

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRANDON CHAGAS LIMA

O PLANEJAMENTO COMO FATOR CRUCIAL NO PROCESSO SUCESSÓRIO:

Identificando a relação entre os principais elos na sucessão familiar, conflitos gerados e a oportunidade de aprendizado, um estudo de caso.

São Luís

2018

BRANDON CHAGAS LIMA

O PLANEJAMENTO COMO FATOR CRUCIAL NO PROCESSO SUCESSÓRIO:

Identificando a relação entre os principais elos na sucessão familiar, conflitos gerados e a oportunidade de aprendizado, um estudo de caso.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª Ms. Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2018

Lima, Brandon Chagas.

O planejamento como fator crucial no processo sucessório: identificando a relação entre os principais elos na sucessão familiar, conflitos gerados e a oportunidade de aprendizado, um estudo de caso. / Brandon Chagas Lima. – 2018.

94f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2018.

1. Empresa Familiar, 2. Sucessão Familiar. 3. Processo Sucessório. 4. Planejamento. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud d. II. Título.

BRANDON CHAGAS LIMA

O PLANEJAMENTO COMO FATOR CRUCIAL NO PROCESSO SUCESSÓRIO:

Identificando a relação entre os principais elos na sucessão familiar, conflitos gerados e a oportunidade de aprendizado, um estudo de caso.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / /2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientador)

Ma. Em Administração

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Ao meu Deus e à minha família, em especial a minha mãe e minha irmã, que foram os meus alicerces e motivação para trilhar este caminho, as quais fizeram de mim o que sou hoje e me ensinaram a importância de colocar amor e carinho em todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus por ter me proporcionado a vivência maravilhosa que foi a Universidade, a qual me trouxe muitas experiências e amigos que levarei para uma vida toda.

Agradeço a minha família, que me apoio incondicionalmente duramente todo este processo, e que mesmo com as dificuldades que enfrentamos, colocaram sempre em primeiro lugar o meu aprendizado e estudo, fato este que me mostra a sorte que tenho em tê-los comigo durante toda esta trajetória.

Agradeço imensamente a dois professores que me fizeram enxergar na universidade o principal caminho para que eu me torne o profissional que almejo ser um dia, ao professor Protásio Cesar, que foi como um pai ao me acolher no Departamento de Comunicação Social e me mostrar que a vida mesmo possuindo muitas ondulações, merece ser vivida e as chances aproveitadas ao máximo, e a professora Amanda Aboud que é bem mais que uma orientadora, e me fez ver a importância que um profissional que tem amor e dedicação pelo que faz detém na vida de seus pupilos, ao gerar em seus alunos a vontade por quererem ser melhores e se esforçarem para atingir os seus objetivos.

Agradeço aos meus colegas e amigos que sempre acreditaram em mim e no meu potencial, estando comigo durante as várias etapas do meu processo de formação, conflitos e aprendizado.

Ao meu companheiro de vida, Marcos Paulo, que sempre me apoiou, estando comigo em todas as conquistas e dificuldades, mostrando sempre felicidade e cumplicidade durante todo este processo e me ensinando a ver com bondade e de forma positiva todas as situações.

Gostaria de agradecer a dois grandes amigos, que sempre acreditaram no meu potencial, ao meu querido Breno Bonfim, que esteve comigo em vários momentos não só durante a academia, mas em momentos pessoais também, me aconselhando, sendo um grande apoio e mostrando o carinho de um amigo que faz sempre o melhor, não importando a quem seja. E ao meu grande irmão Claudio Pereira, hoje um administrador, a quem eu admiro muito e me espelho como referência, por ser para mim um grande amigo e profissional.

Agradeço também aos meus companheiros e amigos de lutas diárias, Delana Santos, Darlene Silva, Beatriz Mendonça e Ítalo Pereira, que formam os

primeiros a me acolherem no curso, e que por muitos anos nós ajudamos em todas as etapas que nortearam a graduação, apoiando sempre uns aos outros.

Aos meus amigos, Larissa Sampaio, Victor Oliveira e Ana Letícia, que me mostraram a importância do trabalho em equipe, na forma de cumplicidade e carinho, ressaltando que nunca estamos sozinhos e sempre podemos contar com o outro.

“Precisar de dominar os outros é precisar dos outros. O chefe é um dependente.”

Fernando Pessoa

RESUMO

A sucessão dentre as organizações de origem familiar, vem ganhando cada vez mais atenção quando se trata da prospecção do futuro da empresa. Tendo em vista que esta problemática é agravada muitas vezes pela falta de planejamento por parte do fundador, ao não se preocupar em um primeiro momento com o futuro organizacional, de forma a estruturar a implementação do processo sucessório. Busca-se demonstrar além das fases e componentes da empresa familiar e a sua estrutura, a importância com que deve ser tratado o planejamento em meio à sucessão na empresa familiar, objetivando estrutura-lo de forma a promover a sua integração de maneira gradual, evitando conflitos e diminuindo os riscos a serem enfrentados. Para tanto, procurou-se aplicar o conhecimento teórico de forma a analisa-lo em um estudo de caso, observando como vem sendo implementada esta temática na empresa Gases & Tintas São Luís, a qual percebeu-se a forma como se dava o planejamento na organização e suas carências quanto a estruturação, resultando no maior comprometimento da herdeira para com a ordenação dos processos e execução de planos e estratégias, buscando amenizar os impactos da transferência sucessória. Procurou-se dessa forma, evidenciar a importância de uma boa execução do planejamento no processo sucessório, tendo em vista o mesmo como um diferencial competitivo e fator fundamental para a sobrevivência e perpetuação do negócio familiar.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão Familiar, Processo Sucessório, Planejamento.

ABSTRACT

The succession in the Family business has been winning more attention when we speak about prospecting the future. This problematic is aggravated by the missing of a planning created by the founder when there isn't a worry about the company's future and the way to structure the succession process. This paper goals to show the phases, structure and componentes of Family business; the importance with which the planning needs to be treated and how it's can help to promote a good succession process in the company, avoiding conflates and decreasing risks. Therefore, it was sought to apply the theoretical knowledge in order to analyze it in a case study, observing how it has been implemented this subject in the company Gases and Paints São Luís, perceiving the way in which the planning in the organization was given and its needs while resulting in an increase in the commitment of the heir to the ordering of processes and execution of plans and strategies, searching to soft the impacts of inheritance transfer. In this way, we tried to highlight the importance of a good execution of planning in the succession process, considering it as a competitive differential and a fundamental factor for the survival and perpetuation of the family business.

Keywords: Family business. Family succetion. Succetion process. Planning

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AEP:	Associação Empresarial de Portugal
IBCG:	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
S/A:	Sociedade Anônima

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	19
Figura 2 – Principais geradores de conflitos.....	39
Figura 3 – Mortalidade das empresas familiares no Brasil.....	41
Figura 4 – Duas esferas: Família vs Empresa.....	42
Figura 5 – Dimensões do processo de sucessão.....	43
Figura 6 – Principais Fontes de Conflitos na Sucessão.....	43
Figura 7 – O dilema da escolha do Sucessor.....	45
Figura 8 – Modelo dos cinco círculos.....	50
Figura 9 – Variáveis relacionadas que conduzem uma sucessão eficaz.....	51
Figura 10 – Planejamento da sucessão.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As interações dos sistemas familiares, propriedade e empresa nas empresas familiares.	22
Quadro 2 - Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.....	24
Quadro 3 – Conceitos literários sobre estratégia	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	EMPRESAS FAMILIARES	16
2.1	Características das Empresas Familiares	19
2.2	Governança corporativa nas Empresas familiares	25
3	SUCESSÃO EMPRESARIAL	28
3.1	Sucessor	30
3.2	Sucedido	31
3.3	Colaboradores	31
3.4	Terceiros	32
4	O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	33
5	FAMILIA EM QUESTÃO: OS PRINCIPAIS CONFLITOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES.....	39
6	O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	47
7	METODOLOGIA	54
7.1	Tipo de Pesquisa	54
7.2	Coleta de Dados	55
7.3	Análise dos dados.....	57
8	RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
8.1	Perfil da empresa.....	59
8.2	Seções de análise da empresa e seu processo Sucessório – Fundador.....	60
8.2.1	A estrutura	60
8.2.2	Família, Propriedade e Empresa.....	62
8.2.3	O funcionamento da estratégia na organização e o Planejamento Estratégico	65
8.2.4	O processo sucessório	69
8.3	Sessões de análise quanto a percepção do sucessor quanto ao processo sucessório.....	71
8.3.1	A empresa	72
8.3.2	O planejamento e a sucessão	73
8.4	Discussão	75
8.4.1	A estrutura.....	76

8.4.2	Família, propriedade e Empresa	78
8.4.3	O funcionamento da estratégia na organização e o Planejamento Estratégico	80
8.4.4	O processo sucessório	82
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1.....	90
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2.....	93
	ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO: COLETA DE DADOS ...	905
	ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO: COLETA DE DADOS ...	936

1 INTRODUÇÃO

No cenário de constante mudanças e aprimoramentos das organizações, mediante os avanços tecnológicos, percepções e gostos dos consumidores que devem ser observados a todo instante, as variáveis do mercado e o envolvimento para com os *stakeholders*, cabe as empresas tentarem se manter sempre à frente das exigências de um mundo globalizado, que se encontra cada vez mais seletivo, onde todas buscam e se aprimorar, mostrar o seu diferencial e garantir a sua sobrevivência. Neste contexto observa-se, as empresas familiares, que lutam diariamente para manter-se no mercado e acompanharem a rápida evolução do mesmo, trazendo como fonte norteadora do estudo a importância do processo de sucessão nessas organizações, que buscam mostrar as suas vantagens competitivas, evoluir e se perpetuar.

O processo de sucessão nas empresas familiares vem ganhando evidência, a partir do momento que o mesmo se mostra como questão crucial e determinante para a sobrevivência e prospecção da organização. No entanto, variáveis são envolvidas neste ciclo, cabendo ao fundador delimitar ações e planejamento para que a mesma se execute da maneira mais correta, minimizando os riscos e conflitos, de forma a elaborar estratégias que objetivem a melhor forma de inserir o novo herdeiro no ambiente organizacional.

Por meio de análises e leituras acerca do processo sucessório, se chegou as questões norteadoras da pesquisa: O planejamento é crucial para a implementação da sucessão no meio familiar? Caso não executado, ou de forma incorreta, quais os riscos? Onde se buscou estabelecer um preambulo entre autores, os principais conceitos e o funcionamento na prática com a aplicação de um estudo de caso.

O presente estudo prima por analisar a forma como é tratado o planejamento na sucessão empresarial, a partir das atribuições transferidas pelo sucedido ao novo sucessor, levando em consideração a preparação e integração do mesmo, os fatores que norteiam a sua organização e cultura e o condicionamento para a aquisição de uma nova gestão, objetivando demonstrar no processo sucessório a importância fundamental do planejamento na resolução e aprendizado para com os conflitos na empresa, e em caso de carência, os riscos que implicam a sua falta durante o processo.

A pesquisa visa também apresentar os principais conceitos acerca das empresas familiares por meio de autores que são referências no assunto, assim como a sua composição e os critérios para a sua classificação. Descrevendo também o processo de sucessão, suas principais características, entraves e desafios, de forma a evidenciar os principais conflitos e os impactos gerados no processo sucessório e na organização. Onde se propôs analisar a empresa Gases & Tintas São Luís, caracterizando-a como uma empresa familiar e descrevendo seu processo de sucessão e elementos de planejamento da mesma.

Para tanto, se estabeleceu uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo em sua natureza, de cunho descritivo, e possuindo como meios, a tipologia bibliográfica e o estudo de caso. Onde se buscou atrelar informações e preceitos importantes sobre a temática, identificando os principais pontos, obtendo como base o problema estabelecido, com finalidade de propor a aplicação prática, evidenciando como se dá o funcionamento do processo sucessório, por meio de entrevistas aplicadas para com os principais envolvidos.

A pesquisa encontra-se dividida em capítulos: O primeiro, busca trazer as questões introdutórias relacionadas ao assunto e as principais concepções sobre empresas familiares; o segundo trata a temática da sucessão empresarial, as abordagens e contextos inseridos; o terceiro traz o processo sucessório, descrevendo como o mesmo se faz no meio familiar; o quarto, evidência os principais conflitos enfrentados, tendo em vista o processo de sucessão; o quinto, traz o planejamento na sucessão, como o mesmo é evidenciado e os motivos de sua implementação; o sexto, aborda a metodologia utilizada; o sétimo, expõe os resultados das entrevistas e a discussão sobre os mesmos; e por fim o oitavo traz as considerações acerca dos estudos e das análises realizadas.

Tendo em vista as proposições que direcionam o estudo, nota-se que a problemática da sucessão ainda se mostra como fator crítico dentre as empresas familiares e de grande polemica dentro do âmbito organizacional por se tratar de um assunto delicado e que muitas vezes transpõe circunstâncias que o próprio fundador pretende ignorar, onde, a estruturação de um planejamento objetivando o futuro da organização pode trazer grandes benefícios e se tornar um diferencial competitivo para a nova gestão dos negócios, ou quando mal implementado, levar a um desgaste maior dos envolvidos e até mesmo ao falecimento da organização.

2 EMPRESAS FAMILIARES

Bernhoeft (1996) vem a definir o conceito de empresa familiar, como sendo aquela oriunda de um vínculo familiar, a qual detém uma base histórica, ressalta também, serem organizações que apresentam na administração da empresa membros da família. Entendimento este, que origina duas linhas de pensamento acerca das empresas familiares, por meio do qual alguns autores as qualificam como de cunho familiar apenas quando já passaram por um processo sucessório (LAKATOS, 1997); e outros como sendo uma organização que detém a sua origem histórica atrelada a uma família, e mantém seus membros na gestão dos negócios, podendo passar o controle para as mãos de um deles no futuro (BERNHOEFT,1987).

Passos et al. (2006) também descreve a organização familiar como sendo aquela em que o controle acionário se concentra em posse de uma família, que também viria a ser responsável pela administração e liderança estratégica da empresa ao decorrer do tempo.

Grzybovski e Tedesco (2002), conceituam empresas familiares como organizações oriundas de um processo sucessório, onde é necessário haver uma história que envolva pelo menos duas gerações; Donnelley (1976), complementa a visão dos autores citados acima, ao reafirmar que para ser uma empresa de cunho familiar, a mesma deve ser orientada por uma família em sua gestão e constituição, em duas gerações no mínimo.

De acordo com a Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2011), a empresa só assume inteiramente a posição de familiar após haver a transferência de uma gestão a outra. Contudo, este processo se dá de forma complexa envolvendo variáveis que se dispõem desde o meio empresarial, quanto propriedade e o meio familiar.

Segundo Lanzana e Constanzi (1999), para que uma empresa possa ser conceituada como familiar, é necessário que os membros de uma mesma família possuam uma parcela maior do capital empresarial. Ressaltam também que é fundamental que os membros assumam tarefas gerenciais e administrativas, detendo o controle sobre a propriedade familiar.

Conforme a percepção de Lodi (1998), a empresa que se classifica como familiar, deve estar atrelada ao fator hereditário quando se pensa no processo sucessório e gerenciamento da mesma, por meio do qual os seus valores e preceitos estão intimamente atrelados a figura do fundador, levando consigo o sobrenome da empresa. Nota-se que esta visão traz à tona a preocupação para com o caminho que será percorrido durante o processo sucessório, onde os sucessores serão os responsáveis pelo legado construído e um conjunto de preceitos a serem continuados em uma nova administração. O autor ressalta ainda, que essa mudança de gestão, permite a junção entre passado e futuro, entre as visões do fundador e a contextualização pessoal dos novos gestores.

Tendo em vista a conjuntura e estudo mediante os autores acima citados, pode-se definir empresas familiares como sendo aquelas constituídas por uma ou mais famílias, que possuem como base a gestão de um negócio. Logo, a preponderância da natureza da família reside no âmbito empresarial, abordando como grande preocupação a continuidade de um legado, por meio de um processo sucessório estabelecido.

Nishitsuji (2009), destaca algumas vantagens da empresa familiar:

- a) O clima organizacional e sua preservação: É observado em empresas familiares a preocupação e interesse para com o clima e cada indivíduo da mesma.
- b) O longo prazo: Apresentam uma facilidade maior em prospectar seus resultados e ações em visões de longo prazo por observarem a organização com sua extensão no futuro. Diferentemente de gerentes corporativos que são cobrados e julgados por resultados a todo momento.
- c) A qualidade: As empresas familiares são ressaltadas por manterem a sua qualidade na entrega do seu produto/serviço, enfatizando toda a sua questão cultural e que fideliza seus clientes.

Já Raimundini (2005) traz alguns fatores negativos que são tidos por problemáticas recorrentes dentro da estrutura de uma empresa familiar:

- a) Quanto ao forte envolvimento familiar: por possuírem um sistema onde empresa se mantém no cotidiano da família, e da mesma forma o

contrário, é comum que problemas familiares venham a se transpor para o contexto organizacional e vice-versa.

- b) Quanto a propriedade: Durante a primeira geração o fundador da empresa é o responsável pelo capital e propriedades interligadas a mesma. Com o processo sucessório, o sucessor virá a ser o responsável pelo capital da empresa, originando outro problema, que se dá entre herdeiros que possuem visão do negócio e pretendem mantê-lo, e aqueles que só querem a sua fatia da herança.
- c) Quanto a administração: Visões embasadas neste campo serão responsáveis por nortear o futuro da empresa. Podendo também apresentar falhas como, por exemplo: quanto a escolha de quem irá ser responsável pela administração da organização; o tempo em que o fundador irá demandar poder na mesma; o modelo de referência a ser seguido pelos sucessores.
- d) Quanto a dependência financeira: as famílias que constituem empresas familiares, geralmente, apresentam sérias dificuldades na hora de distinguirem seu patrimônio pessoal, ao da organização. Logo, ao serem enfrentadas crises pela empresa, as famílias também são diretamente atingidas por conta dessa dependência financeira.

Mediante essas desvantagens apresentadas, é importante realçar a influência que o fundador detém nas etapas de transição do seu legado aos seus sucessores. É fundamental que este tenha consciência do seu papel ao transpor todo um conjunto de preceitos, e cultura organizacional que foram responsáveis pelas conquistas da empresa, do momento de sua criação até a transição ao novo sucessor (CAMARGO, 2005).

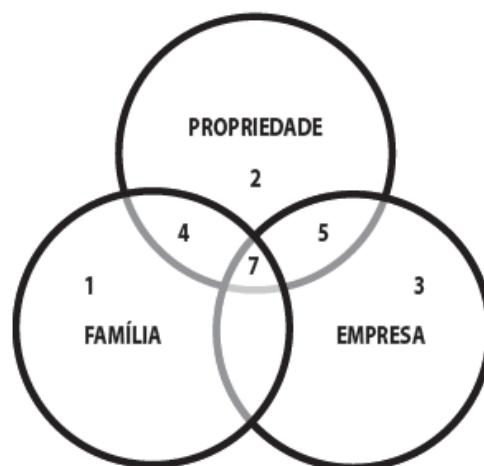
Atualmente, as empresas de cunho familiar encontram-se imersas em um grande dilema que está em continuar implementando os mesmos métodos e processos, ou buscar crescimento e inovação. Isso implica dizer, que as mesmas estão em uma constante luta pela sua própria sobrevivência, atribuindo as estratégias que assim julgam melhores para evitar a sua falência. A globalização, a crescente busca pelo melhor e mais novo, a relação custo e benefícios, trouxeram à empresa familiar a procura por mais profissionalismo, controle e inovação (LEITE, 2017).

Segundo Leite (2017), para que se garanta a sobrevivência da empresa familiar, tal como a sua passagem por todos os processos que subdividem a sua vida, é extremamente necessária a execução de um planejamento, garantindo não apenas a sua continuidade, mais o seu crescimento. O mesmo deve ser orientado e acompanhado pelos sócios e familiares, não apenas como forma realocar pessoas e bens, mas também para achar o sucessor que melhor se qualifica para levar adiante os negócios da família.

2.1 Características das Empresas Familiares

Segundo Gersick *et al.* (1997), um dos maiores conflitos relacionados a empresas familiares está relacionado as dimensões que abrangem e sustentam o processo sucessório nas organizações: são elas a propriedade (patrimônio), a família e a empresa (gestão). Tendo em vista esta problemática, os autores criaram o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, que englobam três dimensões que independem e se sobrepõem (Figura 1):

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6).

Sendo assim, o sistema responsável por compor a empresa familiar é dividido em: Dimensão Empresa (gestão) responsável por instituir a parte gerencial dos negócios, formada pelos recursos humanos a sua geração de renda e valor atribuído pelo mercado; a Dimensão Propriedade é responsável por atrelar o

patrimônio da família, que pode representar a empresa em sua totalidade, ou parte dela, além de outros bens que a família venha a possuir; e como terceira Dimensão, a Família, composta por parentes (pai, mãe, filhos, tios, sobrinhos, etc.) e agregados (genros e noras) (GERSICK *et al.*, 1997).

Segundo os autores, ao localizar cada integrante pertencente à empresa familiar em um dos sete setores, como é demonstrado na Figura 1, torna-se possível estabelecer uma concessão quanto ao seu grau de envolvimento para com a empresa da família, podendo enxergar até mesmo o seu interesse (maior ou menor) de acordo com o papel ao qual desempenha.

- a) Setor 1: Neste ficam os integrantes da família que não trabalham na organização e que não fazem parte da sociedade;
- b) Setor 2: São assim classificados os participantes da família que também participam e trabalham na empresa;
- c) Setor 3: Este setor contém as pessoas que trabalham na empresa, porém não possuem laços familiares

Acima estão mencionados os membros que possuem apenas uma forma de conexão com o sistema de empresa familiar, podendo ser membros da família, membros societários que possuem alguma parcela das ações/capital ou funcionários. Outras conexões também são estabelecidas pelos indivíduos que interagem para com este processo:

- a) Setor 4: Neste encontram-se os membros familiares que não são colaboradores, porém possuem participação na sociedade;
- b) Setor 5: Proprietários que exercem algum papel na organização, mas não fazem parte da família;
- c) Setor 6: Membros da família que trabalham na organização, mas sem participação na sociedade;
- d) Setor 7: Membros familiares que trabalham na empresa e possuem participação na sociedade.

Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que, para que se possa elaborar uma boa estratégia nas empresas de cunho familiar que resultem na propagação dos negócios, é necessário que se conheça as pessoas inseridas nos subsistemas que envolvem a família, empresa e propriedade. São eles:

- a) Membros da família: os autores abordam as expectativas que estes indivíduos têm em relação aos negócios, tendo em vista que estão ligados de forma direta a empresa e que em um processo de sucessão devem ser levados em consideração;
- b) Membros da família que são proprietários: neste grupo estão os responsáveis por trabalhar constantemente o patrimônio da empresa, com finalidade de agregar valor e expandir a sua marca e visão. Preceito este que, durante a mudança de gerações, recebe um novo desafio, tendo em vista uma nova etapa, onde novos conceitos e um mercado com visões diferentes irão exigir da organização mudanças e mais preparo, tarefa de responsabilidade incumbida ao novo herdeiro;
- c) Proprietários que não pertencem a família: Neste grupo, estão inclusos os sócios, que não possuem vínculo sanguíneo com os familiares e que receberam uma porcentagem da empresa, podendo ter sido por meio de uma premiação, por motivo de confiança, para manter um bom profissional na organização, entre outros possíveis motivos;
- d) Familiares que trabalham na organização: Este colaborador possui uma particularidade, pois está vinculado a organização, não apenas em trabalho, mas em laços de sangue, o qual deve ser posto de lado na hora da tomada de decisões e na forma de separar a família e os negócios;
- e) Familiares que são proprietários e trabalham na organização: Como mencionado na situação anterior, é necessário que se faça distinção entre o que é da empresa, o que é família e o que é propriedade. Pois ser proprietário não basta para que se trabalhe na organização, é necessário possuir conhecimento técnico e aptidão, para que se possa gerenciar e atribuir valor;
- f) Executivos que não possuem vínculos familiares: Neste grupo, integram-se os profissionais executivos que não possuem nenhum vínculo consanguíneo, mas que detêm um trabalho fundamental para com a organização, sendo assim, os mesmos devem se sentir motivados e parte integrante quanto a missão e valores da empresa, de forma a desempenharem o seu papel com competência, se sentindo valorizados.

Assim sendo, nota-se a fundamental importância em entender como se relacionam as diferentes esferas dentro do próprio âmbito organizacional de uma empresa familiar, e como interagem entre si, pois, para um bom resultado e para que se alcance o êxito na continuidade da organização, deve ser mantido o equilíbrio entre esses diferentes grupos. Por esses motivos, Ehlers e Neves (2009) fazem colocações a respeito da interação entre as três esferas (empresa, família e propriedade), as quais podem ter resultados positivos e além do esperado, gerando crescimento e inovação; ou negativos, tais como divergências quanto aos interesses e ambições, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – As interações dos sistemas familiares, propriedade e empresa nas empresas familiares.

Sistema familiar	Sistema societário	Sistema empresarial
Os relacionamentos	O acordo de acionistas	Lucratividade
O desenvolvimento pessoal	O patrimônio	Negócios
Os conflitos	A sucessão profissional	A gestão
O desenvolvimento profissional	A perpetuação	O mercado
A saúde física e emocional	A rentabilidade	A competência para competir
Expectativas		Sobrevivência

Fonte: Adaptado de Ehlers e Neves (2009).

Ehlers e Neves (2009) entendem a relação entre o comportamento e os propósitos de cada uma das três esferas da seguinte forma:

- a) Sistema familiar ↔ sistema societário: Possuem como base comum o foco nos resultados, gestão dos recursos financeiros e o controle. Ao relacionarmos essas duas esferas deve-se abordar com cautela a forma de satisfazer adequadamente as carências de ambas (financeira) e particulares, de forma a identificar o que é necessário para o momento,

tendo em vista também, que cada indivíduo possui a sua particularidade e motivação própria;

- b) Sistema familiar ↔ sistema empresarial: Estes dois sistemas convivem de forma a possuir muitos interesses comuns, como o foco em crescimento, em ampliar rendimentos e propagar o reconhecimento quanto a organização. No entanto, em situações de criticidade econômica vivida pela empresa, decisões difíceis interferem diretamente na vivência do sistema familiar, levando-os a tomadas de decisões mais complexas, tendo em vista que a sua renda, a organização e família possuem um elo constante;
- c) Sistema societário ↔ sistema empresarial: Possuem os mesmos interesses quanto ao foco nos resultados, ao retorno financeiro, a concorrência e a capacitação. Todavia, conflitos envolvendo os interesses dos sócios podem ser gerados à medida que a intervenção familiar se mostra preponderante, seja ao empregar membros familiares na gestão organizacional, ou na divisão de lucros, poder e visão quanto aos negócios, mostrando o quão necessário é a definição de regras claras para nortear um bom convívio entre as partes envolvidas.

Gersick *et al.* (1997), defendem ainda os estágios de maturidade e evolução das empresas familiares segundo os três eixos propostos (Figura 1). Os quais afirmam serem independentes e detêm suas próprias dimensões de crescimento, mencionado de forma resumida pelos autores e elaborados seguindo um modelo tridimensional, demonstrados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não-funcionários
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro. Geralmente, desenvolve um produto.
	Expansão / formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos, empresa ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto

Fonte: Gersick et al., 1997.

Tendo em vista a analogia proposta, quando a evolução e maturação das diferentes esferas que compõem as empresas familiares, pode-se dizer que as mesmas podem atrelar diferentes estágios de desenvolvimento ao mesmo tempo, de forma que deve ser considerado cada eixo e as particularidades de cada caso, pois nota-se que as dimensões independem umas das outras, onde vários fatores podem influir nos processos de mudança, tais como a história de cada organização, os

problemas enfrentados, entre outros. No entanto, em qualquer que seja o estágio no qual a empresa se encontre, Gersick *et al.* (1997) enfatiza que a sucessão é o acontecimento mais importante na empresa familiar.

Tendo em vista a formação das diferentes relações dadas entre as esferas que compõem uma empresa familiar, e a medida que as mesmas evoluem e aumentam o seu grau de complexidade, tem-se a importância de estudar a sua composição e estrutura, para que possa entender da melhor forma a sua dinâmica, a fim de promover harmonia entre os meios, instigando a convivência da melhor forma e promovendo resultados mais eficazes na organização.

2.2 Governança corporativa nas Empresas familiares

Leite (2017) traz a importância da empresa familiar em adotar a governança corporativa, pois, em dado momento, o sócio fundador poderá se afastar da gestão, por qualquer motivo que seja, ou a empresa pode vir a se tornar uma S/A aberta. Segundo o autor, para que esta se torne uma Sociedade Anônima aberta deve se expandir com a contribuição do capital de *private équite* (capital privado) ou de *venture capital* (capital empreendedor), pois a aplicação de parte do seu capital não seria o suficiente, além de propor um crescimento mais lento, de forma a não ser atrativo para possíveis investidores.

Ainda segundo o autor, uma das maneiras de se estruturar o crescimento da empresa familiar a longo prazo seria a aplicação do sistema de governança corporativa para com a alta administração. Tem-se a necessidade de aplicação do sistema ainda mais quando há vontade de transferência de poderes aos sucessores, que muitas vezes podem não estar preparados para o processo, por desinteresse ou falta de conhecimentos técnicos. Permitindo a esse fundador, delegar tarefas rotineiras a executivos mais bem preparados de forma a manter o controle da empresa. Dessa forma, a governança se dá por meio da implementação de uma gestão estratégica, pois possui visão ao longo prazo de atuação da organização, funcionando como um sistema de controle da alta administração se preocupando com o futuro da empresa, suas variáveis econômicas, sociais e ambientais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, 2009), um dos principais objetivos adquiridos com a implementação da governança corporativa

é a transparência, igualdade e compromisso. Em organizações de cunho familiar, os conselhos familiares e societários têm por finalidade a máxima expansão dos lucros e valores acionários em curto prazo, com o objetivo de expandir em número, os seus potenciais acionistas. O que se dá de forma diferente em empresas abertas, pois o mesmo possui relação direta com a natureza societária, cabendo aos acionistas buscar a melhor forma de efetuar a administração de suas estratégias, em função do desempenho das mesmas.

Ward (2005) qualifica como um dos principais fatores de sucesso das empresas familiares, a demanda do mercado pelas ações de uma organização, visto que o mesmo possui muitas variáveis atreladas a questões econômicas, externas e internas das empresas. Desta forma, nas empresas abertas o conselho administrativo é responsável por deter o poder em relação a sua governança, supervisionando a diretoria executiva a garantindo a expansão do seu valor de mercado.

Assim sendo, a realização de uma boa governança pode trazer para a empresa um diferencial em relação a sua colocação no mercado, trazendo maior credibilidade e confiabilidade a organização, por demonstrar transparência na forma da sua gestão. Outra questão importante a ser abordada ao se implementar a governança, é a preocupação para com a gestão de riscos, tendo em vista a relevância dos acionistas em saber como são administrados os riscos e a quais a organização pode estar sujeita (IBCG, 2009).

As empresas familiares possuem uma grande vantagem que está na praticidade ao tomar decisões estratégicas, tendo em vista a unificação do poder. Onde uma boa implementação do sistema pode atribuir vantagens quanto ao âmbito econômico e familiar, estabelecendo confiança por meio da transparência e melhorando as relações família/colaborador. No entanto, os gestores devem se manter atentos quanto as práticas de governanças desenvolvidas, a fim de atualizá-las, tendo em vista a necessidade de mudanças, que se dão por um processo difícil e constante enfrentados por várias empresas familiares (WARD, 2005).

Desta forma a governança corporativa, vem a instituir um processo que objetiva a continuidade da organização, por meio da transparência, igualdade na prestação de contas e informações para com os membros e acionistas, a qualificação dos gestores que são responsáveis pela decisão dos negócios e o

controle dos riscos. Processo responsável por atribuir valor de mercado à empresa, lhe proporcionando além da melhoria em sua estrutura, alcançar maior visibilidade quanto aos seus negócios.

3 SUCESSÃO EMPRESARIAL

A sucessão direcionada as ciências sociais aplicadas a administração, vem ganhando destaque quanto a sua importância e proporção, à medida que a temática é tratada como um grande obstáculo a ser enfrentado e superado pelas organizações, exigindo das mesmas, preparação para lidar com o processo de mudança que implica a passagem de gerações e lideranças.

A sucessão é um processo inevitável, ao qual toda empresa está propensa a passar em algum momento de sua vida, sejam organizações sem fins lucrativos, Organizações Não Governamentais (ONGs), cooperativas, organizações tradicionais ou familiares. A sucessão está intimamente ligada ao seu crescimento e maturação, ao momento em que as formas de liderança e de gestão passarão por modificações e junto a elas toda a empresa, por isso a importância em planejar o processo e preparar um líder que objetive a perpetuação e crescimentos dos negócios (OLIVEIRA E BERNARDON, 2008). O processo que objetiva a sucessão possui grande abrangência em suas ramificações e focos de estudo, pairando por diferentes maneiras de como vem a ser tratado nas mais diversas organizações. O presente estudo possui enfoque nas empresas de origem familiar, nas suas características e em como as mesmas lidam com esse ciclo de mudanças.

Um erro cometido por muitos empresários, assim como seus sucessores é a relevância dada ao encaminharem a sucessão como sendo prioritária a gestão dos negócios, no que se atribui ao processo de mudanças. Enquanto que nessa cadeia é envolvida bem mais que apenas negócios, para que se possa dar continuidade em uma gestão familiar, todo um modelo organizacional que viabiliza e mantém o controle do capital da empresa deve ser levado em conta. Dados estes fatos, observa-se a influência que a presença do herdeiro no convívio com a gestão de negócios da família tem como ator preponderante para a transição no processo sucessório (BERNHOEFT, GALLO, 2003).

Outro fator que se torna um grande dilema enfrentado no processo sucessório está na insegurança do fundador em fazer a transição da gestão, por não achar um momento adequada e pela falta de planejamento do mesmo, o que leva a uma gama de problemas a serem enfrentados futuramente, quando houver o afastamento do sucedido, seja por idade ou algum outro fator, e a organização se

encontrar em meio a uma nova gestão que não foi devidamente preparada para assumir os negócios (LEITE, 2017).

Um grande desafio também encontrado no processo sucessório está atrelado ao ato de conscientizar os novos gestores, quanto os seus objetivos, missão e valores. Pois a sucessão nada mais é que a transgressão de uma organização que tem por finalidade assegurar que a mesma mantenha a sua continuidade, e que em contrapartida desenvolva habilidades intelectuais e de capacitação para que os novos integrantes venham a gerir da melhor forma. Este processo exige muito mais que o empenho e envolvimento dos membros, mas também da família, colaboradores e conselhos, que se encontram diretamente relacionados na busca pelo sucesso e prosperidade organizacional (AEP, 2011).

Segundo Bona (2013), mudanças dentro de uma organização, sempre irão gerar algum impacto de magnitude relativa. Quando essas mudanças são relacionadas a transições de alta gerência, é importante que medidas sejam tomadas para que este processo se dê de forma bem elaborada a resultar no mínimo impacto possível. No entanto, não há como deixar de retratar o lado emocional e afetivo ao se falar de empresa de cunho familiar.

Bernhoelft e Gallo (2003), explanam que fatores afetivos ou emocionais, quando não estão bem resolvidos, afetam diretamente o futuro dos negócios. Pois uma família não mantém seus entendimentos ou harmonia apenas por ser uma família. O autor faz ressalva também, ao comportamento dos sucedidos diante dos seus sucessores, quando os mesmos agem de forma passiva, a esperar que os problemas se auto resolvam, o que não tem se evidenciado uma boa tática.

Bona (2013) enfatiza a importância da harmonia entre sucessor e sucedido, e que para haver sucesso no ciclo de sucessão familiar, é necessário que todos os membros envolvidos compartilhem do que representa a prospecção da visão de um futuro do empreendimento, por meio dos valores e aspirações de cada indivíduo.

As complicações que muitas vezes são atreladas ao processo de sucessão estão interligadas a mortalidade das organizações que não planejam adequadamente a mudança das gerações. E por mais que a mesma faça um planejamento prévio, um conjunto de fatores podem influir quanto a probabilidade de sucesso e continuidade dos negócios, já que este processo é arriscado e pode ser

muito complexo, envolvendo várias estruturas, como a financeira, a operacional e a emocional (AEP, 2011).

3.1 Sucessor

Segundo Passos (2006), para a família empreendedora o sucessor é aquele membro escolhido, capaz e legitimado perante os seus membros. Bona (2013), ratifica ainda, essa como sendo uma das escolhas mais difíceis dentro da empresa familiar. A partir deste momento integra-se ao processo a dúvida na escolha do sucessor na organização, onde várias questões devem ser levantadas, como por exemplo, a sua capacidade para assumir um cargo gerencial, o seu preparo, a divisão do poder para com outros herdeiros e em caso de indicações se a pessoa pertence à família ou não.

Quanto a visão perante o mercado, esta é uma situação que costuma mudar os aspectos inerentes a organização em todo o seu âmbito operacional, que podem ser precursores na alteração da forma como interagem os agentes de mercado e a empresa.

É necessário que se estabeleça um destaque para a importância do planejamento no que tange a sucessão nas organizações, para que sucessor possa se adaptar as novas condições e esclarecer suas dúvidas de forma a assegurar um bom processo, assim como se faz no planejamento estratégico da organização (OLIVEIRA, 2006).

Mello (2007), traz a questão da carga atribuída pela herança ao sucessor. Por meio do qual, o sobrenome carregado pelo herdeiro irá lhe implicar em comparativos perante todas as suas ações na nova gestão, ocasionando expectativas ou frustrações. Por isso a necessidade de um preparo e planejamento, pois quando na saída do fundador, não há a possibilidade de integração do sucessor nos processos organizacionais, poderá ser ocasionado certa dependência executiva nas tomadas de decisões, que por sua vez, já deveriam ser cabíveis ao novo herdeiro.

3.2 Sucedido

As discussões acerca da importância do planejamento perante o processo de sucessão das empresas são frisadas por vários autores, tendo em vista a seguridade que se deve passar ao sucedido e ao sucessor. Passos *et al.* (2006), frisa que durante a sucessão a maioria das crises ocasionadas são pelos sucedidos, que possuem uma imagem que se incorpora de forma particular a família e a empresa, e que regem o seu comportamento e formas de se expressar para com os dois meios, a questão vem quando existe um processo de desvinculação da empresa que ocasionar mudanças na postura deste membro para com a família.

Fato este descrito também por Bernhoeft e Gallo (2003), onde citam as dificuldades no plano familiar oriundas deste processo, por meio do qual o fundador, por temor a mudanças em seu âmbito familiar, deixa de executar um planejamento da transição, que deverá ocorrer.

Ainda por Bernhoeft e Gallo (2003), é questionado que para que se possa determinar um futuro para empresa, o sucedido deve saber responder a si mesmo se a organização foi fundada para mérito e satisfação próprios, ou com finalidade de perpetuar e levar todo um legado da família. Dando assim continuidade ao planejamento e processo sucessório.

3.3 Colaboradores

Os laços familiares e profissionais quando atrelados a uma mudança no processo organizacional se mostram muito complexos, pois lidar com responsabilidades, gerir expectativas e motivações se mostram muito difíceis, porém são necessárias para que o processo seja devidamente executado. A sucessão traz um impacto direto a toda a estrutura organizacional, que pode amenizar estes efeitos ou potencializa-los dependendo do grau de aceitação por parte dos colaboradores e tendo em vista também, o nível de maturidade da própria empresa (AEP, 2011).

Ainda segundo AEP (2011), é fundamental que mediante o processo de sucessão empresarial, a organização busque o envolvimento dos colaboradores,

tornando-os parte das mudanças e levando aos mesmos, confiança, através da partilha das novas metas e planos a serem traçados.

3.4 Terceiros

As mudanças vinculadas ao processo sucessório não se apresentam apenas em nível interno, mas em âmbito externo também. Por mais que este processo se dê de forma calma e pouco alarmante, é inevitável que sejam disseminadas informações a respeito da sua situação. Por isso, em acontecimentos como este, profissionais de áreas distintas como contadores, consultores, entre outros, podem ser grandes facilitadores no processo (AEP, 2011).

Outros *stakeholders* acabam interagindo mediante o processo de sucessão, podendo acelerar a forma como a nova gestão se relaciona com os mesmos, levando a sucessão sua execução de forma mais transparente (AEP, 2011).

4 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Ao se pensar na continuidade de um negócio familiar, entra em questão um tema polêmico e de grande importância a ser tratado: o processo sucessório, que para muitas empresas se dá de forma angustiante e que exige todo um planejamento e preparo para o seu encaminhamento, visto que ele pode resultar no sucesso ou futuro declínio da organização. Sendo assim, não há como evitar este processo, quando se almeja dar continuidade aos negócios, mas a forma como ele vem a acontecer pode ser melhor estruturada para reduzir riscos e amenizar possíveis impactos. Por este motivo, o processo sucessório vem se tornando um dos assuntos mais pesquisados quando se fala de empresas familiares, onde há procura por manter-se entre as gerações, originando constante busca por casos e conhecimentos específicos (STAMM; LUBINSKI, 2011).

Lodi (1998), traz a sucessão como um importante processo de cessão dos poderes, que culminará em mudanças significativas quanto a gestão em seus dois primeiros anos. Por esta razão, o processo de sucessão deve ser planejado e executado de forma cuidadosa, tendo em vista os objetivos que norteiam a organização, desafios e aonde se busca chegar, para que se alcance o êxito na continuidade empresarial.

Segundo os autores Passos et al. (2006), é no processo de sucessão que vem a ocorrer a transição de poderes entre o fundador ou gestores que se encontram na liderança das esferas da propriedade, empresa e família, para a gestão dos novos sucessores. Onde cada esfera irá sofrer sua própria transição, legitimada pela cessão de poderes vindas do sucedido aos novos herdeiros, que criarão uma identidade própria a influenciar nos processos antes conhecidos nas dimensões. Vale ressaltar, que nas esferas da propriedade e família, o sucessor é necessariamente um membro familiar, mas já na organização pode não pertencer ao meio.

Ao se observar a literatura acerca do assunto, nota-se que no âmbito da sucessão empresarial duas visões analisam a temática de forma distinta: a primeira estrutura o processo em condição isolada, de forma a não o integra nas esferas que assim compõem a sucessão; o segundo aborda o processo como sendo integrante de uma cadeia que envolve o desenvolvimento da família e organização, realizado

de forma contínua. O processo sucessório estar intimamente ligado a vida e continuidade da empresa, por isso, ao se falar em empresas familiares, não há como descartar a continuidade da sucessão para a sobrevivência da mesma. Todavia, estratégias para a sucessão devem ser adotadas, afim de amenizar impactos e resistência por parte de membros da família, funcionários, fornecedores e públicos de interesse (TONDO, 1999).

Segundo Lambrecht (2005), a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, e que deve ser pensado desde cedo e levado em consideração como um plano constante, tendo em vista a sobrevivência da organização. O mesmo tem de levar em consideração vários fatores, que são únicos de uma empresa para outra, como por exemplo, a cultura, questões sociais, família e planejamento.

Dupas et al (2003) relata o fato de nem sempre o detentor do poder ser o mais bem preparado para o exercício de liderança e gestão da organização. Observando este fator, nota-se a importância da sucessão vista como um processo contínuo e bem planejado, com etapas estruturadas e pensadas a longo prazo, pois dessa forma um conjunto de habilidades inerentes a função que o sucessor irá assumir, começam a ser formuladas, para que no ato da sucessão a escolha do herdeiro e futuro líder dos negócios seja feita da melhor forma.

Segundo Gersick *et al.* (1997) o processo sucessório é um dos momentos mais importantes dentro o ciclo de vida da organização, classificando-o em nove tipificações de sucessão, os quais integram três diferentes grupos:

- a) Três recicláveis: neste grupo a gestão e a liderança podem sofrer modificações, no entanto, os grupos societários se mantem os mesmos;
- b) Três progressivas: este é responsável por trazer modificações quanto ao quesito liderança e ampliações quanto a estrutura societária, aumentando assim a sua composição;
- c) Três recursivas: nesta tipificação vai ocorrer mudanças quanto a gestão e liderança na organização e uma redução no quadro societário, com finalidade de converte-lo em uma estrutura menos complexa.

Em organizações de cunho familiar, a implementação de um processo sucessório se torna uma problemática bem maior, pois muitas vezes a sucessão da gestão passa de uma geração para outra se utilizando na sua maior parte de preceitos hereditários, não levando em consideração questões primordiais como, por

exemplo, a capacitação profissional, formação acadêmica, as competências necessárias e habilidades para com os negócios e a experiência em administrar. Por isso é comum acontecerem erros durante o processo de sucessão, que poderiam vir a ser evitados em caso de um planejamento bem estruturado, como exemplo, tem-se o atraso dos filhos na imersão à empresa, a confusão entre o que é propriedade da organização e o que é da família, a capacidade de direção que necessita de conhecimentos específicos, a manutenção de gestores familiares que se mostram incompetentes, a concessão de benefícios quando não há contrapartida do colaborador familiar, e por fim, a atribuição do primeiro emprego ao novo membro da organização (FLORIANI, 2002).

Ward (2005) relata, que um grande diferencial das empresas familiares é a sua visão de longo prazo, no entanto, é necessário não ficar preso apenas as realidades do mercado, por se mostrarem constantes e voláteis a todo momento. Ainda segundo o autor, um grande problema enfrentado por essas empresas se dá na gestão realizada de forma desmedida, quando não há transparência na utilização do poder, que acontece geralmente quando é buscado apenas a comodidade pessoal, levando a estratégias pouco eficientes, como pode ser exemplificado, o mal planejamento do processo sucessório, que futuramente tende a acarretar uma série de conflitos organizacionais. O autor destaca ainda que, as empresas que se sobrepõem exploram as suas forças a partir da qualidade do seu complexo de governança, o que as diferencia das demais, que, por sua vez, se mantêm presas as suas próprias fraquezas. Sendo assim, para que se obtenha êxito quanto ao sucesso familiar deve ser ressaltado a habilidade de controle da sua propriedade e a possibilidade de instituir um conselho administrativo responsável por prestar contas e estabelecer papéis aos sócios e proprietários que compõem o conselho administrativo.

Segundo Garcia (2001), o ato de não planejar o processo sucessório é um dos maiores causadores de mortalidade das empresas familiares. É necessário que a temática seja discutida e diferentes possibilidades sejam abordadas dentro âmbito familiar, junto aos que pretendem se tornar gestores e participantes dos negócios, pois este processo necessita de uma atenção especial, tendo em vista que irá definir o futuro da organização. Esta falta de planejamento, pode justificar a extensão ou o

atraso do processo sucessório por parte do fundador, quando o mesmo já devia vir sendo estruturado.

Oliveira (1999) traz que muitas empresas familiares aguardam pelo falecimento dos sócios e proprietários, para que possam começar a planejar a sucessão na organização. O autor destaca também que a constante rotina dos gestores os inibe da importância da execução de um planejamento da sucessão, que deveria ser constante e gradual, preparando a organização para acontecimentos inesperados, pois os mesmos se acostumaram a executar processos e definirem à sua maneira de reação quanto aos mesmos. Nesta visão, cabe aos sócios e acionistas pensarem na continuidade da organização no mercado e nos cenários a qual a empresa pode vir a se inserir, dando importância ao planejamento no processo de sucessão por proporcionar uma direção a ser seguida e por ser um dos aspectos mais importantes a se tratar quando se relaciona as transferências de poder, buscando relacionar o sucessor e o ambiente interno da organização.

Ainda segundo Oliveira (1999) apresentam-se em cinco, as fases que caracterizam o processo de sucessão:

- a) 1ª Fase: identificar e traçar os resultados a serem alcançados, por meio do qual o fundador começa a prospectar o que almeja para o futuro da sua organização, a probabilidade de perpetuá-la e maturação da ideia de um processo sucessório para que os objetivos desenhados sejam alcançados;
- b) 2ª Fase: identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa, quando após diagnóstico da organização busca-se avaliar os sucessores e suas habilidades para integrar a mesma;
- c) 3ª Fase: discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase, objetivando planejar os meios de execução do processo sucessório;
- d) 4ª Fase: a escolha do sucessor, quando após avaliação dos possíveis membros a integrarem o copo empresarial, o herdeiro mais habilitado e selecionado.
- e) 5ª Fase: implementação do sucessor, acompanhamento e avaliação dos resultados. Quando este é inserido de forma gradual, objetivando o seu desenvolvimento junto à organização, sendo avaliado para que seja

mensurado o seu crescimento e objetivos alcançados desde o início da nova gestão.

Ward (2005) fraciona o processo de planejamento da sucessão em quatro planos: familiar, empresarial, patrimonial e sucessório. Por meio do qual houve um estudo com mais de duzentas empresas de origem familiar, ao aplicar a pesquisa, observou que as organizações que mais se sobressaiam adotavam algumas estratégias específicas:

- a) A poda da árvore familiar: esta estratégia consiste em enxugar o núcleo administrativo da empresa, reduzindo alguns membros e assim também, evitando possíveis conflitos quanto a oposição de gestões e detenção de poder;
- b) A regeneração da estratégia empresarial: por meio do qual a organização deve analisar questões que variam desde a sua expansão, quanto a diversificação de produtos e linhas, almejando oportunidades e conquista de mercado;
- c) A regeneração da liderança: esta estratégia busca a renovação por meio da gestão, onde o novo líder, sendo membro familiar ou não, será responsável por mexer na estrutura da organização e propor novas ideias que visem o seu crescimento.

De acordo com Werner (2004), as estratégias de sucessão devem buscar não apenas a sobrevivência da organização, mas também o seu desenvolvimento. O autor traz que muitas empresas familiares fecham as suas portas por conta da má gestão de um herdeiro que se encontra despreparado, e, sendo assim, não consegue manter contínuo o fluxo dos negócios, nem implementar mudanças vistas como necessárias, mediante crises. Um herdeiro despreparado, vem a ser aquele que não possui a qualificação técnica necessária, nem habilidades que deveriam fazer do mesmo, um gestor em potencial para agregar aos negócios, independentemente do seu vínculo quanto ao meio familiar. Ainda segundo o autor, vem a ser nessas situações que estratégias como a busca de sócios investidores se faz eficaz, devido a necessidade de capital e a possibilidade de investimento desses novos participantes.

Desta forma, quando bem implementado, o processo de sucessão deixa de se mostrar como um momento de fragilidade da organização para ser enxergado como uma oportunidade. Pois quando bem realizado este processo só traz ganhos para a empresa, ao manter o bom relacionamento entre familiares participantes da empresa, solidificando estruturas organizacionais e posições, e podendo trazer uma nova etapa de desenvolvimento empresarial, sob a ótica de uma visão compartilhada (AEP, 2011).

5 FAMÍLIA EM QUESTÃO: OS PRINCIPAIS CONFLITOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES

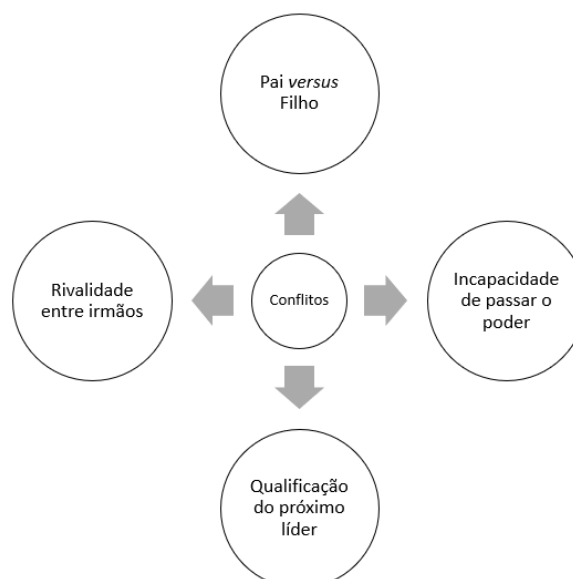
As empresas familiares geralmente têm um início comum: um ou mais membros empreendedores da família tomam a liderança de assumir um negócio para suprir necessidades financeiras. Se de início a empresa criada não requer grande estruturação ou processos e responsabilidades bem definidos, isso logo se torna um problema quando o crescimento da empresa é impulsionado e é demandado um maior nível de maturidade.

Para a sobrevivência em um mercado competitivo, é preciso ampliar o nível de profissionalização e é nesse momento que as divergências internas se agravam.

Segundo Ricca (2007), com o quadro organizacional sendo ocupado por familiares, o emocional e o racional da família acabam sendo transferidos e contrapondo-se à estrutura empresarial da organização, gerando grande carga emocional no processo de decisão e conseqüente falta de objetividade e disciplina e por fim, conflitos.

Entre os principais geradores de conflitos existentes em organizações familiares destacam-se: a rivalidade entre irmãos, pai versus filho, a incerteza quanto à qualificação do próximo líder e incapacidade de passar o poder para a próxima geração (MOREIRA JUNIOR, 2006; WARD, 2004). Conforme a Figura 2:

Figura 2 – Principais geradores de conflitos.



Fonte: Adaptado de Moreira Junior (2006) e Ward (2004)

Originados em uma fase bem jovem e crescendo em dimensão na fase adulta, o conflito entre irmãos é um dos aspectos prejudiciais ao envolver as esferas familiar e profissional. Os principais fatos geradores do conflito desse tipo de relacionamento são:

- desconfiança do irmão;
- ciúme dos filhos pela exclusividade dos pais;
- filho mais novo pode ser visto pelo mais velho como incapaz e mimado pelos pais;
- relacionamento machista, colocando as filhas em segundo plano;
- luta pelo poder;
- filho busca maior reconhecimento em função de sua maior contribuição para com a empresa. (MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 33)

Quanto ao relacionamento entre pai e filho, Moreira Junior (2006) indica que, apesar do filho ingressar na empresa via convite do próprio pai, inconscientemente surgem ciúmes e discórdias. Sendo os desentendimentos entre mãe e filha exponencialmente menores. Entre as características frequentes desse relacionamento destacam-se:

- existência de ciúme por parte do fundador;
- crescimento da influência do filho na empresa, não aceito pelo pai;
- o pai pode ver ingratidão no filho quando este pede para sair da empresa;
- chantagem emocional (pressão para ingresso do filho na empresa);
- desejo de profissionalização da gestão por parte do filho;
- incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho;
- falta de capacidade empreendedora do herdeiro. (MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 32)

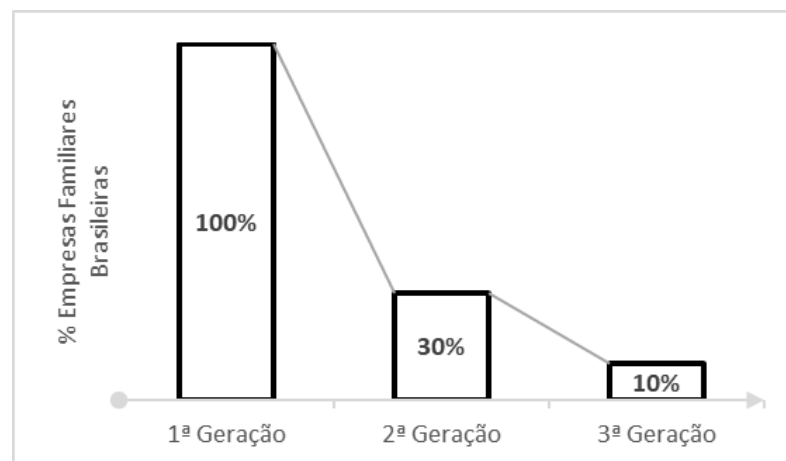
Esse relacionamento é delicado e os conflitos são motivados por disputa de espaço e sentimentos como reconhecimento, admiração e frustração. Bernhoeft (2018, p. 48) ressalta que ser filho de um “pai brilhante” coloca o herdeiro em uma posição de altíssima expectativa, principalmente “se levamos em consideração que em muitos casos estas figuras de destaque público tornam-se - em boa parte dos exemplos - figuras privadas e pai e maridos ausentes, e com pouco envolvimento afetivo”.

Os conflitos são considerados um dos principais obstáculos no ciclo de vida das empresas familiares e, quando coincidentes com a transferência de liderança de uma geração para outra, tendem a ser potencializados.

Quando se fala de transferência de liderança, trata-se de frente de um dos aspectos mais delicados e complexos a serem enfrentados no ambiente empresarial, seja a empresa familiar ou não. É certo que essa complexidade se torna ainda maior quando a ele adicionou-se um processo familiar, uma vez que não se refere apenas a variáveis patrimoniais, mas também da influência das relações familiares, enfoques emocionais e, potencialmente, conflitos de liderança e poder.

Estatisticamente, grande parte das empresas familiares nacionais tendem a desaparecer nesse momento de mudança, boa parte não sobrevivendo à transição de liderança para a segunda geração e apenas um pequeno número de sobreviventes à terceira geração (RICCA, 2007).

Figura 3 – Mortalidade das empresas familiares no Brasil



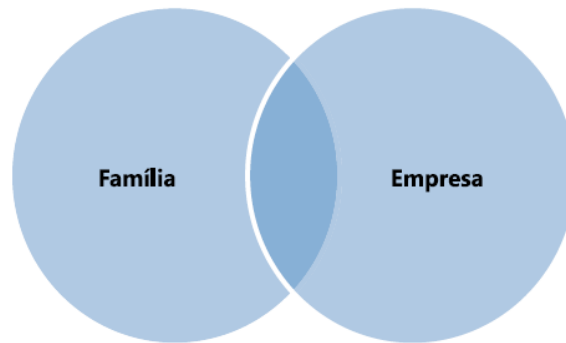
Fonte: Adaptado de Ricca (2007)

Esta dificuldade se apresenta principalmente do fato de que, neste tipo de empresa, é comum que as duas esferas – de empresa e família – se sobreponham. Porém, são domínios distintos, com objetivos distintos e quase opostos, sendo a família direcionada para a igualdade e integração de todos os membros e a empresa demandando ser governada pelo mérito, seletividade e análise crítica (AEP, 2011).

A partir da segunda geração é necessário separar as figuras de poder que outrora estiveram unidas na figura do fundador. A família continua sendo vista como tal, mas a empresa deve ser vista como uma realidade à parte, de caráter societário. Sob esse aspecto, Bernhoeft (2018, p. 50) destaca que a partir desse momento “todo herdeiro que tenha irmãos, primos ou filhos de outros sócios deverá herdar

algo que é bastante complexo e pouco trabalhado. Uma sociedade com pessoas que não escolheu.”

Figura 4 – Duas esferas: Família vs Empresa

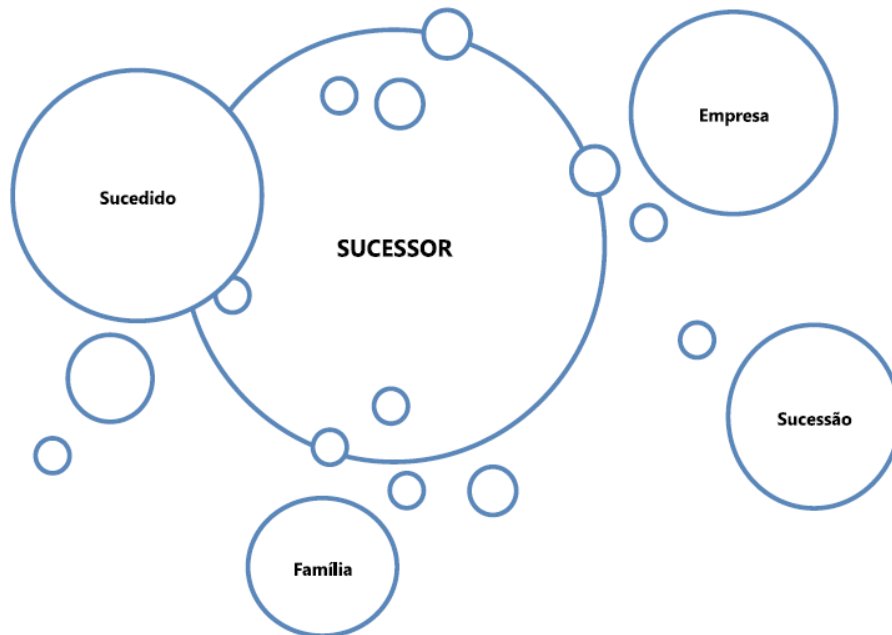


Fonte: AEP (2011).

Segundo Oliveira (2006), a maior dificuldade quando se trata de conflito entre parentes, faz-se ao falarmos de irmãos mais novos e mais velhos, primos e outros familiares, à medida que todos se autoproclamam capazes de gerenciar o negócio familiar. O mesmo ressalta que é comum que sócios que também são familiares venham a interagir de maneira conflituosa, podendo fazer parte desse processo de sucessão. É importante que esses problemas não se tornem atritos pessoais e é de função imprescindível que exista alguém capaz de mediá-los e administrá-los, de preferência o sucedido ainda em vida.

Alguns elementos responsáveis por integrarem o processo de sucessão são destacados por Bernhoeft (1989): o sucedido, os sucessores em potencial, a empresa, o mercado, a família e a comunidade a volta. Onde cada um destes apresentará interesses específicos dentro do ciclo deste processo, e por razões próprias, procuram avaliar melhor questões que podem lhe afligir. É nesta etapa que a empresa sente o perigo quanto a sua sobrevivência no mercado, quando desta forma conflitos se fazem com maior recorrência e podem ser determinantes para o futuro dos negócios. A Figura 5 abaixo ilustra as dimensões do processo de sucessão:

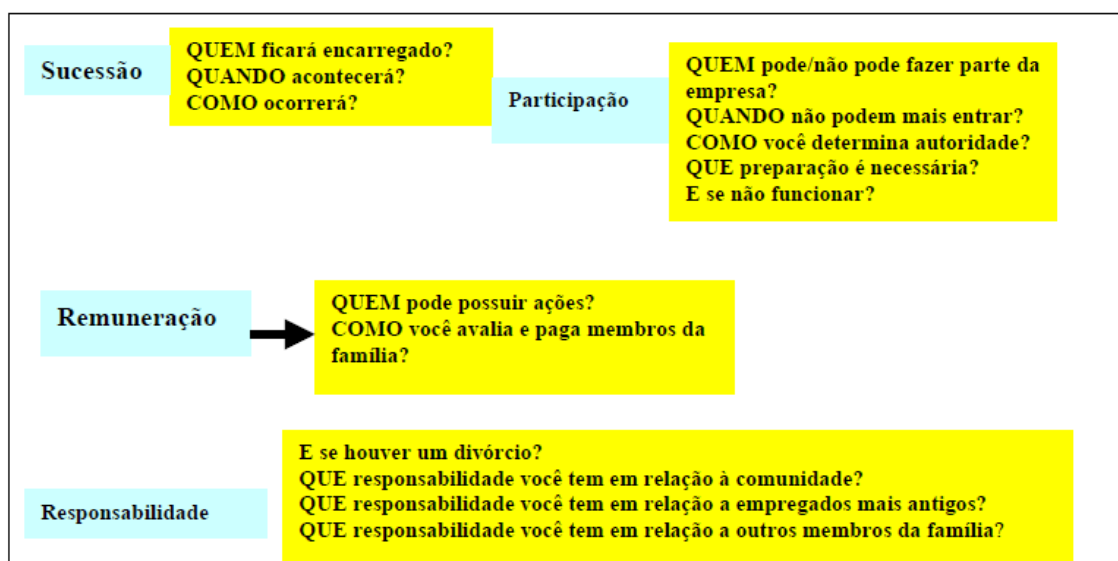
Figura 5 – Dimensões do processo de sucessão



Fonte: AEP (2011).

Os principais pontos desses conflitos conseguiram ser transpostos por COHN (1991), de maneira objetiva, com intuito a explicar os principais fatores do dilema. Como visto na figura 6, abaixo:

Figura 6 – Principais Fontes de Conflitos na Sucessão



Fonte: John Ward. *Keeping the Family Business Health* (apud COHN, 1991)

A escolha do sucessor se assume como o principal desafio no contexto da sucessão empresarial. Sendo a sucessão inevitável, ela nem sempre é feita para aquela que seria a primeira opção ambicionada pelo sucedido. Em alguns casos os descendentes podem não estar interessados ou disponíveis, tornando a sucessão mais complexa (AEP, 2011).

Uma outra variável é a dos herdeiros não estarem preparados para administrar com sucesso o patrimônio que estão recebendo por direito, mas sem esforço ou mérito. O conhecimento do negócio é fundamental para o sucesso da empresa e até para sua sobrevivência. Sobre isso, Bernhoeft (2018, p. 49) comenta que:

Administrar recursos materiais requer preparo e capacidade que devem ser adquiridos. E este é um processo educativo que necessita começar muito cedo. [...] Os ativos tangíveis têm mais chances de sobreviver ao longo dos anos quando os pais dedicam tempo e esforço à tarefa de transmitir aos herdeiros não só o patrimônio, mas também as próprias competências.

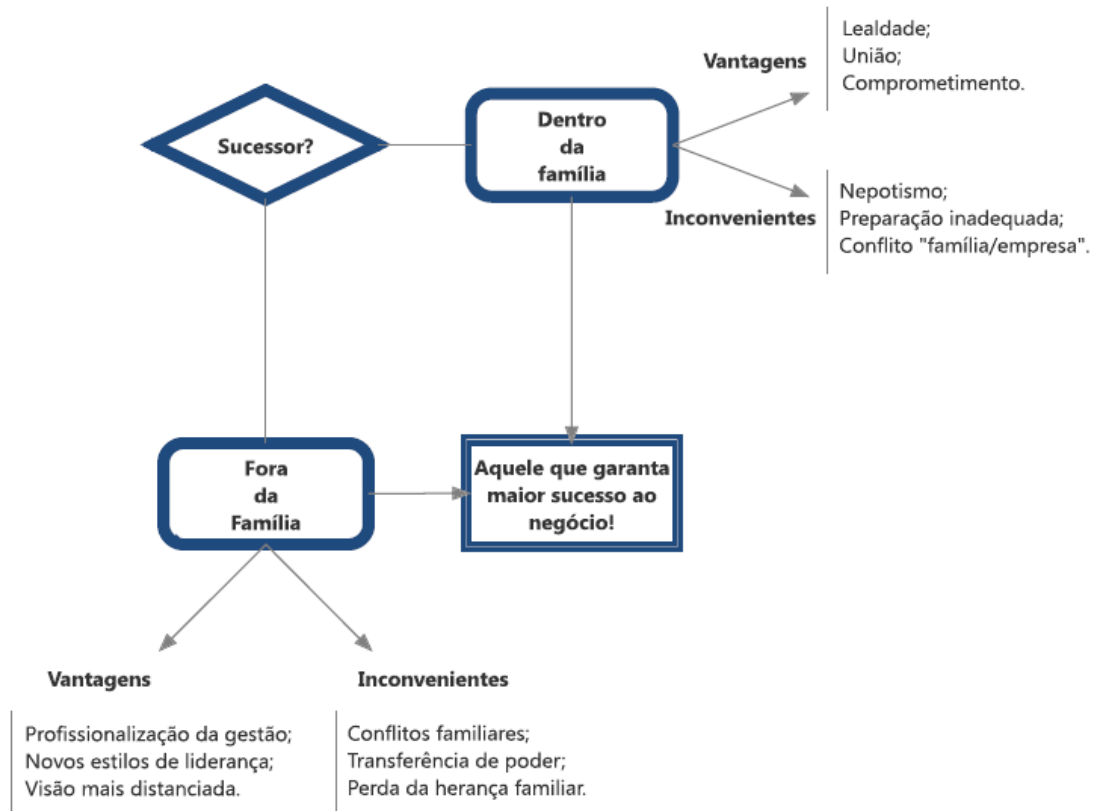
Um erro comum em fundadores e herdeiros é enfatizar a educação apenas de quem desempenhará funções dentro da empresa, sendo que muito mais importante seria capacitá-los para o papel de acionistas, pois, na realidade, é este o papel que receberão como legado. Infelizmente, é um grande desafio para o qual muitos empreendedores não dão a importância necessária, “o que torna boa parte dos herdeiros despreparados para administrar dinheiro, poder e o próprio sentido de suas vidas” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 19).

A lacuna de competências pode fazer com que, durante a sucessão, a presença de elementos externos à família também possa ser considerada na busca de uma “profissionalização” da gestão, de forma a possibilitar uma capacidade de reposta ao mercado que de outra forma não seria possível.

Um sucessor externo, contudo, pode não conseguir se adaptar aos valores familiares intrínsecos à empresa e também pode encontrar resistência dos seus membros que podem se sentir injustiçados ou mesmo visualizarem a transição como perda da herança familiar.

As vantagens e desvantagens entre esses dois tipos de sucessores podem ser visualizadas na Figura 7:

Figura 7 – O dilema da escolha do Sucessor.



Fonte: AEP (2011).

Percebe-se assim que ao ponderar as vantagens e os inconvenientes dos elementos desse confronto, deve-se buscar que o vencedor seja sempre a empresa, ou seja, a escolha deve recair sobre aquele que vier garantir melhor viabilidade e desempenho.

Independentemente da origem do sucessor é preciso que o atual líder queira ser sucedido, estando ciente que sua não sucessão possa acabar não viabilizando a continuidade da empresa.

Entretanto, segundo a AEP (2011), há um estigma onde o líder atual parte do pressuposto de que, caso assuma a necessidade da sucessão estará se autodenominando incapaz de continuar no comando ou pior, estar perto da morte, fazendo com que o processo de escolher um sucessor seja visto com resistência e logo adiado.

Outro motivo para o adiamento da sucessão é o forte vínculo emocional estabelecido entre o líder e o negócio, que é visto por esse como sua "mais perfeita

criação”. Para o fundador deixar o comando da empresa é abandonar sua zona de realização e, principalmente, o exercício do poder. Destaca-se que:

Se o futuro Sucedido se fecha em si mesmo, não manifestando abertura para o tema da sucessão, pode estar a acumular ansiedades, preocupações, expectativas que mais tarde podem constituir barreiras para a continuidade da empresa, custando em alguns casos a perda da harmonia familiar e do negócio da família. (AEP, 2011, p. 50)

É imprescindível desmistificar tais associações de forma que os sucedidos iniciem as conversas e o planejamento adequado para o processo de sucessão o quanto antes, com tranquilidade e abertura.

A sucessão deve ser planejada de preferência desde o início da empresa e constitui um elemento-chave para a sobrevivência do empreendimento a longo prazo, sendo muito importante que o próprio fundador ajude a coordenar o plano de ação do processo, preferencialmente durante sua gestão, de forma a se utilizar do seu poder nas relações interpessoais.

Se pressupõe que o sucesso das empresas que ultrapassam a terceira geração é devido a atenção aplicada em se manter unidas nos seus rituais e valores e o desenvolvimento de formas inteligentes e carinhosas de administrarem suas diferenças e conflitos. Sendo um dos princípios, não negar ou esconder a diversidade de opiniões, principalmente à medida em que o negócio cresce (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Um processo sucessório demanda planejamento e não se restringe a alguém para "tocar os negócios". É um processo que deve ocorrer nos três núcleos integrantes da empresa familiar, com o mesmo nível de atenção a fim de atender as expectativas associadas a cada um e de suas conexões.

A jornada até o amadurecimento pessoal e profissional dos sucessores é longa, assim como da empresa para os receber. Mas o resultado é gratificante ao ver que uma pessoa competente, membro ou não da empresa, dará continuidade ao legado da família.

6 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Para que haja um correto planejamento precisa-se utilizar corretas ferramentas ou estratégias. Estas, fazem parte do cotidiano empresarial, servindo de suporte ao processo de sucessão.

A literatura traz diversos conceitos, dos mais variados autores, sobre a definição de estratégia, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos literários sobre estratégia

Autor e Data	Fonte	Definição
Chandler, A., (1962)	Strategy and Structure	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos.
Ansoff, H.I., (1977)	Estratégia Empresarial	A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade
Andrews, K., (1987)	The Concept of Corporate Strategy	Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para o atingimento dessas metas e refina o alcance do negócio a perseguir, o tipo de organização econômica e humana que a empresa é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende para seus públicos relevantes, empregados, clientes e comunidade
Henderson, B., (1989)	As origens da estratégia	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa.

Fonte: Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p.10).

Para qualquer alteração empresarial é necessário um bom planejamento. Uma empresa tende a não se perpetuar quando não há planejamento. Dessa forma, encontrar estratégias para a organização empresarial é de fundamental importância.

De acordo com Mintzberga (2006), a formulação de conceitos estratégicos está relacionada com a capacidade dos executivos e dos administradores em propor planos para o futuro, aproveitar a experiência dos modelos passados, dar continuidade às estratégias exitosas e implementar novas propostas.

Às vezes, muitas estratégias pretendidas não obtêm os resultados esperados. Essa diferença é facilmente encontrada entre a formulação e a implementação caracterizando, assim, que não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente.

É impossível prever o futuro, o aprendizado durante o processo de formação e implementação de uma estratégia é um processo contínuo e constante, pois a criação de uma estratégia que funcione como suporte ao processo de sucessão depende do contexto no qual a organização está inserida.

No entendimento de Oliveira (2002), O planejamento estratégico oferece suporte ao processo de sucessão, pois se relaciona com a continuidade, a sobrevivência e ao crescimento empresarial. O planejamento estratégico envolve os objetivos que foram traçados em larga escala de tempo e as técnicas para lográ-los. Dessa forma, o mesmo é um processo que determina as ações necessárias para as empresas alcançarem suas metas.

Outro ponto a ser observado é que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo de desenvolvimento da estratégia, ou seja, a relação pretendida das empresas com seu mercado.

O planejamento de sucessão exige abordar o patrimônio sob a perspectiva do seu valor, perpetuação e crescimento. Muitos herdeiros desconhecem o real valor e os principais desafios que irão herdar. É importante que todos os herdeiros tenham essa dimensão clara e transparente sob pena de estarem reagindo baseados em suposições. Também é necessário considerar os aspectos do valor inatingível que compõe o legado familiar.

Porém, deve-se destacar que a sucessão é trabalhosa e muitas das vezes pode nem ocorrer. Pensar juntos e planejar a sucessão nos níveis de família, patrimônio e negócios são tarefas que requerem altos investimentos, tempo dos

membros da família, ajuda profissional, desgastes emocionais, desenvolvimento de novas habilidades e muito trabalho. A vantagem de fazê-lo está em criar uma linguagem comum e ter um plano negociado entre todos os envolvidos. O plano, no entanto, não garante a execução perfeita.

A sucessão deve ser vista como um desafio coletivo.

Mintzberg *et al.* (2000), explicitou que existem vários tipos de estratégias.

- a) Deliberadas: Aquelas que são intenções completamente realizadas
- b) Não realizadas: Que não puderam e não foram realizadas por algum motivo
- c) Emergentes: Um fato realizado que não era intencionado

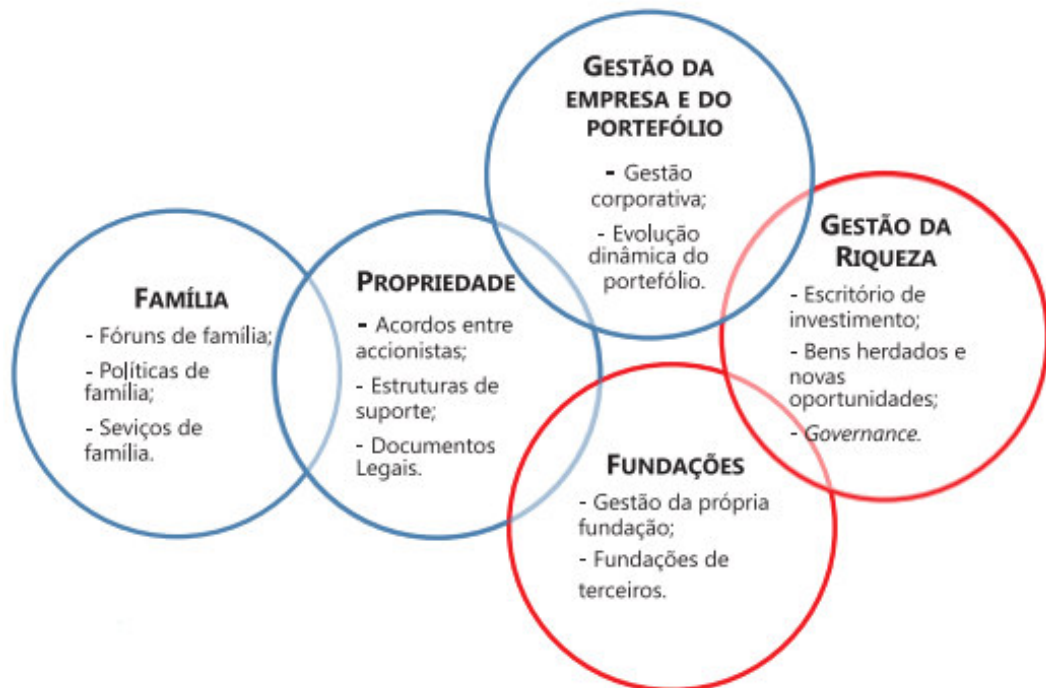
De acordo com os autores, o conceito de estratégia agrega a abordagem dos cinco “Ps”, conceituados como:

- a) Plano: Direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- b) Padrão: Consistência e regularidade de comportamento, cronológico, olhando atitudes passadas;
- c) Posição: Localização de determinados produtos em determinados mercados, a estratégia de se olhar para fora;
- d) Perspectiva: Ponto onde se almeja chegar respeitando a visão da empresa;
- e) Pretexto ou truque: Manobra pontual para ganhar vantagem sobre um concorrente.

O planejamento da sucessão, no domínio das empresas familiares, pode ser particularmente difícil. Por um lado, devido à complexidade de relações e emoções intimistas que estão envolvidas e, por outro, dado o pouco à-vontade em discutir tópicos como a idade, a morte e as finanças em contexto familiar.

No que tange a atualidade, estudos realizados por Quartely (2010) trouxeram a adição de duas novas dimensões que deverão ser acrescentadas no modelo de Gersick *et al.* (1997) que tem sido muito utilizado para descrever as fontes de conflito interpessoal, os dilemas e as fronteiras existentes neste tipo de organizações (conforme Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar).

Figura 8 – Modelo dos cinco círculos.



Fonte: Quarterly (2010).

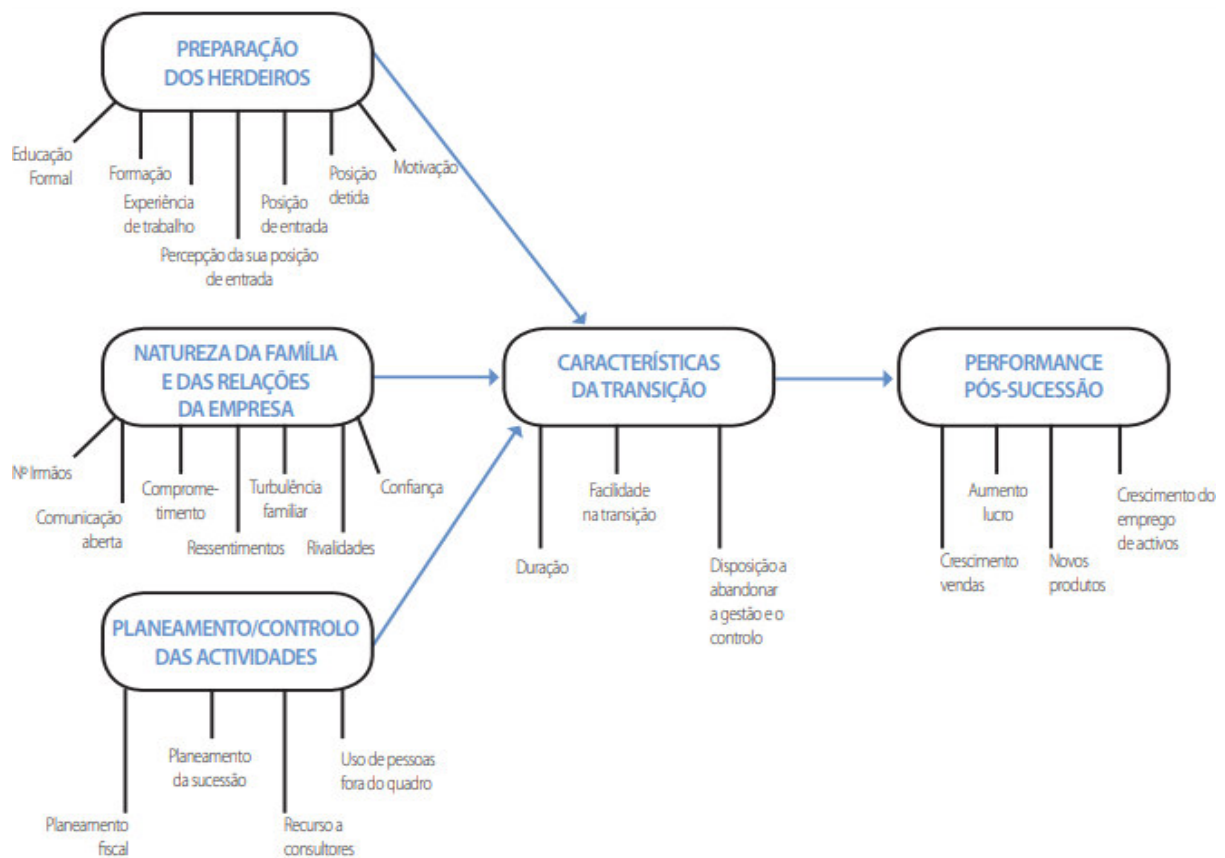
Em sua nova reestruturação Quartely (2010), acrescenta duas novas variáveis que devem ser devidamente articuladas para que o processo de sucessão se oriente da melhor forma, são estes: a *fundação*, que trata da importância da existência de uma fundação para que valores responsáveis pela idealização e criação dos negócios e formação da família seja transmitido para todas as gerações subsequentes; e a *riqueza*, que traz a importância da gestão profissional da riqueza da família, tais como a administração de seus bens, investimentos e a própria governança.

Se poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação como as empresas familiares, também não deixa de ser verdade que é precisamente nesta tipologia de empresas que surgem os conflitos interpessoais de mais difícil resolução.

Saber gerir as relações familiares, articulando-as com as perspectivas empresariais do negócio e com as expectativas (naturais) de cada um dos membros familiares, assume-se como um desafio de extrema relevância

Morris *et al.* (1997) identificam de forma esquemática as variáveis que se correlacionam e que conduzem a transições de sucesso nos negócios familiares.

Figura 9 – Variáveis relacionadas que conduzem uma sucessão eficaz.

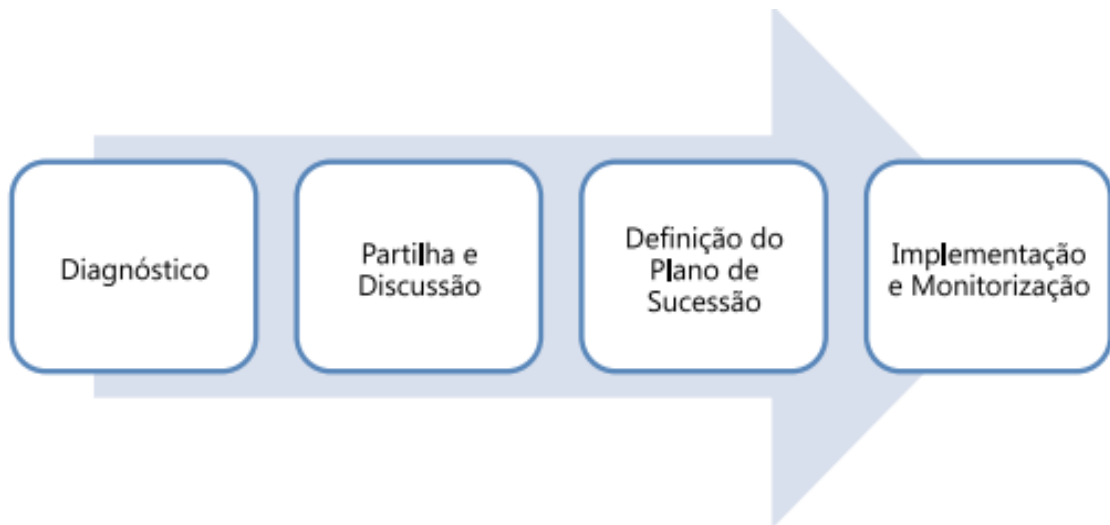


Fonte: Morris et al. (1997).

Assim, partindo de uma avaliação da situação atual, definir objetivos e caminhos a percorrer distribuindo-os numa linha do tempo é um exercício que apoia as decisões e implementação do processo. A sucessão deve ser observada como a melhor maneira de se alcançar resultados a longo prazo, visto que este processo consiste em pensar nas ações de planeamento presentes que recorrerão sobre a administração futura da organização. Por todas essas razões a sucessão se mostra como uma medida extremamente necessária e de grande valia, que se impõe de forma transversal a todo o processo, devendo constituir a ferramenta de gestão central no processo de propagação da empresa a sua nova gestão (AEP, 2011).

O planeamento pode ser entendido através da Figura 10:

Figura 10 – Planejamento da sucessão.



Fonte: AEP (2011).

Ao abordar a temática sucessão empresarial, é necessário pensar com clareza, elaborar com calma e de forma a incorporar muitas variáveis ao seu planejamento, criando para o mesmo um clima abrangente, onde corra fluidez de informações, harmonia no âmbito interno e interação para com os agentes do processo. Para que dessa forma seja possível traçar estratégias, elaborar um bom planejamento, discutir acerca das suas variáveis, começar a implementação do plano e monitora-lo em todas as suas etapas. Tarefa essa que deve partir do gestor da organização, até mesmo como medida de prevenção a possíveis circunstâncias e ameaças. É importante também, haver profissionais qualificados que possam trazer praticidade ao processo, por isso a necessidade de atuação de contadores e advogados nessa fase de planejamento e implementação da sucessão (AEP, 2011).

Para como grande preocupação, o papel do fundador após a sucessão ser implementada, sendo que o mesmo interage como peça-chave não apenas em todo o processo, mas como um mentor, devido as experiências e conhecimento da prática dos negócios. Por meio do qual se observa duas vertentes quanto a sua permanência nos negócios da família: aquela que se mostra como força inibidora e repressora, no qual o fundado que age de forma centralizadora, mesmo após a sucessão é responsável por repelir a liderança e a autonomia do seu sucessor, que deveria ser o principal responsável pela nova gestão que se aplicaria; a outra se atrela a imagem do fundador como um parceiro e mentor, por meio do qual suas experiências e carreira organizacionais se mostram de importância fundamental,

onde mesmo com a sucessão bem estabelecida é essencial que o mesmo não se desligue ou corte os seus elos com a organização, mas se mantenha presente como grande conhecedor do funcionamento de toda uma estrutura a qual ergueu.

Apesar das constantes referências à necessidade de se realizar um planejamento da sucessão empresarial, uma parcela significativa das empresas familiares continua a não resistir às transferências entre gerações, acabando por sucumbir.

Por fatores como esse, observa-se que adotar estratégias e planejamos de sucessão empresarial é uma das formas mais eficientes de prevenir falências e evitar o desemprego. Dessa forma, faz-se extremamente necessário que as organizações realizem esse planejamento.

7 METODOLOGIA

O presente trabalho se trata de uma pesquisa aplicada, pois detém como principal intuito agregar conhecimentos de forma a aplicá-los na prática direcionada à solução de problemas específicos, explorando temáticas que norteiam as empresas familiares, e que ainda se encontram como pontos de grande criticidade dentre as mesmas.

Pretende-se mostrar através da metodologia deste trabalho o percurso direcionado até a prática da pesquisa, não apenas os levantamentos coletados, mas também toda uma gama de conhecimentos acerca da teoria apresentada e dos métodos aplicados, ao qual pretende-se fundamentar a temática com o intuito de responder o problema da pesquisa.

7.1 Tipo de Pesquisa

Ao se pensar na classificação adotada, quanto ao processo metodológico utilizado, buscou-se fundamentação quanto nos conceitos apresentados por Gil (2011) e Vergara (2009), no qual afirmam a presença de duas categorias para a estrutura, que podem ser classificadas quanto a sua finalidade e quanto aos meios. Sendo assim, o presente estudo caracteriza-se quanto a sua abordagem como sendo qualitativa, quanto a sua natureza, como uma pesquisa de cunho descritivo, e quanto aos meios como Bibliográfica e Estudo de Caso, como é explicado a seguir.

A sua abordagem se dá por meio da pesquisa qualitativa, uma vez que esta não possui uma preocupação com a representatividade numérica, mas busca aprofundar-se na investigação e compreensão quanto de determinado grupo social, organização, etc. A pesquisa, quando articulada em sua abordagem qualitativa preocupasse em buscar o porquê das coisas, relatando o que convém ser feito, mas de forma a não quantificar os valores, objetivando gerar conhecimento e produzir informações.

A investigação enfatizada se fundamentou na pesquisa do tipo descritiva, que segundo Gil (2011), propõe como objetivo principal a descrição de determinadas características atribuídas a dada população ou fenômeno ao qual se deseja observar, de forma a estabelecer correlações entre as mesmas, por meio de

observações ordenadas e questionários bem estruturados. Podendo também ir além da descoberta entre dadas relações, com pretensão de determinar a origem desses relacionamentos. Logo, o estudo pretende descrever a percepção dos principais envolvidos no processo sucessório (sucessor e sucedido), por meio de questionários, entrevistas e observação participativa com enfoque na temática da sucessão empresarial em questão, com o intuito de correlacionar a explicação e o meio prático.

Quanto aos meios que se embasam a pesquisa, caracteriza-se como um estudo Bibliográfico e estudo de caso, como é descrito abaixo:

- a) Bibliográfica: pois se estruturou por meio de referencial teórico, a partir de material já elaborado e acessível ao público, constituído principalmente de livros, teses, dissertações e artigos que abordam questões pertinentes ao tema estudado;
- b) Estudo de caso: pois consiste em uma investigação empírica com coleta de dados, tais como entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados com os principais envolvidos no processo estudado de uma unidade específica, um caso.

Para Pontes (2006), o estudo de caso propõe uma análise de forma mais aprofundada sobre o tema ao qual se deseja abordar, possibilitando a investigação do que há nele de mais importante e característico. Esta modalidade de pesquisa foi escolhida por se tratar de uma forma mais detalhada e prática de se abordar a temática, de forma a relacionar a teoria e o seu funcionamento com base em experiências e análises, proporcionando maior exatidão sobre os resultados obtidos, e também por ser sugerido ao se abordar temáticas de complexa investigação, para reconstruir hipóteses e reformular problemas.

7.2 Coleta de Dados

Com o intuito de buscar maior autenticidade dos dados e exatidão das informações coletadas, buscou-se fazer entrevistas de forma isolada, para que as respostas de um membro familiar não influenciassem na do outro. O campo de pesquisa foi limitado ao estabelecimento onde se originou a cultura dessa empresa familiar e também por ser a de maior rentabilidade e convívio constante, o ambiente

de análise que se propõe a ser o estudo de caso dessa pesquisa é a empresa: Gases & Tintas São Luís. Tendo em vista, que a família possui mais duas empresas na constituição de seu patrimônio, no entanto, o seu maior envolvimento quanto convivência, e práticas administrativas e de gestão se centraliza na empresa mencionada, a qual se tornou foco desta pesquisa.

Primeiramente, foi realizado um estudo bibliográfico a respeito do tema, onde se tornou possível obter maior compreensão sobre o assunto e sua complexidade, suas origens, características e como são observadas segundo grandes autores, por meio do qual se observou a prática e o funcionamento das empresas que enfrentam o processo sucessório, com finalidade de mostrar sua estrutura e a importância dada a um planejamento de execução durante da mesma.

Em segundo momento, tendo escolhido a empresa que está passando pelo processo de sucessão, se buscou estruturar dois questionários para serem aplicados com os principais envolvidos na sucessão empresarial. A primeira entrevista estruturada (apêndice a) foi destinada ao fundador, com perguntas bem estruturadas e divididas em cinco sessões: a primeira, contendo 6 (seis) perguntas, tratando de questões gerenciais e mais abrangentes da empresa; a sessão dois é composta por 5 (cinco) questionamentos que permeiam a investigações sobre a especificidade da estrutura da organização; a sessão três é composta por 8 (oito) perguntas e traz questionamentos sobre o eixo família, propriedade e empresa; a sessão quatro possui 10 (dez) perguntas e busca averiguações a respeito do funcionamento estratégico da organização e como se dá o seu planejamento; por fim, tem-se a sessão cinco, composta por 10 (dez) perguntas, as quais procuram embasamento nas demais sessões que se afunilam em sua gama e respostas, afim de focar agora, no processo sucessório e como ele vem sendo implementado.

Em um terceiro momento, houve a aplicação da segunda entrevista (apêndice b), destinado aos membros que estão passando pelo processo de sucessão (herdeiros/sucessores). Esta investigação buscou analisar a sua percepção e preparação quanto ao formato adotado pelo sucedido de passagem do poder. Este questionário obtém cunho mais específico, subdividido em apenas duas sessões: sessão um, composta por 4 (quatro) questões, que tem em vista perguntas relacionadas a empresa e o seu funcionamento, por meio do qual se buscou ver a interação e conhecimento dos sucessores sobre a organização que irão gerenciar; a

segunda sessão é composta por 10 (dez) questões, que possuem como foco de apuração o planejamento e a sucessão, e como foi e está sendo o processo enfrentado pelos sucessores.

Ao dar início as entrevistas, foi explicado o intuito e objetivo principal da aplicação da pesquisa e quão importante seria a colaboração dos entrevistados. Foram realizadas perguntas abertas, proporcionando dessa forma que os entrevistados sentissem autonomia para falar de forma espontânea, permitindo que questões pudessem ser melhor aprofundadas e percepções expostas durante os questionamentos. Esta prática permitiu ao pesquisador observar com vasta amplitude a forma como os principais atuantes no processo sucessório se observavam e interagem, desde o planejamento individual, os conflitos e decisões tomadas. As entrevistas foram realizadas dentro do próprio ambiente organizacional, em respectivas datas marcadas para esta finalidade. Por meio desse instrumento de coleta de dados, foi possível observar a criticidade do valor das informações recolhidas para a pesquisa. Os roteiros das entrevistas podem ser encontrados no Apêndice A.

Vale ressaltar que na constituição dos herdeiros, a organização possui três candidatos a assumirem a gestão da organização, onde apenas uma das herdeiras estava apta a participar da pesquisa, a outra sucessora se encontrava de licença maternidade e não dispusera de tempo para o trabalho, já o herdeiro mais novo ainda apresentava pouca idade e não havia sido iniciado no processo sucessório. No entanto, buscou-se através de questionamentos bem estruturados, direcionar perguntas para saber o grau de envolvimento e relação dos dois com o âmbito empresarial e inserção que vinha acontecendo (herdeira) ou que irá acontecer (sucessor mais novo).

7.3 Análise dos dados

Para a realização desta pesquisa, selecionou-se um estudo de caso com o intuito de coletar dados para uma pesquisa qualitativa, onde se busca identificar características, particularidades e experiências individuais do objeto de estudo. Primariamente, houve a formulação de uma problemática, seguida pelos objetivos a serem atingidos e um estudo embasado na teoria acerca da sucessão empresarial,

sendo elaborado um projeto de pesquisa que objetivou o planejamento de todas as etapas de amadurecimento e execução do trabalho.

Inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, dissertações, artigos, e outras publicações pertinentes sobre o assunto, por meio do qual foi possível construir o embasamento teórico que norteia a aplicação prática deste estudo, trazendo os pensamentos dos mais diversos autores sobre o assunto.

Ao serem formuladas e aplicadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas, correlacionando as respostas mencionadas, situações e cenário no qual se encontra a organização, e a relação entre a teoria e a prática, quanto a percepção do fundador e do sucessor, descrita nos resultados da pesquisa.

Após a realização das entrevistas, sua transcrição e primeira análise, é proposto a partir da discussão formular uma comparação entre as informações obtidas pelas duas entrevistas, cruzando-as com o referencial teórico, a fim de triangular as informações e observações feitas na organização, de forma a categorizar as mesmas em sessões, como na subdivisão da entrevista, para que os assuntos sejam melhor explorados nas várias instâncias que compõem o processo de sucessão em empresas familiares. Os dados obtidos foram revisados quanto ao seu caráter qualitativo, tendo em vista toda a complexidade e subjetividade trazida pelos mesmos, desta forma esta modalidade de análise proporcionou chegar a respostas e conclusões abrangentes em relação ao processo sucessório e o seu planejamento na empresa Gases & Tintas São Luís.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa se encontram dispostos em três tópicos, que tratam respectivamente do perfil da empresa em um breve histórico da sua trajetória e fundação, da transcrição dos resultados da entrevista, com o fundador e a sucessora, demonstrados por meio das respostas obtidas e percepções acerca do que foi encontrado ao ser tratado cada assunto dentre os eixos que norteiam suas abordagens.

Tendo em vista os resultados e comentários feitos, foi composta uma triangulação entre os dados, percepções, análises e referencial teórico dentro do contexto da discussão do presente trabalho, buscando levantar questões embasadas na forma de implementação da sucessão e o do seu planejamento na organização a qual se embasou o estudo de caso.

8.1 Perfil da empresa

A empresa escolhida possui como razão social e nome fantasia: Gases & Tintas São Luís, localizada na Avenida Kennedy, Bairro de Fátima. A organização atua no ramo de peças e tintas automotivas além da venda de gás oxigênio.

A organização obteve sua abertura no ano de 1984, fundada inicialmente por dois irmãos migrantes do estado do Ceará, que observaram uma ideia em potencial. Em relatos do fundador, a oportunidade surgiu mediante a proposta de um amigo, que trabalhava na empresa Aga, hoje nomeada como Lindi Gases, que no período precisava de um revendedor para sua marca. Na época certas concessões facilitavam a forma de adquirir produtos, onde o revendedor abastecia os seus estoques e só pagava os produtos 30 dias após a venda dos mesmos, logo o capital possuído era de terceiros, mas dessa forma se estruturou a empresa que hoje conta com uma equipe de 8 funcionários, e é tida como referência em seu ramo de atuação.

8.2 Seções de análise da empresa e seu processo Sucessório – Fundador.

Esta primeira parte dos resultados consiste na mediação entre entrevista aplicada ao fundador da organização, seus conhecimentos, o funcionamento da empresa e na forma de implementação do processo sucessório. Para a execução desta etapa, observações foram feitas quanto a rotina organizacional, funcionamento da cadeia de comando entre outras variáveis que estão intimamente ligadas ao processo sucessório.

Buscou-se de forma mais objetiva, percorrer os caminhos que levaram a sucessão, e a percepção da mesma como planejamento crucial para a perpetuação e crescimento do negócio. Os questionamentos se estruturam em cinco sessões, onde a primeira por tratar de questões gerenciais e históricas da organização, foi estruturada e bem difundida no item acima, tratando do perfil da empresa.

8.2.1 A estrutura

- Como é composta a sociedade da empresa (caso possua)?

O entrevistado relatou haver no começo do negócio uma sociedade bem definida, entre o mesmo e o seu irmão, a qual veio a ser modificada anos depois, após o falecimento do sócio, tornando-se ele e o seu sobrinho, que pouco depois resolveu sair nos negócios, por não demonstrar interesse em assim continuar. Então houve a decisão de incorporar uma das filhas a condição de sociedade do negócio, que se torna mais fácil quanto a relação dos mesmos em um objetivo comum, como o citado por Ehlers e Neves (2009), que trata do vínculo entre o sistema societário e familiar, que possuem o foco nos resultados, mas quando participantes de esferas diferentes podem deter particularidades que visem interesses distintos.

O presente cenário demonstrou a importância de trazer os herdeiros para a sociedade dos negócios, tendo em vista que a sucessora em questão mostrava aptidão e almejava participação na organização, preocupou-se em começar a inserção da mesma no meio empresarial.

- (Caso a resposta acima seja sim) Algum dos sócios possui familiares trabalhando na organização?

No caso, apenas o proprietário possui seus familiares trabalhando na organização, tendo em vista que as sociedades iniciais se desfizeram.

- Como é composta a direção da empresa?

Segundo o fundador, nas duas empresas que possuem seu funcionamento aqui na cidade de São Luís, a direção é regida pelo mesmo, porém, com imersão das sucessoras, a gestão vem sendo modificado, a medida em que as mesmas assumem papéis dentro da organização e possuem voz quanto as decisões e planejamentos a serem executados. O empresário relata ainda, ter tentado despertar nos funcionários a vontade de liderar e crescer na empresa, para que pudessem partilhar da gestão, oportunidade esta aproveitada por um único colaborador, que hoje se encontra como diretor em uma das empresas da família, a Oxigênio do Nordeste, que possui o seu funcionamento na cidade de Fortaleza – CE.

No caso, a empresa possui um regime de gestão participativa, onde as ideias e críticas são ouvidas e analisadas para que possam ser implementadas, ou não. Por meio das quais as herdeiras têm ganhado cada vez mais participação, à medida que buscam trazer informações e novidades do mercado.

Eu acredito muito no potencial dos meus filhos para gerir os negócios, mas acredito que a presença do pai ainda seja responsável por inibir muito a liderança nelas, pelo menos neste primeiro momento, mais ainda pelo respeito que elas têm a mim, mas acredito que ainda se tornarão boas gestoras (FUNDADOR, 2018).

- Em que geração se encontra o comando da empresa?

No momento a empresa inicia a sua fase de transição da primeira para a segunda geração, logo o comando se encontra partilhado pelas duas, no entanto, ainda há centralização na primeira. Segundo Oliveira (1999), as herdeiras compõem quinta fase do processo de sucessão empresarial, onde já houve uma análise quanto as necessidades da organização e as suas habilidades para integrarem o corpo organizacional, e no momento as mesmas já se encontram atuando na empresa e sendo acompanhados durante o processo de gestão.

- O senhor (senhora) possui atividades profissionais fora da empresa?

Não, o empresário diz estar profundamente envolvido para com as suas empresas, motivo este que demanda muito do seu tempo. Sendo um fator chave

que o motiva para engajar os sucessores nas atividades empresariais, pois o mesmo pretende futuramente, não deixar a empresa por completo, mas estruturar a sua gestão entre os seus filhos, para que possa ter mais tempo para realizar atividades e sonhos que antes não pudera pela falta de tempo.

Fato este que se correlaciona, ao desejo do fundador por influir nas atividades da empresa após o processo sucessório, o que pode acarretar vantagens quando a experiência e vivências do fundador com a empresa, ou desvantagens, quanto à inibição do potencial desenvolvimento dos sucessores e os aspectos que visam a sua liderança.

As empresas me demandam muito tempo, além das questões familiares. O que vem se tornando um desafio, pois se encontra difícil conseguir tempo para honrar todos os compromissos, e ultimamente tenho que optar por qual estar presente e qual eu gostaria de estar presente, além das coisas que eu pretendo fazer (FUNDADOR, 2018).

8.2.2 Família, Propriedade e Empresa

- Como a sua empresa se relaciona com questões referentes a família, patrimônio e empresa (com relação as três esferas)?

Segundo o entrevistado a empresa possui entendimento sobre as três dimensões, no entanto a forma como se relacionam e interagem, não faz distinção sobre os limites de uma para outra, questões familiares recaem sobre o âmbito empresarial, e a interação entre o que é patrimônio e o que é da empresa vêm sendo estruturada para que um melhor controle seja estabelecido. A problemática passou a ser analisada por uma das sucessoras, que vêm buscando reestruturar processos, para delimitar limites cabíveis a cada dimensão. O empresário traz um relato também sobre a influência que a empresa detém no meio familiar e que, muitas vezes, quando não administrada da forma correta é responsável por gerar grandes conflitos. Como é destacado por Raimundini (2005), quando a dependência financeira onde a família não distingui o seu patrimônio pessoal ao da organização, e em meio a crises a família é diretamente afetada por conta dessa dependência; e em relação ao forte envolvimento familiar que traduz a transposição de conflitos familiares para o meio organizacional.

O crescimento exponencial e desordenado da organização impacta diretamente na família, levando a atenção maior para a empresa, deixando de lado a dimensão familiar, o que leva muitos casamentos e famílias a se dissolverem, devido à má administração das empresas, onde o empresário por demandar toda a sua atenção a organização, aos negócios e ao dinheiro e esquece a riqueza e os verdadeiros valores que a ergueram, que é a família (FUNDADOR, 2018).

- Comente sobre as características que se destacam na forma de administração da sua empresa (como se dá o controle das estratégias, quem tem voz na tomada de decisão).

Segundo o fundador, antigamente as decisões eram tomadas única e exclusivamente pelo mesmo, hoje com a atuação das duas sucessoras nos negócios da família o processo de tomada de decisões se dá de forma mais estruturada, por meio do qual as duas trazem os seus conhecimentos científicos e visão de mercado (que as mesmas são responsáveis por buscar) e o empresário atrela às suas vivências e experiências, por meio das quais são elaboradas estratégias conjuntas a fim de ser tomada uma decisão.

- Conforme a sua opinião, o que os funcionários esperam da família que se encontra a frente dos negócios?

Observa-se dos funcionários certo receio quanto a realização de uma nova administração, pois estão acomodados a uma forma única de trabalho e apresentam resistência diante de inovações, talvez observando a sucessão como ameaça ao regime que adotaram por muitos anos. Nota-se também

- O que esperam os sócios integrantes da família?

No caso, os sócios integrantes são os mesmos encontrados na gestão da organização. Como caráter de observação, o fundador relata, que deve ser ensinado aos mesmos desde o seu início na empresa a valorização da família em primeiro lugar, de forma a manter essa dimensão sempre em harmonia, pois o bom funcionamento das demais só se dá em função desta. É percebido também, as expectativas por parte do fundador em relação a nova gestão da empresa pela nova herdeira, o mesmo ainda comenta sobre as várias atividades em que espera obter melhorias com a entrada dessa nova administração.

- Como você observa o envolvimento dos sócios e familiares que atuam diretamente em um cargo de gestão, dentro das decisões da empresa?

O fundador diz observar as sucessoras focadas e comprometidas com o sucesso da organização, fazendo ressalva apenas aos seus níveis de envolvimento, por meio do qual ele não as observa de forma tão impetuosa quanto a gana pelos negócios, seja pela idade ou talvez pela falta de necessidade, já que a organização se encontra em uma situação bem posicionado em relação ao mercado. Mas diz ainda, que as mesmas as ajudam muito, e em comparação a outras famílias que se encontram em situações similares de sucessão, as observa bem a frente, por buscarem conhecimentos específicos sobre o meio e por quererem aprender sempre mais.

- Comente sobre o relacionamento entre familiares, sócios, gestores e funcionários.

O empresário expõe que o relacionamento se dá de forma boa, no entanto conflitos surgem a todo momento e mediações devem ser feitas, algumas reclamações e críticas que não possuem intuito construtivo devem ser desconsideradas, enquanto que outras devem ser ouvidas pois a colaboração de cada membro é de grande importância para o crescimento da organização. No entanto o fundador diz não observar motivação nos seus funcionários, nem vontade por aprender, o que gera grande descontentamento. Em contrapartida, relata que observa nas suas herdeiras grandes habilidade quanto a mediação de conflitos e interações com pessoas/clientes, sendo este um ponto crucial para quem almeja o ramo do comércio.

- Sua organização acha importante a criação de conselhos (conselho administrativo, societário, familiar, entre outros) para ajudar na tomada de decisões?

O entrevistado mostra pouco conhecimento sobre a relevância e abrangência dos conselhos dentro de uma organização. Julgando a implementação dos mesmos como não relevantes no momento em que se encontra a empresa. Mas demonstra interesse em estudar melhor o assunto, para que futuramente, ao final do processo sucessório, possa formar um conselho administrativo do qual faça parte,

podendo assim auxiliar os gestores responsáveis nas situações e problemas a serem enfrentados pela organização.

- Em caso e haver uma sociedade, como funciona a prestação de contas para com os mesmos?

No atual momento, este item não se aplica a Empresa.

8.2.3 O funcionamento da estratégia na organização e o Planejamento Estratégico

- Dentre os funcionários, gestores e sócios, todos entendem de forma nítida, os valores, o negócio, a missão (razão de ser) e a visão (o que almeja) da sua organização?

Ao analisar a resposta do entrevistado, observou-se que nem todos os funcionários e gestores entendem claramente o negócio, a missão e os valores da empresa ao qual prestam seus serviços. Nota-se o pouco comprometimento para com esta questão, no entanto, o fundador entende a sua importância e atribui uma melhor estruturação e propagação dos conceitos por parte das suas sucessoras.

Este aspecto lida com uma particularidade dentre o processo sucessório e entendimento do planejamento por parte dos demais membros, que tange aos gestores o envolvimento dos seus funcionários para com as etapas da passagem de gestão e planejamento na empresa sejam melhor compreendidos, pois é fundamental buscar o envolvimento dos colaboradores para que os mesmos se tornem conhecedores e parte da mudança (AEP, 2011).

- Sua empresa possui um planejamento estratégico? O mesmo a orienta como diferencial no mercado, liderança em custo, crescimento ou desenvolvimento de novos produtos? Como ele é implementado?

Segundo o empresário, a organização não possui um planejamento estratégico bem definido, pois as suas estratégias se embasam nas práticas comerciais, no estudo de produtos e preços e na inserção de novas mercadorias que estão em alta no mercado, mais relacionadas a curto prazo. Em análise, o fundador relata ter conhecimento da importância do planejamento estratégico para o pensamento a longo prazo, pois o mercado se mostra mutável a todo momento, e o empresário deve estar sempre à frente do mesmo e preparado para suas variáveis.

Eu faço no dia-a-dia a minha estratégia, pois o empresário, comerciário e gestor deve ter um “olho biônico” para poder estar sempre a frente. Por isso também mantemos o foco no que somos bons, ao invés de aderirmos a outras ramificações de produtos, pois somos referências por procurar sempre o melhor para os nossos clientes (FUNDADOR, 2018).

- A organização possui um posicionamento estratégico que a oriente como diferencial no mercado

Em análise realizada e segundo a resposta do fundador, sim, a organização mostra seu diferencial quanto a qualidade de seus produtos e atendimento. Por meio do qual, constates pesquisas são elaboradas quanto a marcas, durabilidade e qualidade dos produtos que são oferecidos na empresa, buscando levar a cada cliente o melhor disponível no mercado.

- Ocorre uma distinção entre planejamento de curto, médio e longo prazo?

Segundo o entrevistado, primariamente era executado um planejamento mais abrangente, porém com o crescimento da empresa, a sociedade sendo desfeita e a demanda em expansão, este foi deixado de lado, implementando apenas o planejamento de curto prazo. O fundador relata ainda, que percebe a carência de um planejamento a longo prazo, com relação aos seus produtos e demandas, e situações enfrentadas pela organização e acredita que este pode ser mais um desafio enfrentado pelos seus sucessores para garantir o funcionamento da organização.

- Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?

Segundo o empresário e observações feitas:

- Pontos fortes: A localização, produtos de qualidade, marca conhecida e respeitada.
- Pontos fracos: Pessoal desmotivado, falta da estruturação de alguns processos, falta de um planejamento bem elaborado.
- A sua empresa faz um estudo quanto aos seus produtos (aceitação, preço, possíveis substitutos) ou serviços, posicionamento de mercado ou novos negócios em potencial?

Essa já é uma tarefa de responsabilidade dos sucessores, que analisam cada produto, quanto a sua aceitação, satisfação do cliente, o que o mercado

oferece de melhora que o cliente está buscando, e juntamente com o fundador, são analisados quais produtos devem ser adquiridos ou renovados.

No que tange a preparação dos sucessores e a inserção dos mesmos no meio empresarial Dupas et al (2003), traz que estes devem dispor de orientação, preparo e um conjunto de habilidades para que possam se iniciar no processo sucessório, propiciando o seu desenvolvimento na organização.

As minhas filhas hoje, se mantêm conectadas a todo momento, e tentamos usar isso a nosso favor, na hora de saber o que há de melhor no mercado (FUNDADOR, 2018).

- A sua organização faz análises quanto as forças competitivas externas? Como fornecedores, novos produtos ou serviços, concorrentes diretos e indiretos?

Segundo o empresário, é feita uma cotação quanto a diferença de preços e produtos, para que se saiba se o seu produto está sendo vendido mais caro ou barato que os seus concorrentes. Fato este, julgado pelo entrevistado, como de extrema importância para que se conheça a atuação dos seus concorrentes no mercado e poder elaborar estratégias que visem uma boa administração e a sua sobreposição, quanto a qualidade oferecida pela sua marca.

- Comente sobre como o mercado influencia na elaboração de estratégias na sua empresa.

É feito constantemente levantamentos sobre os produtos e preços, tarefa esta de responsabilidade das herdeiras, que irão pesquisar os gostos dos seus consumidores e satisfação quanto aos seus produtos, como já havia sido comentado anteriormente. Desta forma, procura-se sempre estar atento as demandas do mercado, quanto aos produtos que se relacionam a linha de especialidades da empresa, para poder levar com rapidez a este cliente o que o mesmo procura.

- Como é averiguado o funcionamento das estratégias utilizadas, após a sua implementação? Existe alguma ferramenta de acompanhamento?

O fundador expõe que não é feito um acompanhamento propriamente dito, após implementadas novas melhorias, e acredita ser algo que deve ser melhor

observado pela próxima gestão, desde a entrada e saída dos pedidos, para que se observe o êxito ou não de implementações feitas.

Tudo isso deve ser observado e analisado o tempo todo, pois ao lidar com o comércio, e quando a principal estratégia está na venda, o que é vendido rápido deve ser logo repostado, enquanto que quando há mercadorias paradas, é melhor ser feita logo uma promoção (FUNDADOR, 2018).

- Você acredita que há alguma relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão?

Segundo o empresário estas duas questões se encontram intimamente ligadas quando se busca a continuação do negócio familiar. No entanto, não houve um planejamento bem estruturado, ao qual as variáveis ao longo prazo deveriam ser incorporadas no processo, mas o mesmo mostra conhecimento sobre o assunto e reconhece o grau de importância exigido por esta temática, usando de suas vivências para exemplificar como a mesma é tratada na sua prática acelerada do meio comercial. Onde relata que a inserção das herdeiras se deu de forma gradual, quando desde pequenas conviviam com o âmbito empresarial, e ao surgir a necessidade, foram incorporadas a organização, estando ligadas a todo o funcionamento da empresa, a fim de conhecerem e desenvolverem habilidades para o gerenciamento.

Hoje fico muito feliz em ver as minhas filhas tomando conta do que um dia será delas, o caminho ainda é longo, mas elas estão se preparando e aperfeiçoando para isso. Há um tempo atrás uma das minhas filhas precisou se afastar para ter um bebê, foi aí que vi na sua irmã, a responsabilidade para assumir as tarefas e que hoje me mostra que tem tudo para ser o perfil administrativo da organização. Também tenho um filho mais novo, e pretendo inicia-lo da mesma maneira que as minhas filhas, por baixo, para que ele saiba dar valor a tudo, e se torne um grande administrador, como ele mesmo já sonha em ser hoje (FUNDADOR).

Neste tópico observou-se também as expectativas colocadas aos filhos no processo de sucessão, por meio do qual algumas famílias adotam estratégias que objetivam inserirem o herdeiro em atividades variam desde as mais básicas, para que os mesmos visem gerar valor quanto as responsabilidades e a empresa ao qual integram (BERNHOEFT, 2018).

8.2.4 O processo sucessório

- Foi definido um planejamento para o processo sucessório? Caso tenha sido, como ele foi coordenado?

Não foi elaborado um plano bem estruturado para o processo sucessório, no entanto, houve sim um planejamento, mais atrelado a prática, experiência e vivência do empresário em seu meio comercial, por meio do qual, ao observar a necessidade de transpor a sua organização para uma nova geração, a fim de trazer uma nova metodologia e gestão diferenciada, e tendo em vista as necessidades enfrentadas pela empresa, buscou-se inserir de forma gradual e primária as suas herdeiras, que logo se tornariam conhecedoras dos negócios, desenvolvendo aos poucos habilidades e conhecimento técnico para que possam implementar melhorias e trazer uma gestão diferenciada.

- Como ocorreu o processo de sucessão na sua organização?

O processo vem ocorrendo de forma gradual, as herdeiras estão em processo de amadurecimento técnico e acadêmico e já mostram grande participação e envolvimento com as questões gerenciais.

- Comente sobre as etapas de acompanhamento do sucessor. Como você identificou a aptidão do membro para o meio? Como se deu o seu treinamento e preparo?

Este acompanhamento ainda se dá de forma muito primária, pois a imersão das herdeiras é recente. A aptidão se deu de forma posterior a uma necessidade, o fundador comenta que precisava de novas cabeças para os negócios e via então uma oportunidade para trazer os filhos para mais perto do ambiente organizacional. Tudo foi sendo ensinado aos poucos para que elas entendessem as rotinas administrativas e pegassem as práticas dos processos, uma das filhas possui uma formação que não é em administração, mas busca todo tipo de informação que venha a agregar aos negócios da família, enquanto a outra herdeira cursa administração e está intimamente ligada com as teorias e práticas que circundam a organização.

- Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?

Segundo relatos do fundador, espera-se que na gestão dos seus sucessores, o planejamento seja mais bem estruturado, tendo em vista que os mesmos possuem mais preparo técnico, e que construam essa administração de forma harmoniosa, valorizando a família e ponderando os conflitos da melhor forma. O empresário também expõe que pretende criar futuramente um conselho com os três filhos, de forma a propor o debate e discussão sobre os problemas enfrentados, onde todos possam argumentar e expor seus pontos de vista e experiências para a melhor resolução de questões.

- Quanto a sua família e sócios, eles apoiaram e acompanharam o processo sucessório?

A família apoiou todo o processo, tendo em vista a necessidade de continuidade e perpetuação dos negócios. O acompanhamento não se dá de forma aprofundada, por outros integrantes, apenas pelo fundador.

- Quanto a você como fundador, quais os principais problemas enfrentados consigo mesmo? E no âmbito empresarial?

O empresário comenta que um dos principais problemas enfrentados mediante o processo, esteja talvez na sua flexibilidade quanto às decisões, já que o mesmo sempre foi responsável por tomar quase todas as decisões, e possui um meio mais prático para administrá-las, além também do posicionamento dos funcionários, que em certos momentos se mostram resistentes quanto a mudanças dentro da organização e a incorporação de uma nova gestão, onde o fundador observa um problema a ser enfrentado caso tenha que partir.

- Após a sucessão, foi elaborado algum plano futuro para o fundador?

Por mais que o processo de sucessão ainda não tenha sido concluído, como plano futuro para o fundador, ao fim das etapas da sucessão, é idealizada a formação de um conselho para com os filhos, onde o sucedido possa compartilhar as suas experiências com finalidade de auxiliar na administração dos novos gestores e agregar na resolução de conflitos em potencial.

- Quais as expectativas dos funcionários em relação ao sucessor?

Segundo relatos do fundador, alguns demonstram alegria para com a ascensão dos filhos do empresário, outros demonstram resistência por possuírem algum posicionamento sobre. Por isso essa inserção dos herdeiros deve ser feita de forma gradativa, onde os mesmos devem mostrar o seu potencial e suas habilidades para gerir, liderar e conquistar os funcionários.

- (Em caso de possuir sociedade) A sua empresa acha necessário possuir um acordo societário bem regulado, especificando regras para entrada, saída, deliberações de poder por parte dos sócios e uma política de divisão de lucros e dividendos?

O empresário denota pouco conhecimento sobre, tendo em vista que a sociedade estipulada em papel, reage de forma menos rígida na prática, por se tratar de uma empresa familiar, onde os envolvidos na sociedade são parentes próximos. Não observando a necessidade de um acordo societário bem regulado.

- Como se dá o acompanhamento da empresa após a sucessão?

A empresa se encontra passando por este processo, onde se observa gradualmente o envolvimento dos filhos e a vontade por fazerem e serem melhores em sua gestão, atrelando aptidão e conhecimento técnico a gestão, a fim de trazer cada vez mais melhorias à empresa.

8.3 Sessões de análise quanto a percepção do sucessor quanto ao processo sucessório

Esta segunda parte, consiste em um questionário aplicado com a sucessora que se encontra imersa no processo sucessório da organização e objetiva trazer a sua percepção, quanto a estrutura de como se deu esse processo, suas expectativas e a realidade enfrentada ao adentrar nos negócios da família.

Tem-se a divisão desta etapa de investigação em duas partes, compostas por questões sobre a empresa, seu conhecimento e propriedades, e uma sessão específica sobre o planejamento implementado e a sucessão, objetivando trazer a olhar dos sucessores perante a forma como é concretizada a sucessão na rotina empresarial.

8.3.1 A empresa

- Você conhece bem a organização da qual faz parte? Sua missão, visão e valores? Quais são?

Segundo a herdeira, após começar a desenvolver atividades na organização e tendo em vista também o meio acadêmico, buscou mais sobre a história, visão, missão e valores da organização. Onde, observa que a mesma por não possuir um planejamento estratégico bem estruturado, merece atenção especial quanto a estes pontos, que precisam ser revistos, e incorporados a cultura de trabalho da organização.

- Antes do processo sucessório, você já se via em interação com o meio empresarial, alguma rotina da empresa ou situações que a envolvessem?

Sim, pois o relacionamento com o meio empresarial se deu desde pequena, onde a sua rotina estava interligada a visitas na organização. Logo após escolher o curso de Administração, e tendo em vista as necessidades vigentes pela empresa, a atuação se deu de forma mais presente, onde a herdeira passou a desenvolver atividades na organização e a mesma comenta que sempre sentiu aptidão para o meio. Questão esta, que caracteriza a segunda fase do processo de sucessão, proposta por Oliveira (1999), que faz menção a identificar as habilidades do sucessor frente as necessidades da empresa, de forma a avalia-lo, integra-lo e buscar sua preparação frente aos novos desafios.

- Você conhece os pontos fortes e fracos da sua organização? Quais merecem mais a sua atenção?

A herdeira observa como ponto forte o pioneirismo no ramo de oxigênios que gerou uma tradição de procura entre os clientes, e pela qualidade oferecida em seus produtos. E observa como ponto negativo a qualificação dos funcionários, que por se tratarem de uma empresa familiar e possuírem uma proximidade muito grande com os colaboradores, acabam deixando questões como esta, que são cruciais para o crescimento da organização, em plano secundário.

- Você acredita estar pronto para assumir as “rédeas” dos negócios? Especifique como se deu o seu processo de capacitação para o mesmo.

A herdeira acredita estar preparada, mas precisa adquirir mais conhecimento prático dos negócios, observando a forma como o fundador reage a muitas das situações. A sucessora relata também que muitas mudanças ainda devem ocorrer, mas que devem ser implementadas de forma gradual, até pela forma de administração do pai/fundador. A sua capacitação se deu primeiramente pela escolha do curso, ao qual vem atrelando conhecimentos e meio prático, trazendo as informações da academia para os negócios da família.

8.3.2 O planejamento e a sucessão

- Houve um planejamento para lhe introduzir aos poucos nas rotinas administrativas e processos de decisão da empresa?

A inserção se deu de forma gradual, onde a herdeira começou desenvolvendo funções mais básicas, onde adquiriu conhecimentos para poder assumir atividades mais complexas e de cunho gerencial na organização. Demonstrando um planejamento quanto a entrada dessa sucessora na organização, mesmo que este não fosse elaborado de maneira bem estruturada.

- De que formas você acredita poder implementar estratégias e mudanças que visem melhorias para a organização? Como o sucedido e os demais membros da organização se portam diante das suas ideias?

Conforme relatos da herdeira, levando primeiramente essas sugestões e planejamentos para serem conversados com o fundador e funcionários mais antigos, que possuem o respeito dos demais membros da organização, em um segundo momento, começar a implementação, de forma cuidadosa e explicando o passo-a-passo e motivo das mudanças, visando melhor aceitação interna. O fundador demonstra interesse pelas ideias, mas pede calma em sua execução. No entanto, ainda é observada muita resistência, por parte dos funcionários.

- Como você distingue o planejamento de médio, curto e longo prazo?

A sucessora reconhece que não há um planejamento bem estruturado, apenas o curto prazo é evidenciado, e está se torna uma lacuna prejudicial para a organização, a qual a mesma acredita poder trazer mudanças positivas no futuro.

- Como você acredita poder melhorar a estrutura da empresa familiar?

Primeiramente melhorando as questões relacionadas ao planejamento, que são cruciais para o crescimento organizacional e para o seu bom funcionamento. Onde a mesma acredita ser crucial, envolver todos os funcionários no processo, deixando-os a par do que deve ser feito, e como alcançar o que se estipulou.

- Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa após a sucessão? Houve alguma mudança?

Ainda não ocorre um planejamento como citado anteriormente, mas a herdeira observa este como um dos seus principais desafios, pois, como administradora, entende a importância do planejamento para a sobrevivência e expansão da organização.

- Como você observa as expectativas sobre a sua gestão? Vindas dos sócios e funcionários?

Em relação ao sócio/fundador, a herdeira observa que a expectativa é grande em relação ao amadurecimento da sua forma de gerir e liderar para que a mesma possa ser responsável futuramente pelos negócios, juntamente com os outros herdeiros, dando continuidade aos negócios do pai. Quanto aos funcionários, a sucessora diz ser observada expectativas positivas por alguns e não saber o posicionamento de outros.

- Quais as expectativas observadas no âmbito familiar?

A família demonstra as suas expectativas por meio do apoio que passam a herdeira, para que a mesma se capacite e assuma o gerenciamento da organização, pois a mesma é tida como um ente da família, ao qual foi demandado muitos esforços e hoje se tornou o responsável pela sobrevivência do núcleo familiar a que compõe.

- Existe uma preocupação com o patrimônio familiar, de forma que seja administrado isoladamente da empresa?

Não ocorre essa separação, o que se torna um grande desafio que a herdeira sabe que será enfrentado em sua gestão. A mesma já busca organizar todas as entradas e saídas, para que se possa observar melhor os gastos, mesmo que usando o dinheiro empregado na organização para outras finalidades, e pretende reduzir esta prática.

- Na sua opinião, quais os principais conflitos enfrentados desde a proposição da sucessão da empresa familiar da qual faz parte? Houve alguma resistência?

Em relatos da herdeira, o principal conflito se deu logo na sua entrada na organização, por notar a resistência dos demais funcionários e a pouca aceitação de uma nova integrante no quadro de colaboradores, talvez pela pouca idade ou por ser filha do fundador. Se sentindo deslocada em um primeiro momento, mas observou sua aptidão para os negócios e uma oportunidade, onde poderia implementar muitas mudanças futuramente, por mais que surjam outros conflitos e mais resistência.

- Quais características se destacam na forma como a empresa passou a ser administrada?

As mudanças acontecem de forma gradual, hoje a herdeira já consegue especificar melhor os ganhos e lucros da empresa e estimar resultados, mostrando ao fundador a importância de certos detalhamentos na organização. A mesma pretende fundamentar questões de planejamento para administração ocorra de forma mais ordenada, no entanto como a mesma relata, são vários os processos que merecem a sua atenção, e que muitos desafios ainda estarão por vir em sua gestão.

8.4 Discussão

Tendo em vista os dados coletados com a pesquisa, buscou-se investigar de forma aprofundada como diferentes aspectos são tratados e percebidos dentro do ambiente organizacional, com finalidade de estabelecer um caminho a ser percorrido até a introdução do processo sucessório propriamente, e a sua constante implementação.

Nesta etapa do estudo pretende-se relacionar a abrangência das teorias, as percepções quanto a organização e a estruturação de como se originou a sucessão e como vem sendo orientada, buscando atrelar à compreensão do processo segundo os dois envolvidos, e como ele tem se dado em meio prático.

Para melhor compor essa argumentação, se buscou analisar seguindo a composição dos eixos que nortearam os assuntos de questionamento, de forma a ficar mais prático analisar as concepções quanto a cada estrutura de composição da empresa, até a chegada do planejamento e sucessão, ao qual vem passando.

8.4.1 A estrutura

Quanto ao gerenciamento, observa-se que o fundador ainda é o responsável por tomar a maioria das decisões dentro o âmbito organizacional, e que mesmo com a entrada das sucessoras na gestão, ainda é responsável por filtrar a maioria das ideias antes de sua implementação. Como é explicitado por Camargo (2005), onde o mesmo comenta a importância do apoio e atenção do fundador ao começar o processo de transição do seu legado, em orientar e transmitir uma gama de conhecimentos que foram responsáveis por gerir a organização até o presente momento. Contudo, é perceptível interesse do fundador em envolvê-las na administração de forma a trazer os seus conhecimentos e vivências acadêmicas para propor melhorias e iniciá-las na gestão propriamente dita. E neste ambiente o proprietário mostra estar em constante observação quanto ao desenvolvimento das filhas de forma a esperar que elas mostrem o seu desempenho a todo momento.

A herdeira demonstra estar envolvida com o processo de aprendizado, onde observa que muitas mudanças devem ser implementadas para a melhoria da organização, mas ainda lhe falta o conhecimento prático do funcionamento das formas de gestão, os quais estão sendo ensinadas pelo fundador. A mesma, observa aptidão e demonstra interesse por dar continuidade e gerir de forma a trazer inovação para a organização.

A demanda dentro o meio organizacional e o comércio mostra-se constante, necessitando de um fluxo contínuo e um envolvimento maior das herdeiras nos processos gerenciais. Motivo este que vêm incorporando as sucessoras no processo organizacional, para que as mesmas adquiram conhecimento prático do

funcionamento da empresa e para que fundador possa delegar responsabilidades, visto que o mesmo já atua no ramo a muito tempo, e demonstra estar comprometido com o aprendizado das filhas, para que elas assumam os negócios.

Desta forma os estágios de desenvolvimento da empresa familiar vem sendo modificados, como propostos por Gersick *et al.* (1997), observa-se que em relação a Dimensão da Propriedade se estabelece estágio de Sociedade entre Irmãos, onde o controle possui participação de dois ou mais irmãos, deixando de ser centralizado apenas nas mãos do fundador; quanto a Dimensão Familiar o estágio agora exercido vai ser o Trabalho Conjunto, onde as duas gerações irão realizar o controle administrativo; e quanto a Dimensão da Empresa, a mesma se mostra como Estágio de Expansão, por meio da qual fica cada vez mais funcional, desenvolvendo produtos ou linhas de negócios múltiplos e formalizando os seus processos organizacionais.

Para todo é necessário pensar no planejamento da sucessão de forma a incorporar muitas variáveis e criando um clima abrangente, onde as informações possam correr livremente a fim de propor da melhor forma as interações entre os envolvidos no processo (AEP,2011).

Quanto as expectativas geradas para com a administração dos sucessores, Bernhoeft (2018), expõe certa problemática relacionada a trilhar os caminhos do pai/fundador quando o mesmo é tido como um “pai brilhante”, onde a alta expectativa quanto as suas decisões e gestão causam forte pressão para com o herdeiro, podendo ser a natureza de conflitos que se tornem determinantes para o futuro organizacional.

Destaca-se também para o meio, algumas vantagens na empresa familiar, as quais são comentadas por Nishitsuji (2009), que traz a importância dada ao clima organizacional; a capacidade de pensamento a longo prazo, visto que a empresa objetiva fazer a inserção das herdeiras para que se pudesse projetar o futuro da organização; e o enfoque na qualidade, sendo este um diferencial competitivo da instituição, que só foi melhorado desde a implantação das sucessoras na gestão da organização.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de preparado e acompanhamento dos herdeiros, pois o conhecimento dos negócios é fundamental para o sucesso da empresa e para a sua sobrevivência, para tanto, este deve se

iniciar cedo de forma a inserir gradualmente o herdeiro as concepções da organização e a orientar os sucessores, transmitindo-lhes não apenas o patrimônio, mas as próprias competências e experiências (BERNHOEFT, 2018).

8.4.2 Família, propriedade e Empresa

Nota-se que há o entendimento sobre as três esferas, no entanto as suas interações não demonstram limites de uma para outra, o meio familiar, a estrutura empresarial e o patrimônio encontram-se sem delimitações. Uma questão abordada por Raimundini (2005), que traz como uma das desvantagens das empresas familiares, as dificuldades na hora de distinguirem o seu patrimônio pessoal ao da organização. Fato este reconhecido pelos membros que compõem as dimensões, mas que se mostram empenhados em mudar esta condição. A herdeira, logo ao começo de sua gestão procurou mostrar ao pai a importância em delimitar o que era pertencente a cada meio, para que assim os resultados e prejuízos pudessem ser percebidos. Este tem se mostrado um trabalho complexo, tendo em vista a cultura em que se ergueu a organização, mas a sucessora delimitou como sendo algo a se modificar até que a mesma assuma a sua gestão por completo.

Quanto as duas novas dimensões propostas por Quaterly (2010), que se relacionam primeiramente a *fundação*, nota-se a importância com que a herdeira denota a problemática a transmissão dos valores e formação da família, a qual pretende restaurar essa cultura na organização, afim de perpetuar os negócios; e quanto a *riqueza*, que denota a importância da gestão de forma profissional da riqueza dentro da organização, a qual se planeja instituir uma melhor administração de bens.

Processos devem ser revistos e analisados, tarefa dada as sucessoras que incorporam mais este desafio, tendo em vista que mudanças devem ser implementadas para o crescimento da organização.

As sucessoras já participam do gerenciamento da organização, que antes era composto única exclusivamente pelo fundador, mostrando maior estruturação no processo de análise e tomada de decisões, tendo em vista que as filhas buscam trazer informações científicas do meio acadêmico e posicionamentos do mercado, para que as situações sejam melhor averiguadas incorporando a prática e

experiência do empresário. As herdeiras também possuem controle quanto as entradas e saídas da organização, assessorando a parte contábil, na qual houve grandes modificações desde o início da gestão compartilhada, por meio do qual os patrimônios foram melhor distribuídos e os lucros e despesas passaram a ser melhor observados. Possuindo participação direta nos lucros da organização, uma vez que possuem a mesma liberdade que o fundador, quanto ao acesso e disposição de valores.

Nota-se que o empresário demonstra grandes expectativas quanto ao envolvimento dos herdeiros, no entanto, o mesmo acredita que ainda devem se envolver e aprender mais para que possam ser capazes de administrar a empresa sozinhos. Em relatos, a sucessora mostra estar empenhada em seu papel de capacitação e acredita ser capaz de gerir a organização, mas demonstra um certo cuidado e apressado ao tratar do assunto, por observar a empresa como um dos “filhos” de seu pai, fator muito comum em empresas de cunho familiar como explicita Mello (2007), ao tratar da carga atribuída pela herança ao sucessor, que irá implicar em grandes expectativas, responsabilidades e comparações perante as ações do herdeiro na nova gestão.

Ao trazermos uma análise sobre as diferentes percepções acerca do processo sucessório e a implementação de uma nova gestão, um ponto fundamental a ser tratado é a percepção dos colaboradores, pois os mesmos estão envolvidos diretamente em todas as rotinas da empresa, e a seu comprometimento é essencial para que haja êxito no processo sucessório. Esta questão pode demandar muitos conflitos durante a passagem da sucessão. Ao se comentar sobre as expectativas dos funcionários quanto a passagem de gestão, é observado que nem todos aceitam muito bem a nova condição, os mais antigos ainda demonstram resistência, seja pela acomodação quanto a forma de trabalho, ou também por observarem como uma ameaça a sua permanência na empresa. Apenas alguns se mostram dispostos a engajar-se e dar suporte as sucessoras. O processo sucessório traz muitos impactos a organização e estes efeitos podem ser potencializados ou não dependendo do nível de maturidade da empresa e do planejamento em sua execução (AEP, 2011).

Para que haja boas interações tanto em meio familiar, quanto organizacional, a mediação entre conflitos deve se dar constantemente, como

relatado pelos envolvidos no processo, pois fatores emocionais quando não são bem resolvidos, são responsáveis por afetar diretamente o futuro dos negócios (BERNHOELFT E GALLO, 2003). É necessário saber ouvir críticas e tomar decisões embasadas nas mesmas a fim de propor as melhores soluções e evitar discussões desnecessárias. Até mesmo, por se tratar de um negócio que lida pessoas, onde cada reclamação ou elogio deve ser filtrado com finalidade de trazer benefícios para o crescimento da organização. Neste ponto, a gestora vem mostrando grande habilidade em mediar situações afim de propor as melhores ideias, onde demonstra também habilidade em gerenciar tais questões.

Partindo para uma análise futura, mediante a implementação do processo sucessório já obtendo êxito em sua execução, observou-se o grau de importância dado aos envolvidos no processo quanto a criação de conselhos para ajudar na tomada de decisões, onde os mesmos se mostraram favoráveis, tendo em vista que esta seria uma forma de manter o fundador ativo quanto a situação e desenvolvimento da sua organização.

8.4.3 O funcionamento da estratégia na organização e o Planejamento Estratégico

Em análise, observa-se que as ideias de missão, visão e valores da organização não se mostram bem ordenados, e que seus conceitos se perderam desde a fundação do empreendimento, onde os mesmos são indispensáveis para a elaboração de um bom planejamento. O sucessor reconhece essa falha, decorrida dos anos de processo sem conhecimentos técnicos adequados para com a administração. Segundo relatos do fundador e da sucessora, essa é uma questão de grande preocupação e que merece um tratamento específico nesta passagem de gerações, onde estes conceitos precisam ser resgatados, reformulados e melhor incorporados por toda a organização.

A empresa também não possui um planejamento estratégico bem definido, mantendo as suas estratégias direcionadas ao curto prazo, embasadas nas práticas comerciais e nas pesquisas de mercado. As quais possuem grande influência das sucessoras, que se mostram responsáveis por coletar informações de mercado e trazer novidades para o empreendimento, onde essa coleta se dá desde os produtos de preferência do consumidor até as marcas que oferecem mais qualidade. No

entanto, existe um reconhecimento quanto à importância do planejamento em longo prazo, evidenciado de forma enfática pela sucessora, que observa nessa implementação, uma forma de estruturar melhor os processos e traçar um planejamento tendo em vista o crescimento e o futuro da empresa. Análise esta, que segue as recomendações de Leite (2017), que traz a necessidade de um planejamento como fator crucial para garantir a continuidade e o crescimento da organização.

A organização mostra o seu diferencial dado à qualidade dos seus produtos e pioneirismo no ramo de oxigênio, na região, que lhes tornaram referência quanto à procura de suas mercadorias. Nishitduji (2009) menciona a qualidade como sendo uma das vantagens das empresas familiares, que priorizam mantê-la em seus serviços e produtos de forma a fidelizar seus clientes. Entretanto, é necessário incorporar estratégias que visem à continuidade dos negócios, questão está reconhecida pela sucessora, que demonstra empenho em mostrar que planejar e inovar é necessário para a sobrevivência da empresa. A herdeira reconhece também que trazer mudanças à organização não será um desafio fácil, mas busca com o apoio do gestor e de alguns funcionários, poder trazê-las aos poucos e de forma cuidadosa, conscientizando os envolvidos da importância de uma boa estruturação e planejamento. Segundo AEP (2011) é crucial envolver os funcionários neste processo, de forma a engajá-los como parte da mudança e levar aos mesmo confiança ao partilhar novas metas e planos.

Em análise, os envolvidos mostram ter conhecimentos sobre os seus pontos fortes e fracos, por meio do qual vale ressaltar a questão da ausência de motivação e engajamento dos funcionários e a sua falta de qualificação, descritos como pontos negativos. Problema que se encontra inerte, pois está se apresenta como uma característica recorrente em empresas familiares, onde o vínculo de proximidade entre gestores e funcionário se dá de forma muito próxima, excedendo o meio profissional.

O planejamento também é mencionado como ponto fraco na organização que entende a necessidade de exercê-lo de forma melhor estruturada, contemplando visões de longo prazo e otimizando os seus processos.

Em relação aos seus produtos, nota-se a preocupação em estar sempre à frente do mercado, realizando pesquisas, priorizando oferecer produtos de

qualidade, e mantendo o seu diferencial no mercado, tarefa realizada pelas sucessoras, estão constantemente estudando tendências e tentando trazer novidades para o meio. O que leva também a uma pesquisa e acompanhamento das forças competitivas, por meio do qual é feita uma análise constante sobre os preços e produtos vendidos pelos seus concorrentes.

Com base nas pesquisas e acompanhamentos do mercado são elaboradas as estratégias vigentes, que se embasam no foco em produtos e qualidade dos mesmos, entretanto não ocorre um acompanhamento após a execução dessas estratégias, mostrando outro fator a ser observado pela nova gestão que começa a incorporar essas rotinas.

Contudo, entende-se a importância em rever questões relacionadas ao planejamento, para que assim sejam realizadas mudanças necessárias e ações sejam idealizadas, tendo em foco o futuro da organização. Atrelando esta questão a sucessão, os entrevistados relataram conhecerem a importância do planejamento nas etapas do processo sucessório, mas identificam que o mesmo ocorreu de forma bem primária e mais prática, por meio do qual os herdeiros foram inseridos na vivência organizacional, de modo a compreenderem aos poucos o funcionamento e a estrutura que compõe a empresa. Segundo AEP (2011), muitas complicações encontradas nos processos de sucessão, ocorrem pela falta de planejamento adequado, influenciando diretamente na probabilidade de sucesso e continuidade dos negócios.

8.4.4 O processo sucessório

O planejamento no processo se deu de forma mais prática atrelado a conhecimentos e vivências do fundador, possuindo pouca estrutura e elaboração. O mesmo ocorreu quando foi observada necessidade de dar continuidade à organização, de forma a inserir e familiarizar os herdeiros com a empresa. Logo essa inserção se deu de forma gradual, para que os mesmos não sofressem tantos impactos ao assumirem responsabilidades gerenciais, onde as atividades se iniciaram pelas mais básicas, para que conhecesse a fundo a organização a qual pertencem. Vale ressaltar que as sucessoras também se encontram em processo de

amadurecimento técnico e aprendizado, para que possam desempenhar atividades de liderança e gestão futuramente.

O planejamento quanto a sucessão exige abordar o patrimônio sob a perspectiva de seu valor, perpetuação e crescimento, fato de conhecimento dos herdeiros que vem sendo inseridos e preparados para assumir a gestão organizacional, considerando também os aspectos de valor intangível que compõe o legado familiar. Destacado por Mintzberg *et al.* (2000) a estratégia adotada foi do tipo deliberada, quando se mostram intencionadas e são realizadas, por meio do qual o fundador vem provendo a interação entre sucessor, empresa e patrimônio.

Com relação as fases destacadas por Oliveira (1999) quando ao processo sucessório, a organização se encontra na quinta e última, onde a inserção dos herdeiros já se encontra sendo aplicada, a qual deve ser acompanhada para que possa ser observado os resultados alcançados, a aptidão para os mesmos e que habilidades merecem atenção para serem melhor desenvolvidas. Para tanto, acompanhamento deste processo se dá de forma muito primária, tendo em vista que os herdeiros possuem pouco tempo na organização. Em relatos da sucessora, a mesma expõe sempre ter sonhado adentrar nos negócios da família e que por isso buscou capacitação na área de administração de empresas. Foi nesse momento de percepção da necessidade de mudanças e perpetuar a organização, que o fundador viu a oportunidade de inserir as filhas nos negócios, e que hoje observa nas mesmas, aptidão para o meio organizacional.

A sucessão surge para esta organização como um grande desafio, não apenas para o fundador, mas para os herdeiros também, que foram incumbidos de levarem a organização adiante, tendo em vista toda uma reestruturação interna que já vêm sendo articulada. Além de consolidarem uma gestão que saiba mediar conflitos e valorize sempre o meio familiar, como preceito fundamental, para que seja possível dar continuidade mantendo os pilares que sustentam a empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se cada vez mais complexo a gestão de uma empresa. É necessário estar em constante mudança e adaptação para poder acompanhar o mundo em que vivemos. As organizações familiares enfrentam estes desafios diariamente, intercalando conflitos, observando as tendências de mercado, tentando se reinventar e passar por processos que antes não possuíam ou eram pouco usuais, a fim de garantirem a sua sobrevivência.

O planejamento é posto em evidência, a partir do momento em que se mostra como fator essencial para crescimento a longo prazo. As organizações que antes se programavam para executar ações imediatistas pensando apenas em sua conveniência momentânea e nas ações de curto prazo estão começando a modificar sua metodologia e forma de atuação, tendo em vista a necessidade de acompanhar o mercado e tentar estar sempre à frente de seus concorrentes.

As empresas familiares em suas etapas de vida, passam pelo assim conhecido processo sucessório, que nada mais é do que a mudança de gestão de uma geração da família para outra. Neste processo grandes barreiras são enfrentadas, de forma a influenciarem diretamente no sucesso ou declínio da organização. Cabe as empresas elaborarem as melhores estratégias que busquem amenizar possíveis conflitos e diminuir os impactos gerados mediante essa mudança do quadro administrativo

O processo é responsável por influir diretamente em vários atores que compõem as dimensões de análise do ciclo das empresas familiares, por isso, a temática deve ser abordada de forma cuidadosa e planejada, para que a inserção dos membros se faça de forma gradual, e que o processo se dê de maneira menos agressiva possível para os envolvidos.

Durante as etapas que circundam o processo de sucessão e a sua implementação é necessário que haja o acompanhamento do herdeiro, com o objetivo de identificar se o mesmo possui aptidão e vontade por gerir o patrimônio familiar. Tendo em vista que a escolha do sucessor é uma das mais difíceis e importantes a serem tomadas, pois o mesmo deve ir além de laços consanguíneos, se mostrando capaz de administrar a organização buscando a capacitação e conhecimentos técnicos para que assim o faça.

É importante ressaltar que a presença do fundador durante todo o processo é fundamental, pois este irá transmitir o seu legado, as suas concepções e experiências que levaram a empresa a ser o que é hoje. E que, após a conclusão do processo sucessório, é relevante mantê-lo por perto, tendo em vista o conhecimento prático e as experiências pelas quais passou. Como é evidenciado no estudo de caso.

Tem-se o planejamento do processo sucessório como o fator determinante para continuidade do patrimônio organizacional da família, ciclo este que deve ser pensado constantemente quando se tem em vista o crescimento e perpetuação da organização. Cabe ao fundador buscar a melhor forma de estudar possíveis herdeiros e identificar suas aptidões para o negócio, planejando a sua inserção e aprendizado quando ao papel de futuro gestor da empresa, analisar o potencial e nível de capacitação em que este membro se encontra para gerenciar a organização. Tornando dessa forma, o processo mais bem estruturado, de maneira a minimizar possíveis impactos a serem gerados.

Em casos de ausência ou pouco planejamento a demanda de trabalhos mediante a mudança de gestão triplica, como é percebido no estudo de caso mencionado acima, onde a falta de planejamento e a necessidade por mudanças já é responsável por atribuir uma grande carga de expectativas quanto a nova gestão. Que será responsável não apenas pelo gerenciamento das atividades da empresa, mas por compor toda uma estrutura de processos a qual a organização carece e elaborar planejamentos de longo prazo para a mesma. Exigindo dos sucessores engajamento e comprometimento para que as adaptações sejam feitas e os preceitos que fundaram a empresa sejam mantidos.

Ao que tange os objetivos da pesquisa, procurou-se observar e constatar de que forma o planejamento era organizado quanto a sucessão, exaltando-o como sendo crucial para a boa execução do processo sucessório. Notou-se que houve de certa forma o planejamento, mas não muito bem estruturado, o que vem acarretando dos sucessores maior trabalho para que assim a organização não venha a sofrer de forma drástica uma mudança de gestão.

Buscou-se apresentar o contexto ao qual se inseria a empresa familiar, sua classificação e fase a que se encontrara o processo de sucessão durante a execução da pesquisa, evidenciando também os possíveis conflitos correlacionados

ao que trata a literatura sobre os mesmos e os impactos que poderiam vir a ser causados caso estes não fossem gerenciados de maneira correta.

Um importante ponto a ser ressaltado também, é a forma como alguns elementos interagem no processo de sucessão, conceito este destacado por Bernhoeft (1989), por meio do qual se busca entender os interesses específicos de cada indivíduo dentro do ciclo do processo, sob a perspectiva de que cada um procura avaliar da melhor forma, as questões que podem lhes afligir. Trazendo este conceito, evidencia-se os possíveis conflitos que podem surgir mediante implementação do processo de sucessão na empresa familiar, e que podem ser determinantes para a sua sobrevivência. Em vista desta problemática, torna-se presente mais um fator chave para o bom planejamento da sucessão.

Quanto as limitações da pesquisa, houve o envolvimento de apenas uma herdeira para execução da entrevista, o que dificultou os resultados quanto a percepção dos sucessores no processo; e devido a rotina em que se encontrara a organização, não foi possível realizar entrevistas com os funcionários, a fim de observar de maneira mais direta o envolvimento dos mesmos para com o processo de sucessão e verificar o clima organizacional.

Como sugestão futura, o estudo pretende levar as diferentes abordagens quanto ao contexto do planejamento dentre as organizações, podendo servir de base para mais pesquisas que envolvam esta problemática, visando também, levar por meio de conhecimentos na área a importância em sua execução, para que a sucessão se dê da melhor forma, a gerar menos conflitos e propor a perpetuação da empresa. Deste trabalho também pretende-se extrair artigos relacionados as diferentes temáticas de abordagem quanto ao cunho sucessório, propiciando tratar de maneira enfática cada uma das temáticas que ao todo envolvem o planejamento na sucessão.

Através do mesmo busca-se dar maior orientação a empresa pesquisada como estudo de caso, propondo por meio da discussão e resultados obtidos estruturar melhor a forma como vem sendo implementada a sucessão de maneira a propor a boa execução do seu processo e a perpetuação da organização.

REFERÊNCIAS

- AEP. **Livro Branco da Sucessão Empresarial**. 2011- . Portugal. Disponível em: [http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS% C3%83O_Livro%20 Branco.pdf](http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS%20C3%83O_Livro%20Branco.pdf). acesso em: 14 set. 2018.
- BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BERNHOEFT, R. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.
- _____. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BONA, G. O. de. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte**. Porto Alegre: [s.n], 2013. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97008/000918625.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- CAMARGO, M. S. G. de. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó-SC**. 2005. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.
- DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- EHLERS, M. G.; NEVES, Z. **Sucessão familiar: desafios e oportunidades**. Caxias do Sul: Geyer Ehlers Instituto Sucessor, 2009 e Zulmar Neves Advocacia, 2009. Curso ministrado na CIC – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul em Out/2009.
- FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar, tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf > Acesso em: 15 de agosto de 2018.

LEITE, Roberto Cintra. **Governança: como tornar uma organização eficiente**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MELLO, T. P. de. **A Sucessão na Empresa Familiar: um estudo de caso no Grupo Krause**. Novo Hamburgo: [s.n], 2007.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Artmed, 2000.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar - Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. 123 f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MORRIS, M.H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, vol.12, 5. ed., p. 385-401, set. 1997. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000104>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

NISHITSUJI, D. A. **O processo de sucessão em empresas familiares na microrregião de Cornélio Próprio**. 2009. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. Instrumentos para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, jul./dez. 2008.

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

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, São Paulo, n. 25, p. 105-132, 2006. Disponível em: <[http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf)

[Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2009.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**, 1. ed. São Paulo: Cla Editora, 2007.

STAMM, I.; LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography: A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2. 2. ed., p. 117-127, sep. 2011.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**. v. 18, n. 4, p. 267-282, dec. 2005.

TAVARES, M.; AMARAL, L.; GONÇALVES, C. **Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese**. Curitiba: ANAPAD, 2003.

TONDO, C. T. G. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

WERNER, R. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Manole, 2004.

WARD, J. L. Governança da empresa familiar. **Journal USA Perspectivas Econômicas**, fev. 2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 25 de novembro de 2018.

SEIS DESAFIOS DE QUALQUER EMPRESA FAMILIAR. John Ward. Hsm experience, 2014. 1 video. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/empresa-familiar-gestao-sucessao-e-desafios/post/seis-desafios-de-qualquer-empresa-familiar>>. Acesso em: 10 de nov. 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

OBS. Todas as questões devem ser respondidas e comentadas.

IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Cargo: _____

SEÇÃO 01 – Questões gerenciais

1. Razão Social e nome fantasia da empresa?
2. Ramo de atividades?
3. Data de fundação?
4. Qual a origem do capital?
5. Como se originou a empresa?
6. Quantos funcionários a empresa possui?

SEÇÃO 02 – Questões específicas da estrutura

1. Como é composta a sociedade da empresa (caso possua)?
2. (Caso a resposta acima seja sim) Algum dos sócios possui familiares trabalhando na organização?
3. Como é composta a direção da empresa?
4. Em que geração se encontra o comando da empresa?
5. O senhor (senhora) possui atividades profissionais fora da empresa?

SEÇÃO 03 – Eixo Família, Propriedade e Empresa

1. Como a sua empresa se relaciona com questões referentes a família, patrimônio e empresa (com relação as três esferas)?
2. Comente sobre as características que se destacam na forma de administração da sua empresa (como se dá o controle das estratégias, quem tem voz na tomada de decisão).
3. Conforme a sua opinião, o que os funcionários esperam da família que se encontra a frente dos negócios?
4. O que esperam os sócios integrantes da família?

5. Como você observa o envolvimento dos sócios familiares que não atuam diretamente e um cargo de gestão, dentro das decisões da empresa?
6. Comente sobre o relacionamento entre familiares, sócios, gestores e funcionários.
7. Sua organização acha importante a criação de conselhos (conselho administrativo, societário, familiar, entre outros) para ajudar na tomada de decisões?
8. Em caso e haver uma sociedade, como funciona a prestação de contas para com os mesmos?

SESSÃO 04 – O funcionamento da estratégia na organização e o Planejamento Estratégico

1. Dentre os funcionários, gestores e sócios, todos entendem de forma nítida, os valores, o negócio, a missão (razão de ser) e a visão (o que almeja) da sua organização?
2. Sua empresa possui um planejamento estratégico? O mesmo a orienta como diferencial no mercado, liderança em custo, crescimento ou desenvolvimento de novos produtos? Como ele é implementado?
3. A organização possui um posicionamento estratégico que a oriente como diferencial no mercado
4. Ocorre uma distinção entre planejamento de curto, médio e longo prazo?
5. Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
6. A sua empresa faz um estudo quanto aos seus produtos (aceitação, preço, possíveis substitutos) ou serviços, posicionamento de mercado ou novos negócios em potencial?
7. A sua organização faz análises quanto as forças competitivas externas? Como fornecedores, novos produtos ou serviços, concorrentes diretos e indiretos?
8. Comente sobre como o mercado influencia na elaboração de estratégias na sua empresa.
9. Como é averiguado o funcionamento das estratégias utilizadas, após a sua implementação? Existe alguma ferramenta de acompanhamento?
10. Você acredita que há alguma relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão?

SESSÃO 5 – O processo sucessório

1. Foi definido um planejamento para o processo sucessório? Caso tenha sido, como ele foi coordenado?
2. Como ocorreu o processo de sucessão na sua organização?
3. Comente sobre as etapas de acompanhamento do sucessor. Como você identificou a aptidão do membro para o meio? Como se deu o seu treinamento e preparo?
4. Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?
5. Quanto a sua família e sócios, eles apoiaram e acompanharam o processo sucessório?
6. Quanto a você como fundador, quais os principais problemas enfrentados consigo mesmo? E no âmbito empresarial?
7. Após a sucessão, foi elaborado algum plano futuro para o fundador?
8. Quais as expectativas dos funcionários em relação ao sucessor?
9. (Em caso de possuir sociedade) A sua empresa acha necessário possuir um acordo societário bem regulado, especificando regras para entrada, saída, deliberações de poder por parte dos sócios e uma política de divisão de lucros e dividendos?
10. Como se dá o acompanhamento da empresa após a sucessão?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2

A PERCEPÇÃO DO SUCESSOR QUANTO AO PROCESSO SUCESSÓRIO

OBS. Todas as questões devem ser respondidas e comentadas.

IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Cargo: _____

SESSÃO 1. Sobre a empresa

- Você conhece bem a organização da qual faz parte? Sua missão, visão e valores?
- Antes do processo sucessório, você já se via em interação com o meio empresarial, alguma rotina da empresa ou situações que a envolvessem?
- Você conhece os pontos fortes e fracos da sua organização? Quais merecem mais a sua atenção?
- Você acredita estar pronto para assumir as “rédeas” dos negócios? Especifique como se deu o seu processo de capacitação para o mesmo.

SESSÃO 2. Sobre o planejamento e a sucessão

- Houve um planejamento para lhe introduzir aos poucos nas rotinas administrativas e processos de decisão da empresa?
- De que formas você acredita poder implementar estratégias e mudanças que visem melhorias para a organização? Como o sucedido e os demais membros da organização se portam diante das suas ideias?
- Como você distingue o planejamento de médio, curto e longo prazo?
- Como você acredita poder melhorar a estrutura da empresa familiar?
- Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa após a sucessão? Houve alguma mudança?
- Como você observa as expectativas sobre a sua gestão? Vindas dos sócios e funcionários?
- Quais as expectativas observadas no âmbito familiar?

- Existe uma preocupação com o patrimônio familiar, de forma que seja administrado isoladamente da empresa?
- Na sua opinião, quais os principais conflitos enfrentados desde a proposição da sucessão da empresa familiar da qual faz parte? Houve alguma resistência?
- Quais características se destacam na forma como a empresa passou a ser

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO: COLETA DE DADOS

Eu, **EDUARDO ANTÔNIO DE FREITAS PELUCIO**, CPF 188765953-68, endereço: Avenida Kennedy, 120 - Fatima, São Luís /MA 65030-002, entendo os propósitos, metodologia e objetivos desta pesquisa, realizada por **BRANDON CHAGAS LIMA**, RG 029901952005-4, endereço residencial: Avenida 02, Quadra 56, Casa 13 – Vinhais, São Luís /MA 65071-075, aluno do 9º período, do Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, situada na Avenida dos Portugueses, 1966 – Bacanga, São Luís/ MA 65080-805. AUTORIZO o uso dos resultados obtidos nesta entrevista para fins de pesquisa. AUTORIZO, também, a divulgação pública dos resultados desta pesquisa, e entendo que os mesmos não serão usados para fins lucrativos.

São Luís, 15 de novembro de 2018

Assinatura

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO: COLETA DE DADOS

Eu, **DAURIA LETICIA BATISTA PELUCIO**, CPF 026195373-71, endereço: Avenida Kennedy, 120 - Fatima, São Luís /MA 65030-002, entendo os propósitos, metodologia e objetivos desta pesquisa, realizada por **BRANDON CHAGAS LIMA**, RG 029901952005-4, endereço residencial: Avenida 02, Quadra 56, Casa 13 – Vinhais, São Luís /MA 65071-075, aluno do 9º período, do Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, situada na Avenida dos Portugueses, 1966 – Bacanga, São Luis/ MA 65080-805. AUTORIZO o uso dos resultados obtidos nesta entrevista para fins de pesquisa. AUTORIZO, também, a divulgação pública dos resultados desta pesquisa, e entendo que os mesmos não serão usados para fins lucrativos.

São Luís, 15 de novembro de 2018

Assinatura