido de concordância.

Gráfico 11 - Os resultados da empresa estão satisfatórios após o processo de sucessão?



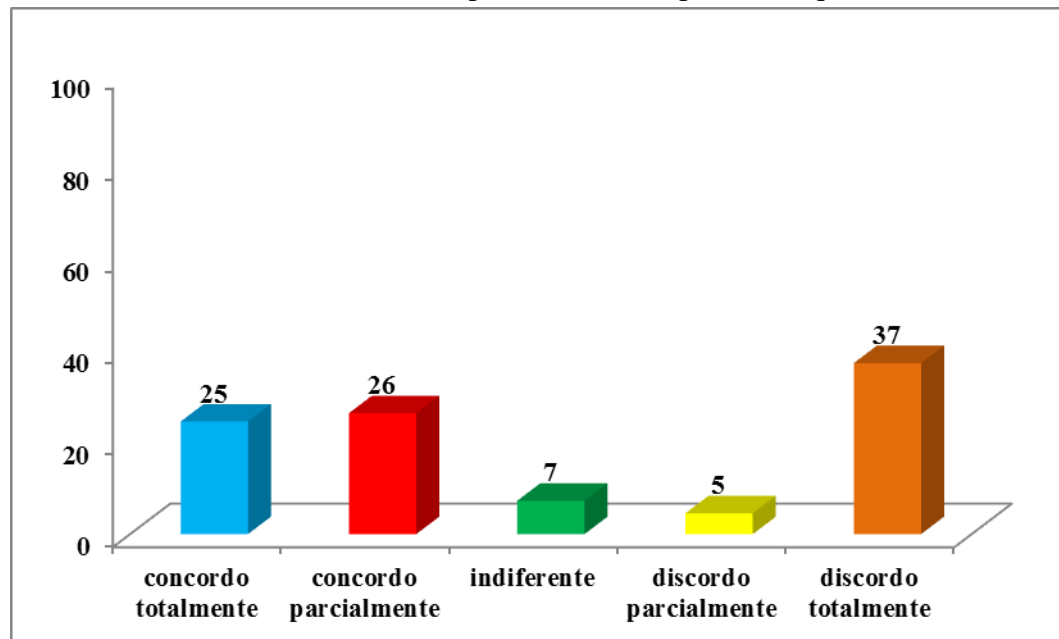
Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico anterior, 30% das empresas concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, 20% indiferente, 10% discordaram totalmente, ou seja, para 30% das empresas os resultados após o processo de sucessão estão satisfatórios, e apenas 10% não estão satisfeitos com os resultados após a sucessão.

O Ranking Médio encontrado foi igual a 3,8 indicando uma opinião de concordância com o assunto abordado.

O gráfico a seguir apresenta o percentual total referente à soma geral de todas as respostas obtidas para cada item da escala empregada, no intuito de se obter uma visão completa das opiniões dos respondentes.

Gráfico 12 - Percentual total das respostas obtidas a partir dos questionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

No total foram 56 respostas (51%) para as opções concordo totalmente e concordo parcialmente, 46 respostas (42%) para as opções discordo totalmente e discordo parcialmente, e 8 respostas (7%) para a opção indiferente. Considerando o cálculo do Ranking Médio Geral, foi obtido o valor de 2,96, indicando um valor aproximadamente igual ao valor intermediário usado na escala (valor 3) e expressando a opção indiferente em relação aos questionamentos realizados, o que indicou um equilíbrio entre aqueles que tiveram uma opinião no sentido de concordância e aqueles que discordaram.

Finalizando o questionário, para a pergunta dissertativa: “Para você, qual o maior desafio em um processo de sucessão?”, foram obtidas as respostas apresentadas a seguir:

Empresa A (microempresa do ramo de fotografias e filmagens): “A separação entre empresa e família em aspectos como relacionamentos, pois não é, patrão e empregado, e pai e filho, é patrão pai e empregado filho, tudo misturado, tanto fora da como dentro da empresa”.

Empresa B (microempresa do ramo de clínica odontológica): “Quando sucedido e sucessor possuem expectativas diferentes em relação ao futuro da empresa”.

Empresa C (microempresa do ramo de comércio de calçados): “O sucedido passar segurança e experiência para o sucessor”.

Empresa D (pequena empresa do ramo de Móveis e abertura de madeira) : “Aceitar as mudanças necessárias para satisfazer a todos os colaboradores”.

Empresa E (microempresa do ramo de barbearias): “Confiança dos clientes, novos hábitos”.

Empresa F (pequena empresa do ramo de Varejo eletro e móveis): “Ideias diferentes, no qual as idéias devem chegar a um acordo de decisão”.

Empresa G (microempresa do ramo de açougues): “Preparar a pessoa que tem interesse e perfil para continuar e promover o crescimento da empresa. A forma de consenso culmina com a extinção da sociedade e por consequência da empresa”.

Empresa H (pequena empresa do ramo de postos de combustíveis): “Trabalhar por um objetivo comum, quanto de investimento e prioridades”.

Empresa I (microempresa do ramo de ótica e relojoaria): “O processo de divisão é muito complicado e demorado”.

Empresa J (empresa de médio porte do ramo supermercadista): “O maior desafio é ter que lidar com a divisão de responsabilidades, tarefas e afins, para que cada um tenha seu próprio espaço e toda a equipe trabalhe em harmonia, para conseguir o objetivo maior, onde o conjunto prevaleça, mas sempre valorizando as individualidades”.

Observou-se que foram respostas bastante diversificadas, mas a principal dificuldade encontrada pelos empresários no processo de sucessão, é manter um bom relacionamento entre fundador e sucessor devido a fatores como: divergência de ideias, falta de confiança no sucessor, expectativas diferentes entre fundador e sucessor em relação ao futuro da empresa, entre outros.

Em âmbito pessoal, um fator que se considera como sendo o mais importante é de não deixar os relacionamentos familiares interferirem na hora da sucessão, manter uma postura mais profissional; ou seja, família de um lado, negócio e empresa de outro, para evitar conflitos que possam arruinar a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho de pesquisa foi identificar como as relações familiares condicionam o processo sucessório de empresas familiares, e a importância de realizar um planejamento para esse momento tão árduo e complexo.

Diante da competitividade decorrente do processo de globalização e de um maior acesso às informações, as empresas familiares estão se profissionalizando cada vez mais, buscando as melhores formas de obter o sucesso de seus negócios.

O momento da sucessão torna-se uma das principais fontes de conflitos em empresas familiares. Mas com a quantidade de informação disponibilizada isso está mudando.

O planejamento do processo de sucessão deve ser feito com base nas informações disponíveis da empresa bem como de seu possível sucessor. A ausência desse planejamento pode causar conflitos de interesse e poder para a empresa.

Os principais motivos de conflitos no momento da sucessão são o choque de gerações e a falta de confiança do fundador em seu possível sucessor.

Quando uma sucessão é conduzida de forma correta, pode trazer novos rumos para a organização. O sucessor necessita de uma formação responsável, conhecendo e entendendo a rotina da empresa, o legado de sua família e o que pode ser feito para contribuir para a continuidade da mesma.

A sucessão familiar deve ser apresentada como um processo, planejado e de aprendizado, levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. É necessário que durante todo o processo haja um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir, para que os conflitos familiares não interfiram no processo de sucessão e na continuidade da empresa.

Destaca-se que segundo dados da PwC (PricewaterhouseCoopers, 2016), as empresas familiares constituem 80% das 21 milhões de companhias existentes no Brasil, além de ocuparem 60% da força de trabalho e representarem 40% do PIB nacional. Essa importância está fazendo com que alguns institutos e estabelecimentos educacionais ofereçam cursos de formação e profissionalização de sucessores, entre eles a Fundação Dom Cabral e o Instituto Insper.

Como pesquisador responsável pelo trabalho, a motivação para desenvolver este tema foi bem pessoal, pois o momento que passamos dentro da nossa empresa é o da sucessão, e eu como sucessor achei muito relevante o tema para me auxiliar nesse processo árduo e complexo. Com o andamento do trabalho, consegui detectar muitos detalhes a serem

planejados num processo de sucessão familiar, e como não podemos deixar os relacionamentos familiares atrapalhar nessa passagem, agindo de forma profissional, nunca confundindo família com empresa, por mais difícil que seja, e que um planejamento da sucessão familiar é imprescindível para minimizar as possíveis dificuldades que são encontradas ao longo da realização do processo.

Pode-se citar como sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos:

a) a realização de uma pesquisa mais abrangente voltada para a comparação entre alguns setores de atuação visando verificar se existe uma relação entre o setor e o nível de dificuldade do processo de sucessão;

b) um maior aprofundamento no âmbito de determinação de possíveis fatores das resistências encontradas no processo de sucessão, suas causas e formas de minimizá-las;

c) uma revisão bibliográfica que busque determinar as principais vantagens e desvantagens de um processo de sucessão.

Finalizando, destaco a relevância pessoal observada no decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa, pois além do crescimento pessoal e profissional, ficou constatada a importância que a busca por informações atualizadas e decorrentes de experiências realizadas têm para o sucesso de uma empresa, ajudando a organizar de que forma será feita a sucessão e como identificar e promover inovações necessárias para que sejam atingidos os propósitos traçados para a empresa. Ou seja, a ideia é que todos os componentes da família se preparem para ajudar a manter a saúde e longevidade do negócio, trabalhando diretamente nele ou não.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, R.; MENEZES, P.; MARTINS, I. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CASILLAS, J. C.; DIAZ, C. F.; VALQUEZ SANCHEZ, A. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: 2007.
- COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FOCKINK, H. G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- GERICK, K. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Tradução Nivaldi Montigelli. São Paulo: Negócio, 1997.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE Revista de Administração de Empresas, 2000.
- LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991.
- LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 07.05.2017.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MENEGHETTI, A. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2016
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **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**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R ; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt.html>>. Acesso em: 20 out. 2017.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZARDO, A. **Direito das sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SALAMACHA, L. **Filho na sucessão familiar**. Disponível em: <<http://www.salamacha.com.br>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>>. Acesso em: 26 abr.2017.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise corporativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, outubro 2014. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.

SILVEIRO, A. **Complexo fraterno nas empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 15 ago. 2017.

VENTURA, L. C. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar: uma abordagem prática**. Disponível em: <<http://www.lcvco.com.br/conselho3.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. Pedimos a gentileza de sua colaboração para que responda-o.

1. Formação profissional: _____
2. Porta da empresa: () Micro () Pequena () Média () Grande
3. Quantos anos a empresa tem: _____
4. Ramo de atuação da empresa: _____
5. O processo de sucessão da empresa foi planejado entre os membros da empresa?
() concordo totalmente
() concordo parcialmente
() indiferente
() discordo parcialmente
() discordo totalmente
6. O sucessor teve algum preparo para ocupar um cargo na empresa?
() concordo totalmente
() concordo parcialmente
() indiferente
() discordo parcialmente
() discordo totalmente
7. O sucessor teve experiências em outras empresas?
() concordo totalmente
() concordo parcialmente
() indiferente
() discordo parcialmente
() discordo totalmente
8. Aconteceram conflitos durante o processo de sucessão?
() concordo totalmente
() concordo parcialmente
() indiferente
() discordo parcialmente
() discordo totalmente
9. A empresa já passou por mais de um processo de sucessão?

- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
10. Em algum momento do processo de sucessão aconteceu algum confronto entre sucessor e sucedido?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
11. Houve interferência da família na escolha do sucessor continuar na empresa?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
12. O processo sucessório aconteceu no momento certo?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
13. O sucedido continua na empresa?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
14. O sucedido interfere nas decisões da empresa?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente
15. Os resultados da empresa estão satisfatórios após o processo de sucessão?
- concordo totalmente
 - concordo parcialmente
 - indiferente
 - discordo parcialmente
 - discordo totalmente

16. Para você, qual o maior desafio em um processo de sucessão?

Agradecemos a sua colaboração!!

APÊNDICE B- CARTA DE ACEITAÇÃO**CARTA DE ACEITAÇÃO**

Informo que a empresa _____, de propriedade de _____, aceita fazer parte da amostra de estudo do projeto de pesquisa **“SUCESSÃO FAMILIAR”**, do aluno do Bacharelado em Administração da AntonioMeneghetti Faculdade, VINÍCIUS SIRENA, e sob orientação do professor DANIELLE DE SOUZA SAAD

Estou ciente dos procedimentos de pesquisa e que o nome da empresa será mantido em sigilo no trabalho final.

Diretor

_____, ____ de _____ de 2017.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____, portador do RG n_____, confirmo minha participação voluntária no projeto de pesquisa **SUCESSÃO FAMILIAR**, que tem por objetivo trabalho de conclusão do curso de Administração .

Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

- Entrevista em horário previamente agendado, cujas questões me serão apresentadas somente na hora da entrevista.
- Revisão e aprovação da entrevista que concedi, já transcrita pelo pesquisador.

Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que fornecer ao pesquisador serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais. Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases.

Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo “sucessão familiar”.

Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com a responsável pela pesquisa, estudante do Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, pelo e-mail v.sirena@yahoo.com.br ou pelo telefone (55) 9817-04253.

NOME:

ASSINATURA:

DATA: __/__/__

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

VINÍCIUS SIRENA