



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALPHA

WANDERSON DE OLIVEIRA ROCHA
RA:2025098/5

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF Novembro de 2007

WANDERSON DE OLIVEIRA ROCHA

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALPHA

Monografia apresenta como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, Novembro de 2007

WANDERSON DE OLIVEIRA ROCHA

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALPHA

Monografia apresenta como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca Examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor(a):

Examinador(a)

Professor(a):

Examinador(a)

Brasília/DF, ____ de Novembro de 2007.

“Amanhã será outro dia. Vamos recomeçar agora e sempre. Nunca desanimar é o lema. Cada dia é diferente. Tudo é novo, quando assim considerarmos.”

Euclides Pinheiro Fernandes

Dedico a minha família que sempre foi uma grande equipe e que agora também fazem coro a essa vitória, não somente minha, mas também deles, que me incentivaram a estudar.

Agradeço pelo privilégio de ser orientado pelo professor Marcelo Gagliardi, a quem considero mais que um professor, um amigo.

RESUMO

A presente monografia tem como tema a sucessão nas empresas familiares. Tema este que tem uma preocupação maior por parte dos administradores, uma vez que essas empresas são a base de sustentação da economia de um país aonde encontram-se pequenos estabelecimentos, mas também, grandes impérios, cuja eficiência e competitividade em suas áreas de atuação possibilitam destacar-se na economia nacional e internacional. Tendo em vista que a riqueza de um país é medida por sua capacidade de produzir, o sucesso dessas empresas familiares influencia o sucesso de um país, então a perpetuação desses empreendimentos após a sucessão que consiste do fundador da empresa, primeira geração, para os sucessores, segunda geração é de suma importância. Então, este trabalho teve como objetivo um estudo a respeito da capacitação do sucessor na administração de uma empresa familiar, para isso, foi utilizado a pesquisa de materiais acadêmicos e aplicação de um estudo de caso. O estudo de caso foi feito em uma empresa familiar com mais de 35 anos no ramo de material para a construção. Os dados do estudo de caso foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada e a observação. A entrevista foi com o fundador e o sucessor da empresa trabalhada, com isso, proporcionou uma análise crítica sobre os conflitos que pode ocorrer na sucessão em uma empresa familiar, juntamente com adequação do sucessor a cultura da empresa através da capacitação.

Palavras-chave: sucessão nas empresas familiares, processo sucessório.

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo dos três sistemas..... | 16 |
| Figura 2 – As Três características básicas para um bom sucessor..... | 23 |

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Problema | 10 |
| 1.2 Objetivos | 10 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 10 |
| 1.2.2 Objetivo específicos..... | 10 |
| 1.3 Justificativa..... | 10 |
| 2. METODOLOGIA | 12 |
| 3. EMBASAMENTO TEÓRICO | 14 |
| 4. ESTUDO DE CASO | 24 |
| 4.1 Resultado das entrevistas | 26 |
| 4.2 Análise crítica | 27 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 30 |
| REFERÊNCIAS..... | 32 |
| APÊNDICE A | 34 |
| APÊNDICE B | 36 |
| APÊNDICE C | 40 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são a base de sustentação da economia, pois nasce de um sonho de um empreendedor, crescem através da dedicação e perseverança do seu fundador e se passam para outros membros da família que pode criar uma nova expectativa para a empresa ou poderá levar ao seu fim.

As empresas familiares representam a maioria do meio empresarial tanto no Brasil como nos demais países. Enfrentam desafios que podem conduzir ao sucesso ou fracasso do negócio principalmente quando a questão é a sucessão, pois toda empresa familiar se preocupa com a continuidade do seu negócio.

A sucessão não pode ser tratada como um assunto puramente da administração, há outras questões importantes que é a relação do envolvimento familiar com a empresa e os valores que foram criados pelo seu fundador ao longo do tempo. Esses são pontos fundamentais a serem trabalhados na sucessão, mas não é fácil, pois há forte envolvimento emocional presente na empresa-familiar.

Empreendedores, ao criar uma empresa ou acumularem patrimônio, imaginam que seus herdeiros terão o futuro estável, mas para isso acontecer vai depender, muito da relação que o empreendedor tenha não só com a empresa, mas em especial com a família.

O processo sucessório na empresa familiar pode firmar a atuação da família ou partir para uma situação de profissionalização, cada uma com vantagens e desvantagens específicas e para isso é necessário um processo bem planejado e estruturado.

A escolha do tema deu-se a partir de relatos encontrados em livros, jornal e revista especializada em administração de empresas familiares que tem uma durabilidade curta após a sucessão da primeira para a segunda geração devido à falta de preparação dos seus sucessores desses negócios familiares. As empresas familiares, independentemente do porte dos seus negócios, precisam aprender a planejar, implementar estratégias de sucessão para que os seus negócios prosperem.

Identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas familiares é de fundamental importância, pois são grandes geradoras de emprego e renda e ajudam a promover o desenvolvimento econômico do país.

1.1 Problema

No Brasil, há um elevado número de empresas familiares, mas observa-se uma falta de objetivos e políticas principais que ajudem a guiar e orientar o comportamento global da empresa no momento da sucessão.

Tendo em vista que a riqueza de um país é medida por sua capacidade de produzir, sucesso desses empreendimentos familiares influencia o sucesso econômico do país. Assim, levanta-se o seguinte problema a Capacitação do sucessor ao assumir a empresa familiar influencia no sucesso dos negócios?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um estudo à respeito da capacitação do sucessor nas empresas familiares, a partir de um estudo de caso realizado na empresa Alpha.

1.2.2 Objetivo específicos

- Levantar a teoria sobre capacitação e estudar a sucessão nas empresas familiares;
- Analisar o comportamento e características do empreendedor de uma empresa familiar a partir de um estudo;
- Apresentar os resultados obtidos a partir de aplicação de um estudo de caso.

1.3 Justificativa

A razão desse estudo origina-se da percepção do grande número de empresas que são gerenciadas pela própria família e tem uma durabilidade curta após a sucessão da primeira para a segunda geração, devido à falta de preparação dos sucessores desses negócios familiares.

Este trabalho é uma excelente oportunidade de desenvolvimento acadêmico, pois a possibilita de agregar conhecimento sobre a metodologia de sucessão nas empresas familiares fazendo paralelo entre a teoria e a prática.

Para a administração, é importante o conhecimento das etapas no processo de sucessão nas empresas familiares, vista que essas organizações apresentam peculiaridades, atividade empresarial e vida familiar e somam um elevado percentual em todo mundo, portanto, descobrir as necessidades dessas empresas poderá melhorar esse processo e com isso pode-se criar novos instrumentos que auxiliam essas organizações.

Para as empresas é importante uma vez que a grande maioria dos empreendimentos não sobrevive ao processo de transição da geração fundadora para os seus herdeiros, por isso, esse trabalho monográfico vai ajudar a compreender esse processo e auxiliar nas dificuldades dos fundadores e os sucessores.

1.4 Estrutura

A primeira parte deste trabalho, consiste em um a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de informações foi realizada, principalmente, por meio de livros e revistas. Parte deste material foi coletado em biblioteca.

Na segunda parte são apresentados diversos conceitos de empresa familiar, bem como, a abordagem histórica, a importância e benefícios que essas organizações trazem ao país. Logo, a seguir, a evolução da empresa familiar, bem como seus determinantes e instrumentos, para sua transição do fundador para o sucessor.

Na terceira parte, será abordado o estudo de caso, primeiramente, será apresentada a empresa estudada e suas principais ações para que ocorra a sucessão, e depois será feita uma discussão e uma análise crítica tomando com base tudo o que foi discutido, até então, seja na parte teórica, seja no estudo de caso.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta monografia é a observação da realidade, experiência no decorrer da elaboração do trabalho, resultando na revisão bibliográfica e aplicação de um estudo de caso.

O método utilizado no trabalho para a coleta de informação, tem como base a pesquisa bibliográfica que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), consiste:

É o levantamento de toda bibliografia já tomada publica em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

A pesquisa a ser aplicada na monografia teve cunho exploratório, que na maioria das vezes, constitui-se em estudos de caso ou bibliográfico. Estas pesquisas, segundo Gil (1999,p.23):

Proporcionam maior familiaridade com o problema, objetivando possibilitar o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Apresentam planejamento flexível, o qual permite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Envolvem levantamento e análise bibliográfica extensos e normalmente são aplicados em fatos novos ou com pouca pesquisa realizada sobre eles.

O método de abordagem utilizado nessa monografia constitui o método dedutivo, que para Gil (1999, p. 27) considera o “parte de princípios considerados indiscutíveis e verdadeiros, possibilitando chegar em conclusões puramente formais, ou seja, em virtude unicamente de sua lógica”.

O método de procedimento utilizado foi estudo de caso que conforme Lakatos e Marconi (1991, p.47):

A partir da análise de uma realidade segmentada procurou-se fazer generalizações aplicáveis a situações mais amplas. Isto permite que, a partir dos resultados obtidos pela análise de partes de um todo, se possa inferir aspectos de forma mais generalizada, conformados, entretanto, pela teoria e por resultados extrapoláveis que permitam a generalização.

No estudo em questão o tema abordado é complexo e tampouco inédito. Isso não foi uma limitação para que a pesquisa se desenvolvesse, no entanto, foi necessário usar o método dedutivo para auxiliar na delimitação do tema. A utilização desse método, onde o tema escolhido é amplo e a sua delimitação leva-o a chegar a um estudo específico.

A classificação da entrevista do estudo de caso realizada nesta monografia foi de caráter semi-estruturada que possui as perguntas feitas a partir de um roteiro

flexível, preparado pelo entrevistador possibilitando o enriquecimento do assunto. A entrevista foi realizada com o fundador da empresa Alpha e seus sucessores.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da história, Antigamente, toda e qualquer empresa era familiar e a forma era a propriedade rural.

De acordo com Gardesani (2001, p.229):

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após ser descoberto por Portugal. Por serem companhias hereditárias, estas poderiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras. Com a necessidade de segmentação das companhias hereditárias para melhor administrá-la e, conseqüentemente, sua transferência aos herdeiros, foi incentivado o início de vários outros empreendimentos, tais como construção de estradas, centros de distribuições, etc. Anos mais tarde, com o processo imigratório, principalmente dos italianos, que começaram com seus pequenos negócios, sendo fundadores pessoas que trouxeram alguma competência técnica do estrangeiro, trabalhando na tecelagem e, a seguir, iniciando seu próprio negócio, seguidos dos portugueses, alemães, judeus, árabes e, numa corrente mais recente, dos japoneses, houve um grande incremento destas empresas.

Pode-se definir empresa familiar segundo MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT (1999, p.33) “como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”.

Esta visão tem semelhanças com a de Gracioso (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 33), para quem a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chaves é preenchida por membros da família proprietária.

O conceito de empresa familiar se relaciona ao de uma mercearia ou armazém, ou seja, a empresa familiar é a imagem da pequena empresa, da fragilidade empresarial e da ineficiência competitiva. Porém, encontra-se pequenos estabelecimentos, mas também, grandes impérios brasileiros, cuja eficácia e competitividade em suas áreas de atuação possibilitam ou possibilitaram destacar-se na economia nacional e até internacional.

As empresas familiares representam um importante segmento da sociedade, pois calcula-se que 85% de todas as companhias, no mundo inteiro, são administradas por membros da família proprietária e apenas 30% delas, em média, resistem à troca de gerações no comando (SORINA-NETO, 1997 p.128).

A importância da empresas familiar na economia brasileira é visualizada através dos dados de 1995, fornecidos pelas organizações, onde, das 300 maiores empresas privadas brasileiras, 290 estão sob o controle familiar e suas atividades equivalem a três quartos (3/4) do PIB, além de cerca de 1 milhão de empregos proporcionados de acordo com Bernardi (1995 p.80). Em 1998, Regis Bonelli do IPEA confirma esses dados, após identificar que quase 90% dos 300 maiores grupos privados nacionais têm controle Familiar (BERNHORFT *apud* REVISTA VEJA, 1998 p.32).

Isso implica afirmar que as empresas familiares não se limitam às concepções do senso comum, bem como que tendem a ser desconhecidas, quer quanto ao seu nível de importância para a economia de um país, quer quanto a sua potencialidade de influencia na vida política e social pelo mundo.

Para Palomo (2002, p.27), “a busca pela competitividade está principalmente atrelada à maneira como a empresa é administrada pelo seu dirigente maior e não apenas aos instrumentais modernos da teoria administrativa ou recursos materiais existentes.” O empresário envolvido numa rotina administrativa e burocrática não é capaz de utilizar o seu tempo na captação de novas oportunidades nem sequer de perceber os prenúncios de mudanças que estão ocorrendo.

A sucessão nas empresas familiares, segundo Palomo (2002, p.29), “deve ser entendida como um processo contínuo, em que a capacidade de preparar, com antecipação, a empresa, o gestor e o sucessor é o fator primordial para a consolidação do processo e da organização”.

Bernhoeft (1996, p.25) afirma,

Uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isso não é fácil pelos fortes envolvimento emocionais que estão presentes nesta etapa da empresa-família

Para melhor compreensão das variáveis que interferem nessa nova fase o gráfico 1, a seguir de Gersick *et al* demonstra o que o autor quis dizer, alternado o nome propriedade para patrimônio e gestão para empresa:

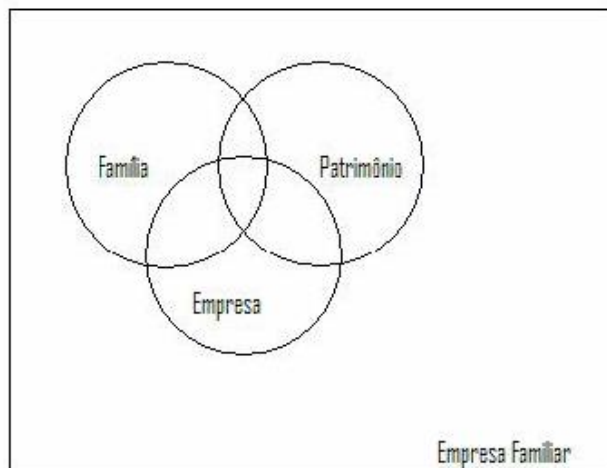


Figura 1: Modelo dos três sistemas

Fonte: Adaptado por Wanderson de Oliveira a partir de Gersick *et al* (1997).

Os estudiosos e os consultores que trabalham com o processo de sucessão em empresas familiares estejam atentos às particularidades da categoria empresarial. Segundo Gersick *et al* (1997 p.4), a influência das famílias:

A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração – comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade – são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares de não-familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da intercambiabilidade dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença quem eles são. Normalmente as publicações de negócios tratam o envolvido da família com a empresa como informação desinteressante.

É característica, na maioria das empresas familiares, que a percepção do espaço e dos cargos se confundem, pois geralmente há uma transferência da estrutura hierárquica familiar para a organizacional, onde o pai assume, tanto o papel de chefe da família, quanto o de responsável e chefe, com poder de mando na organização. No espaço de uma empresa não-familiar, as relações tendem a ser estritamente profissionais e os cargos são bastante definidos, inclusive as formas de tratamento relativas a estes (PALOMO, 2002, p.37).

Segundo Bernhoeft (1991, p.37) expõe algumas características típicas das empresas familiares, as quais Donnelley (1987 p.72) destaca com “vantagens competitivas” diante de outras organizações:

- Valorização da confiança mútua;
- Sacrifício pessoal;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Exigência de dedicação;

- Nome de família e imagem solidificada;
- Postura de austeridade;
- Continuidade e objetivos.

Uma administração familiar possibilita também o compromisso de seus integrantes e a continuidade de programas, como os de qualidade, já que a dedicação é latente e a possibilidade de conhecer a organização como um todo cria a oportunidade de desenvolvimento do máximo potencial desses integrantes, se houver interesse nesse sentido.

O grande desafio para um fundador de empresa é compreender alguns pontos. Conforme Bernhoeft são (1991):

- Em muitos casos sua obra torna-se maior do que ele próprio;
- Ele não deixa para seus filhos apenas uma empresa ou patrimônio;
- O que efetivamente seus herdeiros vão receber são sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem;
- Um negócio que não criaram e que em muitas situações competiu, afetivamente, com as atenções divididas da figura paterna;
- Relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças;
- Pulverização da propriedade com o conseqüente desaparecimento da figura de dono, característica exclusiva da primeira geração (mesmo assim se o fundador não teve sócio).

Um dos principais problemas atribuídos à empresa familiar é o nepotismo, em que os parentes têm, na empresa, uma fonte segura de emprego, não necessariamente de trabalho. O fundador de uma empresa familiar pode se sentir obrigado a empregar parentes em altos cargos para os quais eles não possuem competências. O que, provavelmente, acarreta outro problema a ser solucionado, que é a administração não-profissional, pela qual a empresa é vista, geralmente, como um solucionador de questões financeiras das famílias e não como um fornecedor de produtos ou prestações de serviços à sociedade. Além disso, a rivalidades entre gerações e irmãos é geralmente o maior destruidor das empresas familiares, já que a luta pelo poder da empresa sempre é árdua e, nesse caso, acaba por influenciar diretamente as relações familiares.

Outra deficiência reside na empresa familiar é na morosidade na reformulação de diretrizes mercadológicas. Uma empresa familiar pode ter excessivo envolvimento emocional ou sentimental com um determinado tipo de produto, por razões de tradição, fato este que pode ser fatal em momentos de modificações dos mercados. A empresa tende a se prender a um produto que fabrica há muito tempo

e o qual foi responsável por sua ascensão, mesmo que a realidade de mercado indique demanda declinante para ele.

A única liderança que poderá sustentar uma empresa familiar após a falta do fundador é a conquistada pela vontade do sucessor e do grupo.

A falta de identidade dos herdeiros é um dos principais entraves da empresa familiar. A tendência dessas pessoas é que se tornem dependentes da empresa, emocional e economicamente. Normalmente são pessoas frágeis psiquicamente, com auto-estima baixa e sem iniciativa diante da vida. Tendem a desenvolver uma série de defesas em relação a sua posição na empresa e na família, normalmente se colocam como vítimas e se fecham em seus departamentos, evitando contato para não serem questionadas ou cobradas (GARCIA, 2001 p. 25).

Mas Souza-Silva (2004, p.46) afirma que:

Outro grande erro, é achar que os membros da família controladora não podem ser bons gestores. Isso é um enorme engano. É lógico que os membros da família podem ser excelentes administradores, caso eles se capacitem para tal.

Bernhoeft (1996, p.26) afirma que “a realização pessoal dos herdeiros deve levar em conta suas próprias fontes de realização. E nessa qualidade ele pode, perfeitamente, ser um herdeiro acionista, herdeiro conselheiro ou herdeiro gestor. Mas a opção é sua”.

Bernhoeft (1996, p.48) complementa ainda:

Além dos vínculos afetivos e familiares existe também um elo representado pela relação societária. E o mesmo acontece na Empresa. Ela já não é mais uma Empresa de um só dono que tudo decide. Existe agora uma influência nova a ser administrada, que é uma Sociedade pulverizada que controla o capital da Empresa.

Para Garcia (2001, p.69), normalmente os herdeiros de empresa familiar, são pessoas cheias de sonhos, com muitos planos a realizar, mas que muitas vezes se vêem diante de dificuldades internas que não lhes permitem dar continuidade aos próprios projetos, ou mesmo se tornarem pessoas independentes, com personalidades própria, autores da própria história, ao invés de meros atores, atuando em papéis que lhes são definidos pelos pais ou pelo contexto familiar.

Reconhecer esses conflitos pode contribuir para minimizar as cobranças, diminuindo as responsabilidades e tornando a tarefa mais fácil.

Nas empresas familiares, a personalidade do fundador frequentemente possibilita a criação do mito da continuidade organizacional pois, quando visto como

herói, fica garantido a esse indivíduo um ar de “sacralidade” que deve ser respeitado, preservado e, muitas vezes, repetido.

Estudiosos de empresas familiares têm caracterizado os fundadores das mais diversas formas. Para alguns, são pessoas intuitivas e emotivas. Outros definem como empreendedores, figuras complexas que culturalmente pode ser vistas como aventureiros ou loucos. A geração de fundadores que conhecemos tem na maioria das vezes formação escolar incompleta ou deficiente. Muitos deles não têm curso primário concluído. Em geral, não tem grandes conhecimentos de administração, mas sabem conduzir seus negócios com alto grau de competência. Seu modo de dirigir baseia-se mais no instinto, não sendo dado a formalismos nem a valorizar o planejamento. Acredita muito em si mesmo, mais do que nos outros, o que o leva muitas vezes a ser prepotente. Tende a ser centralizador, sua postura em geral é de dono, faz da empresa seu “brinquedo” predileto, no qual não gosta de dividir com ninguém, tratando-a como filho (GARCIA, 2001 p. 13).

Garcia (2001, p.40) dá um alerta a quem pretendem assumir mais adiante os negócios da família:

A necessidade de se prepararem com grande dedicação, se pretendem assumir mais adiante os negócios da família. E esta não é uma responsabilidade do herdeiro somente. Cabe às famílias prepararem seus filhos para os papéis que terão de desempenhar ao longo da vida. Pai e mãe têm a responsabilidade indelegável e talvez até inegociável de cuidar da educação dos seus filhos. E isso vem de berço, ou seja, é quando os filhos são muito pequenos que se transmite os valores que forjarão suas personalidades e definirão suas posturas diante da vida. Na empresa ou fora dela, é altamente recomendável que todo herdeiro possa ter formação e preparo, inclusive emocional, para ser útil à sociedade e assim viabilizar sua própria condição de independência, gerando, através da contribuição do seu trabalho, valor: único meio de receber reconhecimento e justa remuneração. Quem descuida disso, normalmente quando acorda perceber que é muito tarde.

O planejamento administrativo nas empresas familiares serve para minimizar os atritos entre executivos parentes. Os atritos nestas empresas são geralmente maiores do que em empresas profissionalizadas, portanto, a abordagem deve ser muito bem definida e operacionalizada. (OLIVEIRA, 1999).

O planejamento gerencial, estabelece direção para a empresa familiar, visando interação entre o ambiente empresarial e as mudanças. Portanto, os executivos devem interagir, estruturar e consolidar o planejamento em nível estratégico com os outros planejamentos da empresa familiar, como os planejamentos táticos e os operacionais. (OLIVEIRA, 1999).

O planejamento estratégico não apenas ajuda a empresa, como orienta as ações da família, pois segundo Moreira Júnior e Altheman (2004, p.24), “seus membros estarão sujeitos a um direcionamento previamente refletido e estabelecido, o que reduz a subjetividade das decisões e focaliza os participantes nos seus programas de capacitação para um melhor desempenho nas funções presentes ou futuras”.

O ingresso dos filhos na empresa representa um novo momento para as famílias empresárias e um desafio para o sucessor ingressante, pois serão cobrados, terão de mostrar que são capazes, num ambiente onde a expectativa pelo fato de serem filhos dos donos, potenciais sucessores, certamente representa um pesado obstáculo a ser vencido. Na busca de mostrar capacidade, os filhos contestar os métodos dos pais, ou a falta destes. Transforma muitas coisas, já que estão numa fase da vida em que se quer arriscar muito, ao mesmo tempo em que seus pais já não pretendem arriscar muito (GARCIA, 2001, p. 25).

Para Garcia (2001, p.42-44), existem algumas regras muito úteis a respeito do desenvolvimento da carreira de herdeiros:

A primeira delas é que os herdeiros devem começar de baixo, porem planejando uma carreira ascendente, não permanecendo muito tempo na mesma posição. A segunda é de que circulem pelas diversas áreas da empresa. Com isso, compreenderão o negócio como um todo e quando estiverem ocupando posições de comando terão conhecimento específicos sobre tudo o que acontece na empresa. Marketing, finanças, produção, são experiências que acumuladas permitem ao herdeiro dominar o negócio como um todo. Uma terceira recomendação é de que sempre que trocarem de posição, assumam cargos com responsabilidades cada vez maiores. Além de estarem ascendendo na carreira, evitarão o rótulo de que “apesar de serem filhos do patrão e terem todas as oportunidades, estarão marcando passo”, adquirindo uma imagem de competência perante os demais funcionários, coisa que uma vez estabelecida, torna-se muito difícil desfazer. A quarta recomendação aos herdeiros é de que pensem grande. A quinta e talvez mais importante lembrança é de que antes de tudo, escolham onde querem chegar, para só então planejarem os passos que deverão seguir em direção a este alvo.

Os aspectos que mais dificultam e o que mais contribui positivamente para viabilizar a continuidade das relações societárias. Garcia identificam como forças impulsoras e as forças restritivas sendo formas de gerar consciência coletiva, as forças impulsoras são: União da família/não rupturas, honestidade/moral, espírito empreendedor, controle acionário, ajuda externa, bom relacionamento entre alguns que trabalham juntos, disposição para a melhoria/vontade de mudar, poucos familiares na empresa, igualdade de cotas, historia da empresa/tradição e patrimônio (GARCIA, 2001, p.100-120).

E as forças restritivas são: Quem conduz o processo não consegue se abster dos conteúdos emocionais, potencialização dos conflitos por não terem sido administrados no tempo devido, composição societária com crescimento exponencial – vários interesses em jogo, falta de planejamento da sucessão, adiamento constante da sucessão, falta de compromisso do dirigente com a continuidade da empresa; a imortabilidade do dirigente, falta de identificação da família com o negócio; experiências negativas com o negócios, vários candidatos em potencial, ciúmes, falta de humildade, inveja, ambição e ganância, uso da empresa para a família; indefinição hierárquica/falta de unidade de comando, só o lado negativo é passado, filhos vistos e tratados como filhos e não como profissionais, posicionamento dos filhos como filhos e não como profissionais, dificuldade de comunicação, intenção de nivelamento de ganhos entre os filhos, posição de grupos familiares impermeável às particularidades do outro, imobilidade de dirigentes nos cargos, desatenção com remuneração do capital, falta de liderança e falta de profissionalismo (GARCIA, 2001, p.100-120).

Conforme Lodi (1989, p.39), “as raízes do conflito deverão ser buscadas na infância e na família, mais isso é impraticável devido à privacidade da família. Parte da hipótese de que os adultos não mudam mais”.

Os conflitos são inerentes ao relacionamento humano, mas na busca de construir relações duradouras existe um princípio fundamental, a integridade que permite às pessoas estabelecer relacionamentos a longo prazo. O fundamental é criar as condições de diálogo entre os envolvidos.

As empresas familiares enfrentam muitas dificuldades geradas por pequenas desavenças que são responsáveis por disputas intermináveis que, ao longo do tempo, minam o ambiente societário, gerando raivas e ressentimentos, que acumulados representam grave ameaça à continuação da sociedade (GARCIA, 2001 p. 159).

Para Moreira Júnior e Altheman (2004, p.24), existem técnicas para reduzir os conflitos como:

- Formalização de sistemas decisórios;
- Realização de programas de treinamento para os participantes da empresa e da família (mesmo para os que não trabalham na organização);
- Construção de um conjunto de regras de convivência entre a família e a empresa, por exemplo.

A medida que se sucedem as gerações com a entrada de novos membros na família, novos objetivos e novos valores são trazidos para o grupo familiar.

Não haverá transição satisfatória se os herdeiros não estiverem preparados para os papéis que lhes couberam. Para isso, é fundamental o investimento na formação, conhecimento dos negócios, aprendizagem constante, personalidade para assumir posições, foco e visão de resultados, amarem a gestão, compreender e lidar com fenômenos empresariais complexos entre outros requisitos, buscando prepara-se para desafios da organização.

Souza-Silva (2004, p.47) menciona, “é preciso, sobretudo, que o futuro sucessor possa reunir competência empresarial”. Para o autor, competência empresarial é a características básicas para um bom sucessor e para que o gestor possua competência empresarial, três critérios devem ser trabalhados:

O primeiro passo para a competência empresarial é possuir a vocação empresarial. Assim, é imprescindível que o sucessor (membro da família), goste de gerir empresas e o queira fazer com a firma família. De nada adianta querer forçar um filho assumir esse papel tão desafiador, se não for esse o seu desejo. Segundo, é necessário que o futuro sucessor possua habilidade conceitual. É preciso que ele possua conhecimentos sobre a teoria gerencial. Isso contribuirá, decididamente, no processo decisório e na resolução dos problemas organizacionais mais corriqueiros aos mais delicados. Assim, o futuro sucessor precisa preparar-se técnica e intelectualmente para poder interpretar, compreender e lidar com fenômenos empresariais complexos. A terceira grande características que o sucessor precisa ter é a experiência empresarial. Muitas vezes, o filho quer suceder o pai na condução dos negócios da família até pode possuir bom relacionamento da teoria empresarial, mas é detentor de uma pálida experiência organizacional.

A figura, a seguir exemplifica o pensamento de Souza-Silva (2004).

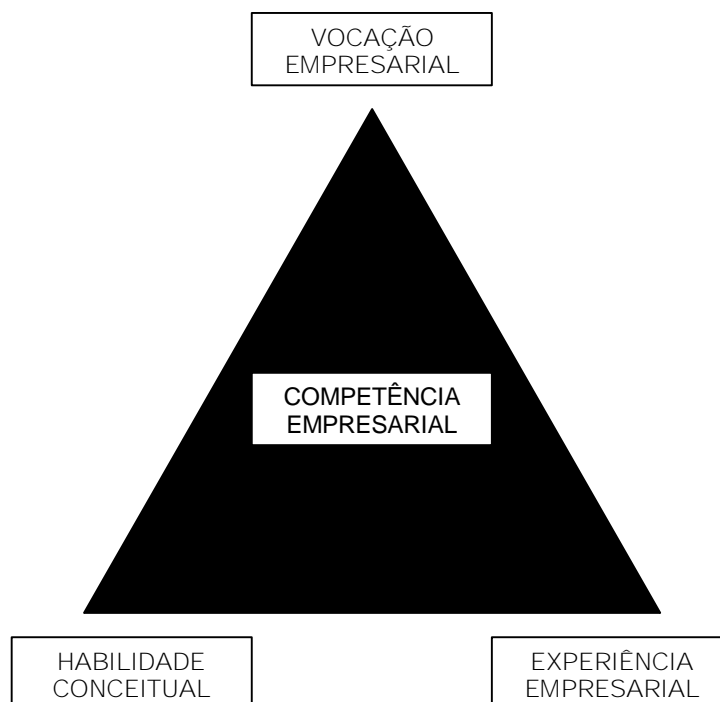


Figura 2: As três características básicas para um bom sucessor
Fonte: Souza-Silva (2004, p.47).

Por isso, o planejamento pode criar um clima propício para que o rumo da sucessão siga o previsto. Para Moreira Júnior e Altheman (2004, p.22), o planejamento da sucessão deve conter alguns aspectos como:

Treinamento; avaliação; escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor, aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

No próximo capítulo, será apresentado, o estudo de caso numa empresa familiar, que consiste numa entrevista realizada com o fundador e sucessor, e a análise dos dados dessa entrevista, visando alcançar o objetivo proposto nessa monografia.

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado numa empresa com mais de 35 anos, que vem desempenhando um papel importante no mercado de materiais para construção no Distrito Federal. A pedido da empresa e ciência do orientador desse trabalho não será divulgado o nome da empresa, sendo utilizado o nome fictício de “Empresa Alpha”. Objetivo do estudo de caso nessa organização é avaliar o processo de sucessão entre o fundador e seus sucessores.

A empresa Alpha apresenta a definição de empresa familiar, conforme MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, (1999, p.33) “como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”.

A empresa Alpha é de médio porte, com mais de 120 funcionários e atua na atividade de comercialização de matérias para a construção, do básico ao acabamento, localizada no Distrito federal e situada na cidade satélite. Atua a 35 anos no mercado do Distrito Federal, mas comercializa produtos com as cidades próximas, no caso cidades do estado de Goiás, que passa por um forte crescimento urbanístico devido a proximidade com o Distrito Federal. A uma forte identificação do controle feito pela família na empresa, pois o fundador e os sucessores estão envolvidos na organização.

O fundador saiu do Maranhão, a sua cidade de origem aos 17 anos de idade e veio para Brasília, pois o que se comentava na sua cidade era que Brasília seria o lugar das oportunidades de trabalho. Ao chegar a capital, alistou-se no Exército Brasileiro do qual foi recrutado e permaneceu por um ano. Ao término do exercício militar, resolve permanecer em Brasília, por ter a certeza que o seu futuro seria nessa cidade, vai, então, a procura de emprego, e começa a trabalhar numa empresa da construção civil, do qual entra como servente, mais com a sua vontade, perseverança e competência, chega ao cargo mais elevado da empresa. Nesse intervalo, abriu o seu primeiro empreendimento e colocou o irmão para administrar o negócio e depois pediu o afastamento da empresa e passou a dedicar exclusivamente ao negócio.

Com vontade de fazer coisas novas e pôr em práticas novas idéias, no final da década de 1960, o fundador parte para o seu segundo empreendimento, começou a comercializar tintas para pinturas de edificações, num barracão, com

pouca estrutura. Mas com visão de um empreendedor, logo observou a demanda por materiais para construção, do básico ao acabamento e viu uma possibilidade de um novo empreendimento que fosse capaz de atender esses consumidores. Observou que Brasília era uma cidade nova com um alto grau de crescimento populacional demandando a criação de novas moradias para as famílias que vem de outros estados para a cidade, então procurou expandir os negócios.

Em 1972, o fundador abriu o tão sonhado empreendimento em lugar diferente do primeiro, e passou a comercializar materiais para a construção. Os produtos comercializados são os materiais básicos para a obra, alguns como: cimento, areia, brita, tijolos, ferragens, madeira, telha, arames, pregos, ferramentas, materiais elétricos, tubos e conexões em geral. E em seguida, os materiais destinados à fase de acabamento da obra, piso, argamassa, rejunte, armários, pias, tanques, louças sanitárias, kit para banheiro e torneiras.

Com o passar do tempo, algumas dificuldades apareceram como planos econômicos, conflitos com parentes que fazia parte da empresa mas o fundador com tomadas de decisões precisas conseguiu superar e o crescimento da empresa foi acontecendo. A loja pequena se tornou cada vez maior com uma infinidade de produtos, passou por várias ampliações na sua estrutura para acompanhar o forte crescimento da empresa e do setor, até que tiveram que construir um novo prédio, onde está instalado atualmente.

A empresa Alpha é constituída pelo o fundador, o qual é responsável pela parte financeira da empresa, e seus três sucessores. O sucessor mais velho, está afastado por não está de acordo com a conduta da empresa, o segundo sucessor está trabalhando na empresa, é responsável pela a parte de aquisição de matérias e controle e a terceira sucessora está participando da empresa à pouco tempo e por isso está passando pelos setores da empresa para conhecer o funcionamento.

Os sucessores, mesmo com pouca idade, já começaram a participar do ambiente da empresa, ajudando o fundador em algumas tarefas, e sinalizando uma participação mais intensa ao chegarem a maturidade.

O fundador sempre incentivou os sucessores, mesmo garotos a participar da empresa, fazendo com eles passassem por todas as partes da organização. Trabalharam com vendas, controle de estoque, financeiro entre outros sempre conciliando com os estudos.

4.1 Resultado das entrevistas

A entrevista com o fundador e o sucessor aconteceu durante os dias 03 e 05 de outubro de 2007. O local foi na Empresa Alpha do período da manhã. O roteiro da entrevista foi composto de 13 questões para o fundador e 11 questões para o sucessor.

Após a apresentação de uma entrevista com o fundador e o sucessor elaborou-se esta interpretação objetivando confrontar os dados coletados com a realidade constatada na Empresa Alpha. Essa é uma pesquisa que tem a finalidade de fornecer parâmetros a estudiosos e pesquisadores da área.

Foi solicitado na entrevista que o fundador descrevesse as ações adotadas por ele para a continuidade da empresa. Ele afirma que vai depender dos seus sucessores, pois acredita que está fazendo a sua parte através de projetos. O primeiro é profissionalizar a empresa, através de uma reestruturação, e se conseguir isso terá a continuidade da empresa e sucessão bem sucedida. Um dos maiores problemas enfrentados na empresa Alpha na sua trajetória, segundo o fundador, não foi os planos econômicos e as crises do país e sim os familiares, que trabalham na empresa, e não tem competência e querem igualdade salarial. Outra dificuldade apresentada é o momento em que os sucessores constituem uma família, pois os companheiros, por motivos diversos, acabam desviando os sucessores do seu foco. Na empresa em questão, esse foi um dos motivos que o sucessor mais velho teve que se afastar da empresa.

O sucessor que participa ativamente do controle da empresa Alpha, em entrevista, afirma ser um administrador de conflito, um conciliador da empresa, e que a mesma sempre fez parte de sua vida e vai lutar para a sua continuidade e ter os outros sucessores ao seu lado no comando da empresa, pois sabe da importância da empresa para a família. Aprendeu na prática a administrar, pois atuou em várias partes da organização. Uma dificuldade apontada por ele é a pressão da família mais acha que é natural mais conseguiu separar bem família, sociedade e gestão.

O fato de o fundador possuir poderes amplos e exercer um domínio, amplamente, legitimado na empresa, faz com que mantenha relacionamento de liderança com os sucessores.

4.2 Análise crítica

A discussão do tema ligado à sucessão nas empresas familiares mostra como é difícil identificar com clareza os principais problemas de seu desenvolvimento. Planejar o processo sucessório e preparar a organização, para os sucessores podem ser o caminho mais adequado, mas o que observa é a existência de algumas variáveis que não são controláveis e pode inviabilizar todo o processo.

Na empresa Alpha, o fundador fez o seu melhor para construir o seu comércio e sempre dispôs de tempo para trazer os seus sucessores para essa ascensão, preparando para assumir posições, através do conhecimento da organização como um todo, desenvolvendo o potencial desses sucessores. Fez o que Palomo (2002, p.29), sugere, “a sucessão na empresa familiar deve ser entendida como um processo contínuo, em que a capacidade de preparar, com antecipação, a empresa, o gestor e o sucessor é o fator primordial para a consolidação do processo e da organização”.

O fundador aborda uma questão importante no processo de sucessão na empresa familiar são as pessoas que incorporam à família como, noras e genros que podem gerar pequenas desavenças, dificultando o ambiente da empresa, gerando raivas e ressentimentos e sendo uma ameaça grave. O sucessor deve ter capacidade de separar a empresa, família e patrimônio, a fim de minimizar os conflitos e para isso deve criar condições de dialogo entre os envolvidos. Isso é confirmado por Bernhoeft (1996, p.25) que afirma que “umas das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão”.

Um fato interessante, comprovado na empresa estudada e abordado por alguns autores, é que a maioria dos sucessores possui nível de escolaridade mais elevado que os sucedidos ou fundadores, este fato concorda com a visão de Garcia (2001, p.13) que relata sobre a formação dos fundadores de empresas familiares, “que por começarem a trabalhar muito cedo, maioria das vezes, tem a formação incompleta ou deficiente, mas que apesar de não terem grandes conhecimentos em administração, conduzem os seus empreendimentos com muita competência”.

Na empresa Alpha o ingresso dos sucessores aconteceu conforme as regras de desenvolvimento de carreira proposto por Garcia (2001, p.42-44) que são: a

primeira foi a dos sucessores começarem de baixo, porém planejando uma carreira ascendente, não permanecendo muito tempo na mesma posição. A segunda, que eles fizeram foi à circulação pelas diversas áreas da empresa. Com isso, compreenderão o negócio como um todo e o que acontece na empresa. Uma terceira recomendação proposta pelo autor e praticada na empresa Alpha pelos sucessores foi a de sempre que trocaram de posição, assumindo cargos com responsabilidades cada vez maiores. Além de estarem ascendendo na carreira, evitarão o rótulo de que “apesar de serem filhos do patrão e terem todas as oportunidades, estarão marcando passo”, adquirindo uma imagem de competência perante os demais funcionários, coisa que uma vez estabelecida, torna-se muito difícil desfazer.

O sucessor entrevistado citou que o fato de ingressar na empresa com pouca idade fez com que criasse uma preparação ou experiência profissional mais específica para atuar e conhecer o mercado. E a vivência foi fundamental, pois passou em algumas áreas da empresa, sempre auxiliado pelo fundador, que ajudou e incentivou a crescer dentro da organização, e com isso a empresa criou para uma importância, tanto financeiramente como emocionalmente, pois é a obra que o fundador deixa a ele.

Na empresa Alpha o comando está sobre o fundador que se propôs a conduzir a estruturação e condução do processo de planejamento sucessório da empresa abordando as áreas e conceitos da administração a fim de estabelecer decisões estruturadas e profissionalizar mais a empresa.

A empresa estudada está passando por uma reestruturação onde reavalia suas estratégias de gestão com ajuda de profissionais externos a organização, pois o seu fundador sabe da importância de profissionalizar à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento, e ao término desse processo, ele pretende se afastar aos poucos da organização. Com essa atitude, acha que será possível a continuidade da empresa. Essa profissionalização pode ser um mecanismo eficiente para o controle das atividades no interior da organização, uma vez que os herdeiros e demais familiares estão capacitados para ocuparem cargos.

O comportamento favorável do fundador ao processo de sucessão está sendo precioso na empresa Alpha, pois faz parte da coordenação da profissionalização, que segundo ele vai contribuir para a continuidade da empresa e vai criar uma

nova cultura organizacional, afim de que, a empresa tenha vida própria e que não haja excessiva influência da vida das pessoas sobre a vida da empresa.

O Fundador declarou, em entrevista, que o mais importante para o sucessor ter sucesso na continuidade da empresa, é que seja um líder. E para isso acontecer ele tem que passar confiança, atitudes e dar exemplos aos subordinados. E o seu desejo é que a empresa perpetue, para isso ele está fazendo a sua parte da melhor maneira possível, pois se preocupa com os sucessores e os netos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de globalização, no qual a competição entre as organizações vem sendo cada vez mais acirrada pela busca de mais competitividade e menos custos, problemas com a sucessão familiar e mitos em torno dessas empresas, são aspectos que levam uma empresa familiar ter um desempenho muito abaixo do que é possível e desejável do ponto de vista de sua capacidade competitiva. Torna-se necessários às redefinições e ajustes destas empresas na conjuntura atual para a sua sobrevivência.

Dessa forma este estudo demonstra ser, no que diz respeito ao tema sucessão nas empresas familiares, é realmente importante, visto que essas empresas são representadas por uma parcela expressiva no mundo e que influência na economia de um país.

Acompanhar as mudanças, modernizar os seus modelos de gestão através da capacitação e do envolvimento das pessoas, sejam elas da família ou não, vão ajudar no desenvolvimento continuado da empresa familiar, seja ela de pequeno, médio ou grande porte que passe por um processo de sucessão.

Quando as relações familiares são bem administradas, os resultados tendem a ser positivos. O fundador de uma empresa familiar deve avaliar como está sendo conduzido o processo de sucessão, sem esquecer que suas ações podem gerar conflitos que ameacem a existência da empresa.

Em relação ao objetivo geral, a capacitação de um sucessor é um fator de influência na empresa, sim, que se presente, pode auxiliar bastante na continuidade da empresa. Após a sucessão, evitando que esse empreendimento venha à falência, cabe ao sucessor ter vontade para tal função que vai exercer e foco na empresa para que esse sucesso seja alcançado.

Com relação aos objetivos específicos foram expostos os conceitos de empresa familiar e dificuldade da sucessão da primeira para segunda geração por meio de pesquisa bibliográfica, enquanto o estudo de caso, que foi de uma grande importância, foi analisado através de uma entrevista com um fundador e o sucessor de uma empresa familiar.

Tanto os sucessores e fundadores consideram a capacitação profissional da empresa e do sucessor um fator relevante para bom desempenho de uma sucessão

de uma empresa familiar e a falta dela é umas das razões da mortalidade dos negócios após o afastamento do fundador.

Vocação, habilidade e experiência do sucessor de uma empresa familiar, são fatores que levam a perpetuidade de uma organização familiar e cabe ao fundador criar uma ambiente favorável partindo do princípio de que o sucessor tem vontade e quer dar continuidade ao negócio da família.

O principal agente limitador do trabalho diz respeito à bibliografia disponível sobre o tema da abordado, o material encontrado na biblioteca é antigo.

Por fim, a discussão da sucessão nas empresas familiares mostra como é difícil identificar com clareza os principais problemas de seu desenvolvimento. Envolvem sempre algumas variáveis que por mais que os envolvidos façam um planejamento de sucessão, elas podem aparecer externa ou internamente que inviabilize o processo na organização. Cabe, então, ao gestor acompanhar passo a passo o processo para que ocorra da melhor forma possível.

A sugestão é um desenvolvimento de um estudo que analisem a cultura organizacional e os conflitos existentes entre sucessores, sucedidos e a entrada de novos membros na família como noras e genros.

REFERÊNCIAS

- BERNARDI, M. A. *Pai nobre, filho pobre? Nem sempre*. Revista Exame, 10 de maio de 1995.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERNHOEFT, Renato. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: Senac - SP, 1996.
- DONNELLY, Robert G. *A Empresa Familiar*. Coleção Harvard de administração. Vol.22 São Paulo: Nova cultural, 1987, P. 57-96.
- GARDESANI, Roberto. O processo de sucessão familiar. *Revista Unicastelo*, v. 4, n. 5, p. 229, mai.: 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GERSICK, Klein E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; Lansberg, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. Negócio Editora. São Paulo, 1997.
- Grande família*. Revista Veja, pp. 32. (1998, 29 de Julho).
- Garcia, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das empresas famílias empresárias*. ed. Rio de Janeiro: Qualitynark, 2001. 356p
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamento de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. Negócio Editora. São Paulo, 1999.
- MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; ALTHEMAN, Edman. *Empresa familiar: uma outra perspectiva: profissionalização e sucessão*. Revista da Espm, São Paulo, v. 11, n. 5, p.20-24, set./out. 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas. São Paulo, 1999.
- PALOMO, Kátia Guimarães Souza. *Laços de sangue na empresa: entre a tradição e a modernidade*. Ilhéus: Editus, 2002.

SORINA-NETO, João, *Mais uma que vai embora*. Revista Veja, pp. 128-129. (1997, 7 de maio).

SOUZA-SILVA, Jader. *Sucessão e competência em empresas familiares*. Revista da Espm, São Paulo, v. 11, n. 5, p.44-48, set./out. 2004.

APÊNDICE A

Questões para o fundador

- 1) Tenho consciência de que a obra que realizei deve prosseguir, independentemente da minha presença?
- 2) Tenho clara consciência de todo o legado (material, ético, moral e de valores) que deixo para os meus herdeiros?
- 3) Considero que a minha obra (a empresa) tornou-se maior que eu mesmo?
- 4) Caso positivo, o que estou fazendo para que ela não desapareça?
- 5) Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa?
- 6) Já encontrei um projeto de vida para preencher meu tempo e auto-estima na medida em que deixo a empresa?
- 7) Estou tranqüilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal?
- 8) Preparei meus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família?
- 9) Preparei e informei meus herdeiros sobre as providências legais e tributárias que tomei em relação às questões da herança?
- 10) Compartilhei todos esses pontos com minha esposa (ou esposo)?
- 11) Consigo estabelecer uma separação entre questões da família, propriedade e empresa?
- 12) Estimulei e facilitei aos meus herdeiros que fixassem um Modelo e Acordo societários?
- 13) Tenho consciência, e realizo esforços, no sentido de viabilizar a perpetuação da sociedade através dos meus herdeiros?

Questões para os herdeiros (análise individual)

- 1) Temos consciência de que vamos ser sócios?
- 2) Estamos dispostos a investir tempo e habilidades para buscar conhecimentos e compreensão para este novo relacionamento?
- 3) Existe a possibilidade de escolhermos, entre nós, lideranças para atuarem na sociedade e na empresa?

- 4) Temos clareza sobre a necessidade de separar “os três chapéus” (família, sociedade e gestão)?
- 5) Estamos preparados para uma realização pessoal/profissional e financeira sem depender exclusivamente dos negócios?
- 6) Existem conflitos na nossa relação de irmãos, cunhados, noras que possam dificultar o consenso nas decisões?
- 7) Estamos conscientes de alguns valores que nossos pais nos transmitiram?
- 8) Estamos dispostos a preservá-los?
- 9) Quais são alguns dos itens mais importantes que nosso Acordo Societário deve conter?
- 10) Existem entre os herdeiros pessoas que não têm nenhum interesse em manter os negócios?
- 11) Alguém já manifestou o desejo de sair da sociedade? Vender sua parte?

APÊNDICE B

Questões para o fundador

1) Temos consciência de que a obra que realizei deve prosseguir, independentemente da minha presença?

Resposta: Isso é uma questão muito relativa, vai depender dos sucessores, mais acreditar eu acredito na continuidade da empresa. Queria fazer um histórico da empresa, começou à 35 anos atrás e do zero e sempre administrado por mim, atravessei vários planos econômicos de governo, varias crise de mercado, mais acho que é normal do mercado, mais a crise mais difícil que tenho encontrado na empresa em relação a sucessão da primeira para a segunda geração e a da família, veja como, comecei essa empresa em família, irmãos, cunhados e não deu certo foi uma das maiores crise que atravessei, estou querendo dizer que quando você tem família dentro do negócio, você não tem a liberdade de tomar determinada decisão como se você estivesse com essa empresa estritamente com o pessoal profissionalizado, a empresa que se profissionaliza ela não tem esse problema. A empresa familiar é o seguinte, todo mundo (parente) quer viver igual a todo mundo, aqueles que estão no segundo escalão dentro da hierarquia da diretoria, eles querem viver em igualdade e condições um com os outros. A família só quer ter direito e esquece das suas obrigações e deveres. Meus filhos, foi crescendo e naturalmente como uma empresa familiar pequena eu tenho trabalhado com eles, só que enquanto eles estão comigo, quando eles começaram a constituir a sua família ficou tudo diferente, aí passou a ter problemas, tive problemas com um dos sucessores que teve que afastar da empresa, eu resolvi agora passar a empresa da primeira para a segunda geração, agora fazer isso o primeiro passo, é profissionalizar, e para isso acontecer tenho que esquecer que tenho filhos então quando eu te falei que acredito na continuidade, deste de que eu tenha sucesso nisso. O que faço é para os meus filhos e netos e estou fazendo tudo para entregar essa empresa.

2) Tenho clara consciência de todo o legado (material, ético, moral e de valores) que deixo para os meus herdeiros?

Resposta: Tenho consciência que fiz e estou fazendo a minha parte, uma coisa eu tenho certeza é que vou entregar essa empresa para a segunda geração, e não sei se vou conseguir entregar da forma que eu quero entregar, ou seja, ela em perfeita condições e para isso nós estamos trabalhando, trouxemos pessoal de fora, estamos nos reestruturando e acredito que daqui a dois anos consiga fazer a sucessão, mais não sei se vai continuar isso para mim é uma grande interrogação, vai chegar um ponto que o fundador da empresa vai ter que se afastar, eu não tenho mais força, nem física para estar aqui então tenho que entregar. Eu não acredito na passagem para a terceira geração isso é um fato raríssimo.

3) Considero que a minha obra (a empresa) tornou-se maior que eu mesmo?

Resposta: Não, eu nunca tive essa perspectiva de crescimento e claro que no dia que montei isso aqui nunca imaginaria chegar depois de 35 anos aonde cheguei, mas tudo é etapa que você tem que percorrer e essas etapas você percorre através de projeto todas essas etapas foram realmente com projetos e claro que tiveram projetos que não deu certo, e poderia estar muito melhor ou também pior.

4) Caso positivo, o que estou fazendo para que ela não desapareça?

Resposta: Respondi anteriormente.

5) Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa?

Resposta: Tudo meu é com projeto, mais falei em passar daqui dois anos mais não é que vou passar.

6) Já encontrei um projeto de vida para preencher meu tempo e auto-estima na medida em que deixo a empresa?

Resposta: Em primeiro lugar vou deixar de direito mais não deixar de fato em segundo estou ampliando os meus conhecimentos fazendo um curso de direito, e não estou fazendo por fazer, de graça. Para mim a ociosidade não faz parte do meu dicionário.

7) Estou tranquilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal?

Resposta: Isso é relativo, muitas vezes garantias não temos, pois podemos perder ser roubados entre outras coisas, mas o que não perdemos é o conhecimento que é tudo.

8) Preparei meus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família?

Resposta: Acredito que a gente não prepara ninguém, tenho clareza que fiz a minha parte e faço até hoje agora a preparação que tem que fazer são eles.

9) Preparei e informei meus herdeiros sobre as providências legais e tributárias que tomei em relação às questões da herança?

Resposta: Sim.

10) Compartilhei todos esses pontos com minha esposa?

Resposta: Sim, estou separado hoje mais uma união harmoniosa ajuda uma organização eu não tive problema com a esposa.

11) Consigo estabelecer uma separação entre questões da família, propriedade e empresa?

Resposta: Isso eu consigo separar em relação à mulher, mais filho é mais difícil.

12) Estimulei e facilitei aos meus herdeiros que fixassem um modelo e acordo societários?

Resposta:

13) Tenho consciência, e realizo esforços, no sentido de viabilizar a perpetuação da sociedade através dos meus herdeiros?

Resposta: Não estou preocupado com isso, faço a minha parte como pai e da forma como acho que deve ser feita.

APÊNDICE C

Questões para os herdeiros (análise individual)

1) Temos consciência de que vamos ser sócios?

Resposta: Veja bem, penso o seguinte na verdade hoje eu me vejo como administrador de conflito até nesse sentido até estou passando por isso hoje, então eu tenho ciência de que ele o meu irmão vai voltar para a empresa, a outra sucessora está passando pôr alguns conflitos interno mais a gente sabe que o amanhã, o certo é está todo mundo junto, meu pai criou isso para a gente e me vejo que como se Deus tivesse me levantado para eu ser o apaziguador de tudo e conciliador da empresa, afastando a parte familiar da gestão da empresa.

2) Estamos dispostos a investir tempo e habilidades para buscar conhecimentos e compreensão para este novo relacionamento?

Resposta: Eu já estou no mercado algum tempo, meu pai incentivou, na infância, eu e o meu irmão a participar da empresa então boa parte da nossa vida passamos aqui na empresa, mais sinto uma pressão da família por não está perto pois a empresa toma um bom tempo, sei que tenho que administrar melhor meu tempo para não prejudicar o negócio e a família e não ser escravo do trabalho e nem da família, conciliar da melhor forma possível.

3) Existe a possibilidade de escolhermos, entre nós, lideranças para atuarem na sociedade e na empresa?

Resposta: não

4) Temos clareza sobre a necessidade de separar “os três chapéus” (família, sociedade e gestão)?

Resposta: Tenho consciência, mais sei que é da empresa que sai o sustendo tanto meu como dos meus irmãos.

5) Estamos preparados para uma realização pessoal/profissional e financeira sem depender exclusivamente dos negócios?

Resposta: Hoje a situação é essa, meu pai tem imóveis alugados no nome dos filhos, mais o meu pensamento está focado na empresa, minha vida foi sempre aqui! Faço o curso de direito para ter conhecimento, mais sei que o meu negócio é aqui e gosto do que faço.

6) Existem conflitos na nossa relação de irmãos, cunhados, noras que possam dificultar o consenso nas decisões?

Resposta: Entre irmãos sim, pois o meu irmão está afastado da empresa por não está de acordo com a conduta da empresa, mais já sinaliza uma volta a empresa, minha irmã está participando da empresa mais ainda não conseguiu se adequar a cultura da empresa e não participa das decisões. Na minha casa participo alguns problemas da empresa com a minha esposa, mais sei que nem todo mundo tem a capacidade de lidar com algumas situações gerenciais, então alguns assunto eu não falo, mais ela incentiva, sabe da importância da empresa para mim.

7) Estamos conscientes de alguns valores que nossos pais nos transmitiram?

Resposta: Um dos valores que aprendi com meu Pai é humildade, honestidade e honrar a palavra e uma das coisas mais importante, porque tendo palavra você tem crédito aonde você chega e vai longe. Lembro quando era criança eu e meu irmão já trabalhava na empresa e naquele dia especifico, meu pai chamava a gente no escritório dele para receber o pagamento e tínhamos que assinar o contra-cheque. Tínhamos condições na época escolar de ter um motorista para levar a escola mais andávamos de ônibus e hoje eu sei a importância disso na minha construção pessoal, da mais valor no que foi construído.

8) Estamos dispostos a preservá-los?

Resposta: A continuar e a melhorar a cada dia.

9) Quais são alguns dos itens mais importantes que nosso Acordo Societário deve conter?

Resposta: Um ser cúmplice do outro no sentido de não deixar principalmente os fatores externo influenciar na empresa como por exemplo, família, até problemas particular, saber discernir o seguinte, aqui nós somos um empregado da empresa e aqui não podemos misturar as coisa, se tiver com problema a gente resolve lá fora aqui dentro não. Tenho consciência disso e humildade de passar por isso.

10) Existem entre os herdeiros pessoas que não têm nenhum interesse em manter os negócios?

Resposta: Não

11) Alguém já manifestou o desejo de sair da sociedade? Vender sua parte?

Resposta: A empresa está em meu nome, mais me considero como funcionário do meu Pai, se ele falasse para fechar, eu fecharia.