

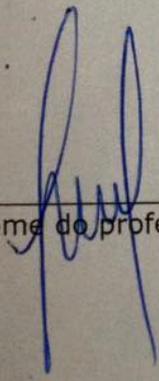
	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b> <b>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO e COMÉRCIO EXTERIOR</b></p>	
---	---	---

### DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico Luiz Pereira Lora, no desenvolvimento de sua monografia intitulada Processo de Seleção Familiar: Um estudo de caso, bem como tenho conhecimento da última versão da monografia, cujas vias serão entregues em 00.00.0000.

Declaro, ainda, que recomendo e aprovo a apresentação e defesa de sua monografia.

Criciúma, ....

  
\_\_\_\_\_  
Nome do professor

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM: ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS**

**LAIZ PEREIRA ZACCA**

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE  
CASO**

**CRICIÚMA**

**2015**

**LAIZ PEREIRA ZACCA**

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE  
CASO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Valtencir Pacheco, Mestre

**CRICIÚMA  
2015**

## **DEDICATÓRIA**

A todas as pessoas que fizeram presentes nesta caminhada, aos meus familiares principalmente, que não hesitaram em momento algum no apoio em que me deram para realizar os meus sonhos. Base para realização dos meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Há momentos que não podem ser expressos por palavras e este é um deles. A conclusão de uma fase marcada por este trabalho é de extrema significância em minha vida. Não poderia virar esta página sem agradecer as pessoas que tornaram este processo possível de ser finalizado.

Primeiramente agradeço a Deus, aquele em que deposito minhas angustias, medos, sonhos, planos e que tenho certeza de que me olha e me protege. Responsável por todos os dias de minha vida, desde o meu nascimento.

Agradeço a minha querida mãe, Elenita, minha eterna amiga, base de apoio para as dificuldades rotineiras, pessoa a quem me espelho todos os dias e tento dar orgulho com minhas atitudes e responsabilidades. Não seria ninguém sem tudo o que ela já fez por mim. A minha amada avó, Maria Edoir, que com seus oitenta e quatro anos é ícone de perseverança e de mulher de fibra. Minha heroína. Ao meu querido irmão, Luccas, que me apóia e me dá exemplos de pessoa que luta pelos seus objetivos com garra e determinação

Agradeço ao apoio dado pelo meu namorado, companheiro e amigo. João Gustavo, que esteve ao meu lado com todo seu carinho e paciência nos momentos difíceis, me acalmando e dando forças.

A minha amiga de anos, Maria Gabriela que esteve presente em todos os momentos da minha vida e participou da minha vida acadêmica e desta etapa, sempre ao meu lado.

Aos amigos, Cássio, Kimberlin, Nelson, Murilo, Felipe, Maiara, Vinicius, Paula, que tive a honra de conhecer nesses quatro anos, a quem tive a sorte de dividir minhas noites, com alegria e harmonia, com certeza os levarei para toda minha vida, sempre em minhas melhores lembranças

Deixo aqui também meu eterno agradecimento ao meu excelentíssimo professor e orientador Valtencir Pacheco, por toda a sua dedicação, paciência, experiência e competência, também pela confiança em mim depositada para a realização deste trabalho.

“Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu.”

**Érico Veríssimo**

## RESUMO

ZACCA, Laiz Pereira. **Processo sucessório em uma empresa familiar:** um estudo de caso. 2015. 74 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O processo sucessório é algo que deve ser analisado e planejado de perto em uma empresa. Cerca de 80% das empresas privadas brasileiras são de competência familiar. Este processo é contínuo e fundamental à existência da organização. Ele é finalizado no momento em que o gestor (sucedido) da empresa passa totalmente o comando da organização ao sucessor. Portanto, o presente estudo objetivou analisar as competências e dificuldades da transmissão de poder em uma empresa no âmbito comercial de varejo do Sul de Santa Catarina que não havia até o momento passado por este processo. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória e quanto aos meios de investigação caracterizou-se como um estudo de caso, bibliográfico e de campo com abordagem qualitativa. A amostra foi definida pela proprietária da empresa. Que representa a primeira geração. Foram analisados dados primários, por meio de uma entrevista individual em profundidade, caracterizando a abordagem qualitativa. Verificou-se que a empresa está no início do planejamento da sucessão para a segunda geração. Entre as dificuldades encontradas que serão enfrentadas nesse processo destaca-se o acúmulo de tarefas e sobrecargas ao gestor da empresa, dificultando a transferência dos encargos para a próxima geração, a resistência do sucedido em passar o poder.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Processo sucessório. Primeira geração.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de empresas familiares.....	22
Tabela 2 - Empresas familiares nos EUA em relação ao PIB, à população e a novos postos de trabalho.....	23
Tabela 3 - Prós de estratégias relacionadas com a sucessão em empresas familiares .....	34

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo dos três círculos da empresa familiar .....	24
Figura 2 - Modelo dos três círculos da empresa familiar, situando as pessoas e os seus interesses .....	25
Figura 3- Instrumentos de uma sucessão .....	38
Figura 4 - Fachada Classe Art Decorações .....	45
Figura 5 - <i>Showrrom</i> de almofadas .....	46
Figura 6 - <i>Showrrom</i> de persianas e cortinas .....	47
Figura 7 - <i>Showrrom</i> de cama, mesa e banho .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito de empresa familiar .....	19
Quadro 2 - As vantagens da empresa familiar.....	26
Quadro 3 - Características ou leituras de empresas familiares .....	27
quadro 4 - Caracterísitcas ou leituras de empresas familiares	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Quadro 4 - Pontos focais em uma empresa familiar .....	30
Quadro 5 - As desvantagens da empresa familiar .....	36
Quadro 6 - Estruturação da população - alvo .....	48
Quadro 7 - Síntese do delineamento da pesquisa .....	50
Quadro 8 - Perfil do empresário fundador.....	53
Quadro 9 - Informações sobre a empresa .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.2 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.3 Objetivos específicos</b> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	18
<b>2.1.1 Dados estatísticos</b> .....	22
<b>2.1.2 Gestão das empresas familiares</b> .....	23
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR .....	29
<b>2.2.1 Vantagens</b> .....	25
<b>2.2.2 Desvantagens</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO (REDISTRIBUIÇÃO NA EMPRESA) .....	36
<b>2.3.1 Estágios do processo sucessório</b> .....	37
<b>2.3.2 Processo de Migração Patrimonial</b> .....	38
2.4 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4.1 Falta de planejamento sucessório: fonte de conflitos</b> .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	42
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO .....	44
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	48
3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	49
3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	51
4.1 PERFIL DO FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR .....	51
4.2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA .....	53

<b>4.2.1 História da empresa</b> .....	54
4.3 EXPECTATIVAS PARA COM A SEGUNDA GERAÇÃO .....	55
4.4 A SUCESSÃO .....	56
4.5 DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO .....	58
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
<b>APÊNDICE</b> .....	70
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS INTERNA, COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA CLASSE ART DECORAÇÕES</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente é quase indispensável pensar em empresas e não relacionar a algo tão evidente no cotidiano: As empresas familiares. Elas estão cada vez mais evidentes e sua predominância no mundo dos negócios faz com que a torne um mercado bastante promissor e de grande fascinação, especialmente em países do primeiro mundo. Sua importância para a economia, e eventualmente para a sociedade, em geral. É de grande significância. (LODI, 1994)

As empresas familiares estão passando por grandes dificuldades para se consolidar no mercado de trabalho, fazendo com o que a peça chave para alavancar, seja a relação entre a família e suas competências perante a empresa. Devido às diversas mudanças tecnológicas que ocorrem diariamente em todos os mercados, as perspectivas das empresas estão sendo alteradas com enorme velocidade. Por este motivo, é necessário que haja um planejamento muito bem elaborado, envolvendo todo o alicerce familiar presente na empresa. (ALVÁRES, 2003)

Historicamente, as empresas familiares surgiram no Brasil, juntamente com as companhias hereditárias, assim contribuindo para o aumento dessas empresas no país, como salienta Gersick (1997). A revista Fortuna (2007) listou as quinhentas maiores empresas, e as empresas familiares ocupam 40% do conteúdo desta listagem. Alguns exemplos destas empresas são: *Du Pont, Ford, Coning Glaass e Firestone*. Metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos são provenientes dessas empresas. No Brasil, aproximadamente 80% das empresas privadas são de competência familiar, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos das mesmas.

A partir da ideia formulada por Kreisig (2008), evidenciando o fato de que as empresas, independente da margem de lucro que elas alcançam, e de seu porte perante outras. Possuem um papel muito importante no desenvolvimento econômico, social e até mesmo político em vários países. Em uma empresa familiar esse comprometimento perante esses aspectos é de modo estrutural, ou seja, é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas devendo ser consideradas com interesse pelos familiares que participam do desenvolvimento da mesma.

Este tema está cada vez mais constante pelo fato de que muitas empresas não seguem seu legado. Justamente pelo fato de não terem um sucessor adequado. O assunto tem tamanha importância pelo fato de que 80% das empresas que existem no Brasil atualmente são familiares contribuindo com a longevidade média das empresas obtendo um desempenho elevado. (TRAJANO, 2008).

Desta forma, o estudo abordará uma proposta de sucessão em uma empresa familiar chamada Classe Art Decorações, localizada no município de Araranguá – SC.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A introdução a sucessão familiar da empresa em estudo iniciou-se em 2010 com o aprendizado passado de mãe para filho e ao longo dos anos a ideia de conquista do cargo de diretor geral da empresa, por merecimento. Esse processo ocorre em todas as empresas e significa transferir o poder e a gestão para familiares próximos. Muitas vezes essa transferência não ocorre por falta de preparo, fazendo a empresa fracassar e muitas vezes chegar ao estado de falência. Portanto o planejamento para que isto aconteça é necessário desde o início, algo que a empresa Classe Art Decorações está se comprometendo a fazer.

Há algumas dificuldades envolvidas neste processo, pois é algo de intensa responsabilidade. E, para que ocorra, é necessária plena confiança por parte do fundador da empresa. Como é uma empresa antiga, tem algumas estruturas que devem ser atualizadas, e algumas mudanças que teriam que ser planejadas para que ocorresse. Com o processo de sucessão algumas dificuldades poderiam ser encontradas. Os fornecedores já estão acostumados com a gestão da diretora da empresa, assim como os clientes, e os colaboradores. Há uma gama de questões para serem analisadas. No entanto, este processo está ocorrendo há cinco anos, com cautela, para que quando seja realmente colocado em prática não haja tanta complexidade.

Quando se fala sobre uma empresa familiar, logo se pensa em condições de dificuldades de convivência, mistura de interesses, respeito entre os superiores e fundadores da empresa, entre diversos outros problemas que uma sucessão aborda. Este assunto é pouco discutido no âmbito familiar, pois há envolvido diversos paradigmas e tabus. Por exemplo, algumas pessoas entendem como sucessão

apenas a transferência da administração da empresa após a morte do fundador. A morte é um assunto muito delicado, e realmente muito das sucessões são ocasionadas devido ao falecimento do membro fundador. Este assunto acaba sendo dificultoso de ser tratado. É difícil de ser comentado dentro de casa com os pais, pelo fato de talvez demonstrarem interesse pela herança e não de fato pela gestão da empresa. (ADACHI, 2006)

A empresa em estudo, não passa por esse problema específico, pois a sucessão não será realizada após a morte do fundador. Este processo está ocorrendo devido ao cansaço de muitos anos de trabalho, muitos problemas já resolvidos, fazendo com o que o fundador encontre em seu filho a solução para entrega de seu legado.

Outra complexidade ocorre quando há disputa de interesses pelos irmãos, filhos do fundador, ou seja, disputa do melhor cargo por exemplo. Ou o tabu de que o primogênito deve ser aquele a seguir os passos do seu pai. Acaba sendo depositado um peso muito grande para uma pessoa administrar, o que faz muitas vezes perder o interesse na empresa e assim a gestão passa a ser representada por uma pessoa que muitas vezes não é da família. (ADACHI, 2006)

Segundo Bornholdt, (2005, p.59), existem alguns paradigmas no processo sucessório:

- O velho e o novo – o que é maturidade;
- O preparo técnico versus preparo sobre liderança dos sucessores;
- A liderança no processo
- O sucedido é do passado e não conta. Mas será que não conta?

Diante dessas características, a loja tem um posicionamento equilibrado no mercado, com clientes duradouros, problemas resolvidos, e grande reconhecimento por parte dos moradores da cidade. Entretanto, com o passar dos anos a proprietária da loja encontra-se cansada com tantos problemas e muitas vezes sobrecargas acumuladas. Neste contexto, houve a necessidade de transferências de algumas funções para seu filho, que iniciou na loja em 2010 e aprende com a proprietária as funções da loja. A partir deste interesse, há a possibilidade de uma sucessão familiar, que será analisada nesta pesquisa: **Há a possibilidade de uma sucessão na empresa Classe Art decorações? Se há, quais as dificuldades que serão encontradas nesta trajetória?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos, são eles que irão direcionar a pesquisa a fim de torná-la viável.

### 1.2.2 Objetivo geral

Analisar a possibilidade e quais as dificuldades que serão encontradas na sucessão de uma empresa familiar que nunca passou por uma sucessão. Atuando no comércio varejista.

### 1.2.3 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil da empresa analisada;
- b) Descrever o processo sucessório atual;
- c) Levantar modelos de sucessão familiar;
- d) Destacar quais as características de um bom sucessor;
- e) Analisar a viabilidade da sucessão familiar na empresa em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo analisar a viabilidade de uma sucessão familiar, em uma empresa que foi fundada pela proprietária em 1987 e provavelmente será passada para seu filho que iniciou na loja em 2010.

Desta forma, o estudo é importante, visto que para uma sucessão ser bem sucedida é necessário o interesse por parte de ambos. Do fundador, a paciência para transferir seus conhecimentos e do sucessor, o interesse para adquirir a experiência necessária para conseguir prosperar a empresa, e manter a confiança depositada pelos clientes.

A relevância destaca-se em organizar a empresa e o ambiente para que a partir dos anos o sucessor consiga se adequar aos problemas rotineiros que a empresa apresenta. Para que a sucessão seja oportuna e para que não aconteça o que já ocorreu em muitas empresas que passam por essa mudança, a falência.

O trabalho oportuniza a identificação dos pontos necessários para manter uma empresa economicamente e fisicamente estável, e possibilita o *feedback* por parte dos clientes.

Tratando-se de uma pesquisa que engloba o caso de uma determinada empresa específica, e com caso relacionado a um ponto importante na maioria das empresas brasileiras familiares. A sucessão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), por meio de obras de autores conhecidos buscase fundamentar teoricamente o tema em que se deseja elaborar o presente estudo. Direcionando o leitor a um referencial teórico de acordo com a pesquisa.

Desta forma, a sequência do estudo leva ao propósito da pesquisa e entendimento do assunto abordado com base em autores conhecidos.

Inicialmente, será apresentada uma síntese sobre empresas familiares e sua gestão, os tipos de empresas familiares. Tendo como base conceitos entre os autores.

Em um segundo momento, será analisada a sucessão familiar, como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório para que ele seja concretizado, garantindo a sobrevivência, (perpetuidade) da empresa no mercado, conseqüentemente abordando os conflitos de gerações, destacando-se como momento mais crítico em uma sucessão familiar e discorrendo entres os prós e os contras.

Em um terceiro momento, será abordado o processo sucessório, a redistribuição dentro da empresa, níveis hierárquicos, liderança e autoridade. Preparando as mudanças através de tomadas de decisões estratégicas para garantir a sobrevivência no mercado.

Em um quarto momento, será abordado o modo de planejar uma sucessão, sendo que no Brasil isso não ocorre, quando deveria, pelo fato de ser um momento decisivo para a empresa familiar. Garantindo sua sobrevivência que está fundamentada grande parte no êxito deste processo.

E no último momento será relatado o sucesso em uma sucessão: Como deve ser conduzido, o seu desenvolvimento e como encontrar o sucessor ideal.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Historicamente, as empresas familiares começaram a surgir no Brasil no início do século XIV, a partir da criação das companhias hereditárias, sucedendo a administração das terras pelos herdeiros dos capitães. Conseqüentemente, após

anos se passarem e com o processo de imigração decorrendo, tais como italiano, japonês, alemão etc. houve o incremento de empresas familiares. Atualmente, as empresas familiares têm grande participação no mercado empreendedor no Brasil e no mundo. (OLIVEIRA, 1999).

A maior parte das empresas familiares existentes é de porte pequeno e médio. No entanto os pontos mais fortes, que as diferenciam de empresas que não são familiares, estão diretamente conectados a cultura organizacional da empresa. Essas empresas caracterizam-se por não distinguirem a emoção da eficiência e produtividade. (MACHADO, 2005)

De acordo com Freitas (2005), economicamente, o Brasil obteve uma história em que as empresas familiares se destacaram com grande participação. Lembrando nomes como Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Rondon, Itaú entre outros. Conforme estimativas, as empresas familiares respondem por quase metade do PIB nacional.

Uma empresa é considerada familiar quando há inserido na organização, diretamente ligado ao poder de decisão, uma ou poucas famílias envolvidas na gestão. A sua definição não está de maneira alguma relacionada ao seu porte, sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração, ou com outros feitos. (ADACHI, 2006)

Quadro 1 - Conceito de empresa familiar

Autor e ano	Conceito de Empresa Familiar
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família
	Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família
	Membros da família participam da propriedade ou direção
	Quando há valores institucionais ligados a família e a sucessão entre familiares
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seu filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes

	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo
	Duas pessoas ligadas por laços consanguíneos
	Duas pessoas ligadas pelo casamento
	Família Nuclear
	Mais do que uma família Nuclear
	Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc.
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na família nuclear ou família extensiva
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital
	Estreita relação entre propriedade e controle
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de propriedade, onde família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios
Dyer(2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio
Chua, Christmann e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivências está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Santana et al. (2004) e Machado (2005)

De acordo com Adachi (2006), Uma empresa pode ser chamada pelo termo organização, segundo vários autores de livros prestigiados.

“Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização” (HAMPTON, 1992, p. 8).

“Organizações são entidades sociais, que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2003, p. 11).

“Podemos definir organização, independente de seu tamanho, como uma articulação ou arrumação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 384)

De acordo com a legislação brasileira, este assunto está regulamentado no art. 44 do novo Código Civil:

São pessoas jurídicas de direito privado:

- I. as associações;
- II. as sociedades
- III. **as fundações;**
- IV. as organizações religiosas
- V. os partidos políticos.

Há dentro de cada organização a sua identidade, sua própria cultura que se diferencia dos aspectos das pessoas físicas, mesmo sofrendo grande influência dos seus fundadores, proprietários e administradores. (ADACHI, 2006).

“Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modelos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmissão aos novos membros como adequado.” (DUCAN, 1989, p. 229).

Segundo Bornholdt (2005), uma empresa familiar é considerada, quando alguns fundamentos são identificados, tais como:

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

A utilização do termo *família* significa dizer que não há exclusivamente um empreendedor, ou somente dois sócios. A sua utilização está relacionada a englobamentos de pessoas, sendo parentes dos fundadores da empresa, composto por conjugues, filhos e outros agregados, ou seja, existindo relacionamentos familiares. Este vocábulo associa-se a um elo emocional unindo os familiares, prevalecendo o amor e proteção entre seus membros. Fator determinante para tamanha influência no tema, empresas familiares. (ADACHI, 2006)

### 2.1.1 Dados estatísticos

De acordo com as estatísticas, as empresas familiares ocupam 75% de prevalência por meio de seus fundadores, sendo 20% administradas pelos filhos, e apenas 5% controladas pelas gerações seguintes. (LEONE, 2005).

Por meio de estatísticas relacionadas às quantidades de empresas familiares e sobre as suas participações no mercado global, se tem a noção da importância dessas empresas, sendo considerado alicerce para a base econômica de muitos países. (BORNHOLDT, 2005).

Conforme mostram as tabelas a seguir, apesar de algumas divergências em números, há unanimidade sobre o valor das empresas familiares na economia de diversos países:

Tabela 1 - Percentual de empresas familiares

País/ Região	Percentual
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Suécia	90%
Itália	95%
Oriente Próximo	95%
Brasil	85%

Fonte: Neubauer e Lank, 1999.

Tabela 2 - Empresas familiares nos EUA em relação ao PIB, à população e a novos postos de trabalho

	Definição no sentido amplo	Definição no sentido intermediário	Definição no sentido restrito
Número de empresas familiares em milhões	20,3	12,2	4,1
% PIB	49%	30%	12%
% da população trabalhadora	59%	37%	15%
% de novos postos de trabalho criados entre 1987 e 1980	78%	48%	19%

Fonte: Neubauer e Lank (1999) apud Bornholdt (2005, p35)

### 2.1.2 Gestão das empresas familiares

Em consideração a grande parte de empreendimentos existentes no Brasil que são fechados poucos anos depois de sua abertura, a sobrevivência de empresas familiares que permanecem constantes por décadas, comprova o sucesso das companhias criadas e administradas, geração após gerações, pela mesma família. (BERNHOEFT, 1987)

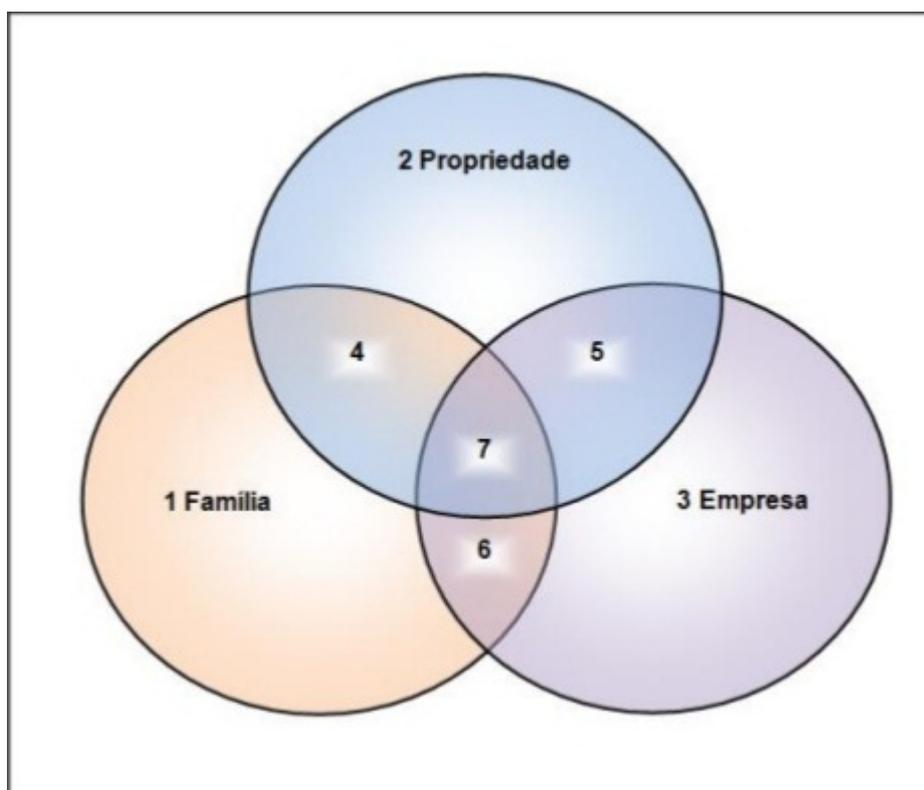
Muitas das empresas familiares não conseguem manterem-se presentes no mercado até a segunda geração, como critério, sendo que não precisam necessariamente da existência da segunda geração para serem consideradas empresas familiares. A empresa necessita que haja uma concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, suficiente para que a legitimidade possa interferir no controle administrativo da mesma. (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004)

Há problemas relacionados à gestão e a sobrevivência em uma empresa familiar, de acordo com fontes literárias, esses problemas estão diretamente ligados a falta de planejamento na redistribuição das obrigações passada em uma sucessão. Esses problemas também são encontrados na profissionalização e nos conflitos entres os participantes de uma sucessão. (BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001)

Há um modelo tridimensional, que conceitua propriedade, família e gestão, remetendo muitas vezes ao pressuposto de “dono”, quando na verdade o conceito reforça a identidade de “sócio”. Deste modo, os contratos referentes à empresa são conhecidos por acordo entre sócios ou pacto societário, e não acordo entre proprietários. (BORNHOLDT, 2005).

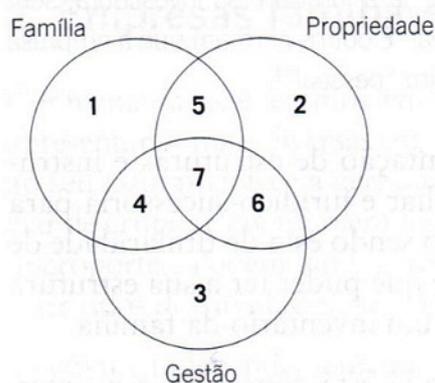
De esta forma conceituar gerencia com relação inteiramente a diretoria, a presidência ou ao conselho administrativo não está totalmente correto, pois se tratando de prática, os membros da família podem ter vários outros papéis dentro da organização. Portanto vale mostrar a imagem a seguir, reforçando o sistema empresarial de uma empresa:

Figura 1 - Modelo dos três círculos da empresa familiar



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

Figura 2 - Modelo dos três círculos da empresa familiar, situando as pessoas e os seus interesses



1. Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;
2. Pessoa de fora da família controladora, que detém participação acionária mas não possui cargo;
3. Pessoa de fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão;
4. Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão;
5. Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;
6. Pessoa de fora da família, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;
7. Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

Fonte: Gersick; Davis; Hampton; Lansberg (1997)

O modelo tridimensional foi criado por Gersick et. al (1997). É uma investigação da dimensão da família, relacionando os desafios chave e as características da empresa familiar. Por meio de agrupamentos dentro de uma ordem cronológica para que seja possível compreender as implicações em um desenvolvimento organizacional.

É necessário em uma gestão familiar, estar sempre atento as evoluções dos modelos administrativos ao passar das décadas. Procurando diferenciais em seus modelos de gestão.

Foi desenvolvido um modelo com três círculos, descrevendo um sistema organizacional familiar. Considerando os estágios de ciclo de vida da propriedade, da família, e da empresa. As empresas familiares são delineadas a partir de três dimensões, (Figura 2). Em algum período de análise, a dimensão propriedade pode estar em estágio diferente relacionado com a gestão, assim como o estágio familiar. Deste modo constata-se que não existe uma relação direta entre as três dimensões. (ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2004)

### 2.1.3 Vantagens

Em um âmbito empresarial familiar, existem algumas vantagens que o empresário deve estar atento;

Quadro 2 - As vantagens da empresa familiar

Lodi (1998) Vantagens	Oliveira (2006) Vantagens
A lealdade dos empregados é maior dentro deste tipo de empresa.	Ter continuidade do comando familiar na empresa.
O nome da família pode ter grande reputação dentro do lugar onde está inserido, no estado, no país ou até mesmo no mundo.	Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações.
A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa.	Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.
A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a diretoria Executiva, o Conselho de Administração e as Assembleias dos acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.	Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso.
O sistema de decisão é mais rápido.	Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.
A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.	Ter otimizados sistemas de remuneração.
As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de visão entre o passado e o futuro.	Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.
Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes.	Ter maior espírito de família.

Fonte: Lodi (1998, p.3) e Oliveira (2006, p.15)

Conforme o quadro anterior pode-se perceber que há muitas vantagens em uma empresa de caráter familiar. Por este motivo é primordial considerar a predominância deste tipo de organização. São essas vantagens que delimitam a importância e os quesitos para gerir uma empresa familiar, conseguindo manter ela no mercado por muitos anos.

#### 2.1.4 Tipos de Empresa Familiar

Uma empresa familiar não é uma organização homogênea e sim heterogênea, pelo fato de ser constituída por entidades distintas, com propriedades diferentes em suas grandezas. Portanto uma empresa familiar pode ser completamente diferente de outra e assim sucessivamente. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007)

Sendo assim, é necessário estabelecer critérios que as diferencie uma das outras. São eles classificações e fatores, tais como:

- Fatores sócios demográficos;
- Com relação às gerações;
- De acordo com o vínculo entre a família e a empresa.

Os fatores sócios demográficos são aspectos como porte, idade, setor de atividade, forma jurídica e mercado geográfico representando as diversas tipologias existentes nas empresas familiares. (DÍEZ; GALÁN; MARTÍN, 1996)

A maioria das empresas familiares é considerada PME (pequenas e médias empresas), no entrando, nem todas elas são PME, o que a faz ser a maioria é o fato de quase não existirem empresas de grande porte. Podemos citar algumas de grande porte conhecidas e familiares, tais como, *Osborne, Freixenet ou Pikolín*, todas elas sendo espanholas. Essa minoria se estende as empresas familiares multinacionais, não sendo fáceis de ser encontrada, esta minoria se dá pelo fato de que multinacionais em geral são mais difíceis de serem encontradas. Empresas como *Abengoa, Cortefiel ou Sol Meliá*, todas espanholas são exemplos de empresas familiares multinacionais. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007)

Em suma, pode-se dizer que haja empresas familiares mais ou menos familiares, assim como existem empresas que são de grande, pequenos ou médio porte. Há também aquelas que são locais, regionais, nacionais e multinacionais. Na visão jurídica existem empresas familiares que são sociedades limitadas, anônimas e algumas com cotação na bolsa de valores. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007)

Quadro 3 - Características ou leituras de empresas familiares

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o "dono"
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilidade as mudanças	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferências nos processos
Gestão de	Laços afetivos	Promoção de lealdade e	Dificuldade nas demissões ou

recursos humanos		fidelidade	mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os "velhos da casa" e outros funcionários	Grupo mais próximo com postura proativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento Organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas as estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização
	Proximidade com os Gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias	Os funcionários são vistos como "executores de tarefas", independente de serem ou não gerentes de equipes
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança	Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o fundador
Presença de familiares ou "velhos de casa" na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competências
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem
	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo e limitador da inovação
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade: Empresa. Família e o que é da empresa
	Patrimonialismo	Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa

Fonte: Freire et al. (2009, p.43)

As empresas familiares caracteristicamente apresentam elos entre os seus membros, e esses elos são muito fortes e resistentes. Por exemplo, a forte valorização da confiança, que é considerado importantíssimo em uma organização deste tipo. Os laços afetivos, que de certa maneira afeta os comportamentos dos integrantes da empresa. A valorização do legado, também é algo que é levado em consideração em uma empresa familiar. A dedicação por parte dos integrantes da família, algo que é cobrado pelas gerações anteriores. Postura e autenticidade, demonstrando responsabilidade. A fidelização, os fundadores esperam das suas sucessões a lealdade que foi passada a eles como responsabilidade de manter a empresa no mercado. Essas características são essenciais em uma empresa familiar. (BERNHOEFT; GALLO, 2003)

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão em uma empresa familiar pode ocorrer de forma gradativa e conseqüentemente com um planejamento mais elaborado. Assim como pode acontecer de forma inesperada, com a morte ou doença que exigem o afastamento do dirigente do cargo. No entanto, quando esta mudança ocorre com antecedência, faz com que o sucessor receba o treinamento adequado, com o aprendizado suficiente para que os conhecimentos adquiridos o tornem o sucessor ideal. Está sucessão, portanto ocorrerá de forma tranquila, sem conflitos aparentes. (OLIVEIRA, 1999); (FOCKINK, 1998); (BERNHOEFT, 1996)

No momento em que a geração que está à frente da empresa começa a se preocupar com a substituição dos seus encargos, para outra pessoa que parece ser qualificada a receber tal responsabilidade. É visto como o início da jornada de sucessão. O seu fim ocorre quando essa geração transfere o controle total do negócio para a próxima geração. O início até o fim deste delicado processo é caracterizado por uma imensa pressão gerada por muitos conflitos. Principalmente se a empresa possui sócios, e esses não determinam as regras para tal acontecimento. (LANSBERG, 1999)

Há interesses por trás de uma sucessão, são eles voltados à manutenção do dinheiro na família, a diminuição dos impostos de transmissão da propriedade, a

manutenção do controle indireto do patrimônio, conservação do poder na dinastia, proteção dos descendentes, ampliação da segurança financeira dos fundadores e por fim o desfrute do patrimônio como reserva de valor. (LEITE, 2002)

Em uma empresa familiar, ao passar dos anos e necessidades atribuídas aos diretores da empresa, sendo cansaço físico ou emocional, ocasionam a atribuição de uma sucessão na empresa. Para Bernhoeft (1987), esse processo em uma empresa é bastante delicado, mas principalmente relevante. A maior preocupação perante esse assunto são os envolvimento afetivos e emocionais relacionados com a estrutura familiar. Entretanto, para que não comprometa a sobrevivência da empresa, devem-se destacar seis pontos focais fundamentais:

Quadro 4 - Pontos focais em uma empresa familiar

Pontos Focais	Descrição
O sucedido	Pode ou não ser o fundador da empresa. A partir dele é que todo trabalho inicia. Com ideias que contribuem para a sobrevivência do desenvolvimento da empresa. Destacando: Imagem no círculo familiar, seu estilo de vida, sua imagem na empresa, seu relacionamento com a comunidade externa.
O sucessor	O sucessor não é fundador, muitas vezes ele tenta comparar-se ao sucedido, tentando imitá-lo ou superá-lo. Entretanto o perfil de um sucessor é dar continuidade e desenvolver um empreendimento tendo uma atuação diferente de quem iniciou o negócio.
A organização	Situação da empresa (administrativa financeira e comercial)
O mercado	Analisado quanto a três indicadores: clientela, fornecedores e a concorrência.
A comunidade	Analisar a relação que a empresa mantém com a comunidade.

Fonte: Bernhoeft, (1987)

Os pontos focais de uma empresa familiar são à base de sustentação da mesma. Como foram colocados no quadro anterior, todos esses seis pontos, devem manter-se em um parâmetro disciplinado, para que a sucessão seja íntegra e de bom senso. Se algum desses pontos for enfraquecido durante esse processo, algo não irá dar certo em algum momento.

### 2.2.1 Fortalecimento do negócio pré-sucessão

O fato de os empresários acreditarem na possibilidade de uma futura sucessão, mas não dedicarem seu tempo para planejá-la, faz com que a sua sucessão se torne algo inseguro. Esta atitude resulta em um fenômeno psicológico, a negação dos seus erros, ou até mesmo da sua morte. A sobrevivência da empresa está diretamente ligada ao seu futuro, a sua continuidade depende de como a sucessão será preparada e de que o sucessor formou a base para sua sustentação. (EHERS, 2003)

Segundo Oliveira (1999), há algumas questões que precisam ser consideradas na sucessão familiar, tais como:

- Os valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais da família;
- A valorização da riqueza e o poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se há dicotomia entre família e empresa;
- O modo que os parentes agregados a empresa, tais como, genros, noras, etc. São tratados;
- Qual a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Há três momentos específicos no cenário das empresas brasileiras, são eles: Empresa familiar, processo de profissionalização ou foi uma empresa familiar. No entanto é possível que uma empresa familiar, já profissionalizada em sua administração, apresente resquícios do estilo administrativo tradicional. Devido a esse estilo, pode fazer com que a empresa seja prejudicada globalmente. Isso não quer dizer que ela não possa obter uma realidade ideal de uma empresa, sendo que ela deva conter em seu processo administrativo: Planejamento, organização, direção e controle otimizado. Fortalecendo o empreendimento, e otimizando o processo sucessório. (OLIVEIRA, 1999)

Com o intuito de facilitar essas decorrências negativas de conflito entre gerações, existem algumas regras específicas que amenizam esse problema. Estrategicamente construindo uma abordagem e diferentes linhas de pensamentos. Uma das formas de alcançar esse objetivo é o diálogo sobre as “diferenças”, levando ao pretendido entendimento razoável de ambas as partes. Outra regra é a contextualização do que cada um considera *adequado* e *inadequado*. (DONNELLEY, 1987)

Para Bernhoeft (1989, p. 45),

“A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

A forma de se sustentar uma empresa no mercado de negócios está ligada diretamente a maneira como o empresário constitui o planejamento da mesma, para que ela se mantenha consistente e propicia as mudanças que podem ocorrer constantemente. Em uma empresa familiar, o planejamento da transferência do poder, é essencial, no entanto é algo que não ocorre com frequência no Brasil, pelo fato de acharem que a sua permanência será eterna. Desta maneira, a falta desse planejamento faz com que surjam os duelos familiares. (LEONE, 2005)

A fim de que este descuido não ocorra, existem algumas sugestões para otimizar o processo de planejamento estratégico e operacional nas empresas familiares, como por exemplo: Ter prioridade no processo de planejamento, primeiramente o estratégico, depois os táticos e finalmente os diversos planejamentos operacionais. Ter respeito a realidade da empresa familiar, tais como cultura, tamanho, recursos, distribuição geográfica, produtos. Lembrar que existe o *timing* adequado no processo sucessório, iniciar o processo de profissionalização anterior a sucessão. Desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada. Eliminar os focos de resistências nas empresas e ter equipe competente para o processo de planejamento. (OLIVEIRA, 1999)

Há uma grande diferença no modo em que um sucessor está assumindo o seu cargo em uma organização. Existe aquele em que por merecimento herdou este cargo, através de sua dedicação. Entretanto há aquele que herdou apenas por disposição legal. Ou seja, as regras para que uma sucessão seja bem executada e

planejada, devem ser definidas pelo sucedido, planejando-as antes que a sucessão seja obrigada por lei (em caso de morte ou impedimento permanente). No entanto, mesmo esse planejamento sendo tão importante em todo o processo, muitos empreendedores não ficam atentos a sucessão, tornando-a um problema ao invés de uma continuidade de legado. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000)

### **2.2.2 Falta de planejamento sucessório: fonte de conflitos**

Planejar significa pensar no futuro de forma ampla e organizar o presente de modo que consiga valer a pena no futuro. Quando há regras bem definidas e coerentes é simples chegar ao objetivo esperado. (KIGNEL. 2004)

A falta de sucesso no planejamento de transferência de sucessão se dá, no momento em que o clima entre os gestores da empresa está completamente deteriorado, como por exemplo:

- Desarmonia e desgastes pessoais;
- Politicagem, fofocas, boatos, clima pesado e críticas destrutivas;
- Desconfiança e mal uso de recursos;
- Postura de “não me importo”;
- Isolamento e falta de sinergia;
- Acomodação pelo passado.

Evidentemente para que uma empresa persista no mercado ela necessita de estratégias de planejamento. Essas estratégias são sistemáticas, adotadas pelos dirigentes das empresas familiares, resultando em mudanças organizacionais profundas. (GRZYBOLVSKI; TILLMANN, 2005).

Tabela 3 - Prós de estratégias relacionadas com a sucessão em empresas familiares

<b>Perspectiva</b>	<b>Estratégias identificadas</b>
Plano	Um conjunto de decisões intencionais tomadas pelo fundador-sucedido, preparando o momento da transição.
	Capacitação profissional do herdeiro-sucessor através da atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo curso superior de Administração.
	Compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes e romper barreiras emocionais, frente à possibilidade de abandono de mercados, que foram cruciais para a empresa no passado.
Posicionamento estratégico	Conjunto de decisões estratégicas no cotidiano da empresa que insere o membro da família "eleito" como sucessor e se caracteriza num "processo natural de passagem".
	Envolvimento dos membros da família em atividades operacionais da empresa desde a primeira infância.
	Estreitamento de laços familiares na empresa para enfrentar e resistir às investidas da concorrência no mercado, sem, no entanto, confundir os papéis exercidos na família e na empresa.
	Preparação da empresa para o crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo mercado.
Conexão do pensamento com a ação para moldar estratégias emergentes	Postura gerencial estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais.
	Valorização do passado e a união familiar para manter viva a "tradição da família empresária" e a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
	Comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que está no poder.

Fonte: Grzybovski; Tillmann, 2005

O maior desafio encontrado na empresa familiar é a manutenção de um membro familiar, por este motivo todos os detalhes devem ser bem analisados. O pai ou mãe devem ser os mediadores dos conflitos que ocorrem no ambiente organizacional. Em um primeiro momento, as desavenças podem parecer inofensivas no equilíbrio da empresa, mas, com o passar o tempo novas desavenças virão à tona se não forem solucionadas logo de início. (GRZYBOVSKI; TEDESCO 2007)

Outro ponto forte que dificulta o processo sucessório e a perpetuidade da empresa, é o casamento falido, pois se tratando em consolidação de valores, atrapalha na relação pacífica da empresa. Por outro lado, quando há uma boa relação entre os integrantes da separação, dividindo os mesmos ideais e há também a cooperação entre os irmãos, pode ocasionar um bom desenvolvimento da empresa e a colaboração em equipe. (LEITE, 2002); (LONGENECKER; MOORE E PRETTY, 1997)

O conflito familiar é uma das causas que mais atrapalha uma sucessão familiar, entretanto não significa que não há casos que se desenvolvam harmoniosamente. O ponto ideal é que o fundador perceba o momento necessário de afastamento da empresa, para delegação das funções aos membros da família. Finalizando desta forma o processo sucessório integralmente. Mesmo não a abandonando de forma abrupta. (GRZYBOVSKI, 2002)

Segundo Lodi (1993, p. 33):

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Este trabalho visa entender e analisar este processo e seus eventuais conflitos, ou seja, a sua complexidade por um todo, podendo existir ao longo de um caminho de uma possível sucessão. A ligação entre família, empresa, relação afetiva, assim como as relações pessoais racionais e financeiras. São pontos importantes que facilitam o entendimento do estudo de caso.

### **2.2.3 Momento crítico na sucessão (desvantagens)**

Para Oliveira (1999), o momento mais crítico em uma sucessão está relacionado com as suas desvantagens para a empresa, conseqüentemente representadas no quadro a seguir:

Algumas das principais desvantagens em uma sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos, são:

Quadro 5 - As desvantagens da empresa familiar

Lodi (1998) Desvantagens	Oliveira (2006) Desvantagens
Os conflitos de interesses entre família e empresa.	Ocorrer disputa de poder entre membros da família.
O uso indevido de recursos da empresa por membros da família o famoso complexo da "galinhas dos ovos de ouro".	Ter dificuldade de demitir o executivo sucessor.
A falta de sistema de planejamento financeiro.	Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.
A resistência a modernização do marketing.	
O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.	

Fonte: Lodi (1998, p.3) e Oliveira (2006, p.15)

Do mesmo modo que há as vantagens, uma empresa familiar também apresenta algumas desvantagens, que podem prejudicar o relacionamento entre a organização e a família que está inserida na mesma. Deve ser considerando o fato de que as desvantagens são inferiores as vantagens, porém essas desvantagens podem sim levar uma empresa a falência se não forem bem administradas e consertadas no interior organizacional.

### 2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO (REDISTRIBUIÇÃO NA EMPRESA)

A redistribuição em uma empresa deve ser considerada uma atividade de extrema importância em uma organização, pois está direcionado aos negócios e seus resultados. Tendo como finalidade, a busca perpetua de satisfação por parte dos clientes contínuos e de novos, na prestação de serviços e fornecimento de produtos. (OLIVEIRA, 1999).

Em uma redistribuição, há os processos que estão em qualquer projeto, representando novos focos de atuações das pessoas na empresa e reavaliando cada atividade que se relacionam aos processos desenvolvidos pela empresa familiar. Desta forma, os executivos precisam ter em mente um foco estratégico, como o de uma batalha, alinhando o mercado ao campo de batalha, os produtos e serviços as armas, a tecnologia desenvolvida a munição, os funcionários os

soldados, os executivos o comando e os concorrentes os inimigos. (OLIVEIRA, 1999).

Os resultados após a redistribuição serão evidentes, sendo observados a partir do momento que há uma receita maior. Após as vendas e os serviços serem feitos com uma maior agilidade, e os custos obtiverem uma redução através da racionalização administrativa, maior interação com os fornecedores e análise integrada dos diversos setores existentes e necessários na empresa familiar. (OLIVEIRA, 1999).

### 2.3.1 Estágios do processo sucessório

Segundo Longenecker (1997, p. 103), os estágios do processo sucessório são os seguintes:

- Estágio I ou pré-empresarial: não há planejamento formal na preparação da criança nesse período, quando ela pode ter apenas quatro ou cinco anos de idade, sendo um preparo para a próxima etapa;
- Estágio II ou introdutório: difere do estágio I, no sentido de que os membros da família apresentam deliberadamente a criança para certas pessoas, associadas direta ou indiretamente à empresa, e lhe mostram outros aspectos relacionados aos negócios;
- Estágio III ou funcional introdutório: o filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Isso ocorre freqüentemente durante períodos de férias, ou diariamente, depois das aulas. Nessa fase, o filho passa a conhecer alguns indivíduos-chave empregados na empresa. O estágio funcional introdutório inclui a preparação educacional e a experiência que o filho ganha em outras organizações;
- Estágio IV ou funcional: começa quando o sucessor assume o emprego em tempo integral, após concluir sua formação educacional. Antes de passar a um posto gerencial, o sucessor pode trabalhar como contador, vendedor ou funcionário do estoque e possivelmente adquirir experiência em diversas outras funções;
- Estágio V ou funcional avançado: ocorre quando o sucessor assume tarefas de supervisão, envolvendo a direção do trabalho dos empregados, mas não a administração-geral da empresa;
- Estágio VI ou de sucessão: nesse estágio o filho é nomeado presidente ou gerente geral dos negócios. Nesse ponto, ele exerce, presumivelmente, a direção-geral dos negócios, mas o pai ainda está lhe dando apoio. O sucessor não dominou, necessariamente, as complexidades da presidência, e o predecessor pode estar relutante em abrir mão de todas as decisões;
- Estágio VII ou maduro de sucessão: é atingido quando o processo de transição se completou, e o sucessor é tanto líder de fato quanto nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até que o predecessor morra.

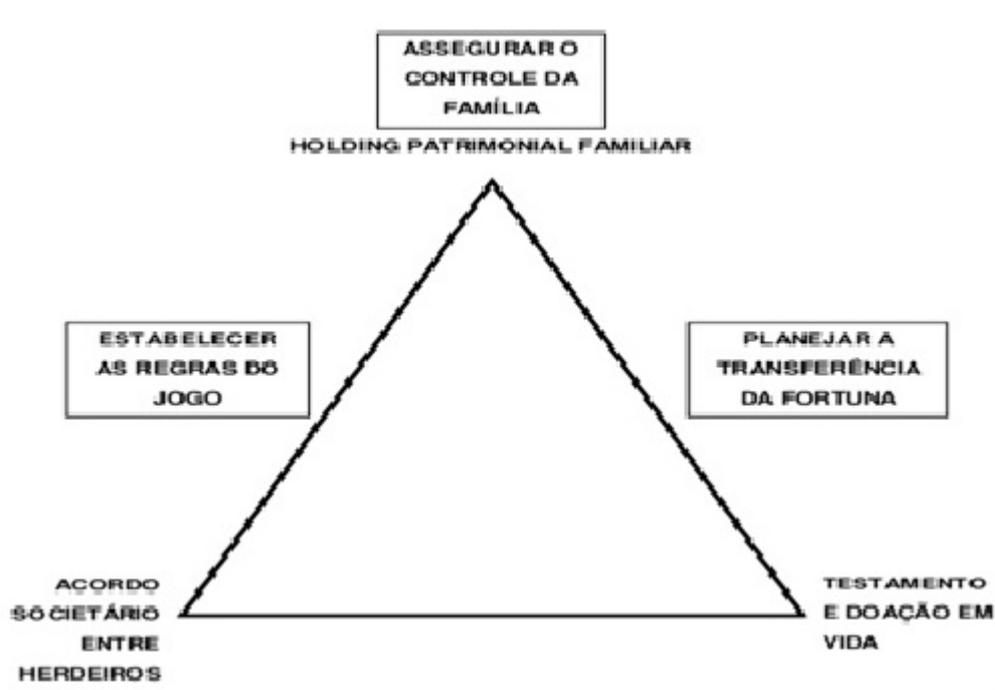
Muitas vezes um processo sucessório pode levar anos até ser realmente estabelecido e definitivamente acabado. Esses estágios demonstram quando este processo é bem delineado e planejado, para que dê certo, é necessário que no passar dos anos haja cada um desses períodos. Deve-se destacar que esta introdução é realizada desde que o sucessor é ainda uma criança. Ele toma gosto

pelo negócio através das particularidades expostas a ele, e se familiariza com o negócio. Estas etapas são extremamente importantes para que no futuro essa sucessão seja bem sucedida.

### 2.3.2 Processo de Migração Patrimonial

Neste processo surgem três instrumentos legais: O *holding* (segurar, manter, controlar), o acordo societário e o testamento, incluindo as doações em vida por parte do fundador.

Figura 3- Instrumentos de uma sucessão



Fonte: Lodi (1998, p.76).

As *Holdings* Familiares são alternativas para que alguns problemas durante um processo sucessório sejam evitados. Essas empresas investem em seu próprio patrimônio, em ações ou quotas de outras sociedades. Elas têm como objetivo participar do capital social de outras empresas. O que ocorre mais precisamente é que os familiares que são sócios da empresa operacional deixam de fazer parte da mesma e atentam-se a sociedade de um Holding Familiar. Este tipo de empresa precisa ser muito bem estruturada por meio de seu Estatuto Social.

Deste modo a Holding irá prolongar a vida da empresa e suas atividades comerciais com resguardo patrimonial, planejamento tributário e sucessório. Os conflitos entre os familiares serão evitados e as forças da empresa serão direcionadas ao crescimento e profissionalização do grupo. (LODI, 1998)

### **2.3.3 Relação de Poder no Processo Sucessório**

A estrutura política de uma empresa familiar, só funciona quando a autoridade é distribuída, ou seja, o poder de mandar e influenciar as ações dos colaboradores. O poder pode ser adquirido pela tomada ou pela entrega passiva. Através do desenvolvimento das carreiras e dos cargos é que se acumula o poder pessoal. Ele é muito disputado pelo fato de ser escasso. (LODI 1998)

Em um processo sucessório o seu resultado é a redistribuição do poder na empresa. O seu consolidamento se dá quando outros interesses pormenores forem trabalhados e considerados.

O poder que o fundador da empresa exerce sobre os demais é considerado o detentor da posição acionária majoritária, que arbitra, por critérios afetivos, o responsável pela verdade ou a melhor ideia. Só irá estar ao seu lado, quem conseguir conquistar sua confiança por merecimento, mesmo não possuindo habilidades necessárias para continuarem no cargo por um longo prazo. Há em um segundo momento, a ocorrência de disputa entre os irmãos de uma empresa familiar, ou até mesmo, parentes, essa disputa, ocasiona em pontos negativos que atrapalham o cenário organizacional da empresa familiar. A tendência é os pais pressionarem o filho para que siga a mesma carreira do pai. A busca pela perpetuidade da empresa. (GRZYBOVSKI, 2002)

## **2.4 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO**

O processo de planejamento em uma sucessão é avaliado como o estágio mais importante pelo que a empresa passará. Quando o executivo consolida o processo bem executado, através de um bom planejamento os resultados são bem interessantes. Visto que este processo é altamente sistematizado, há algumas fases a serem consideradas segundo Oliveira (1999, p.32):

#### FASE 1 - Identificação dos resultados a serem alcançados

A identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a empresa familiar, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. Embora essa afirmação possa parecer óbvia, não é o que se tem encontrado em vários processos sucessórios consolidados pelas empresas familiares.

#### FASE 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional

Devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados, conforme estabelecidos na Fase 1.

Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa família ao longo do tempo e também com algumas questões básicas de gestão.

#### FASE 3 – Ampla discussão dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor

Essa é a fase do fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se essa for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem – sucedido e, inclusive, proporcionar uma alavancagem nos resultados da empresa familiar.

#### FASE 4 – Escolha do executivo sucessor Essa escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas

Fases anteriores. O nível de negociação entre as partes devem ser bem aguçado, bem como a franqueza e a honestidade devem sustentar todo o processo de debate, análise final e escolha do executivo sucessor.

#### FASE 5 - Implementação e avaliação da sucessão

Esta é a fase de consolidação do processo sucessório. E sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço, de atenção, bem como de jogo de cintura nessa fase, para que sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

## 2.5 SUCESSO EM UMA SUCESSÃO

O processo sucessório apresenta diversas dificuldades em todo o seu decorrer, ele é muito mais complicado do que simples. Há duas palavras que podem ser considerados sinônimos de sucesso em sua execução, são elas, sucessão e continuidade. No entanto, estes dois conceitos possuem dois processos distintos, apesar de serem complementares. A lógica entre eles que os torna processos tão dinâmicos e complexos.

O processo de sucessão está remetido a ideia de sequência de transição, quando algo precisa ser terminado e ser sucedido por outra. A continuidade, por outro lado, refere-se a parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Todas as duas, com o equilíbrio apropriado, são necessárias em um âmbito familiar e conseqüentemente em uma organização desse gênero.

De acordo com Lansberg (1997, p.103):

Outra resistência ao confronto com a transferência de gerações é a pobreza da compreensão comum da aposentadoria. Muitos membros mais velhos temem a aposentadoria como um precursor seguro de problemas de saúde e uma queda rápida em direção à morte

É necessário para que o processo se aperfeiçoe que haja preocupação com o futuro da organização familiar, devendo ser iniciado, mesmo antes que os possíveis herdeiros estejam dispostos a se integrar no sistema organizacional da empresa.

Os membros da família que estão inseridos na empresa devem estar cientes de que sua participação na mesma é estritamente profissional, sabendo separar seus interesses, a fim de administrar ela como se não fizesse parte de uma família, separando a parte emocional da a racional.

A profissionalização dos membros da família que participam ativamente na empresa é essencial. Desta forma, haverá um bom encaminhamento das questões da empresa, e de todo o processo. Esta profissionalização não implica descaracterização como empresa familiar, pelo contrário, os parentes mais aptos podem permanecer como profissionais. Quando não há membros da família qualificados para a sucessão, ela se torna ineficaz.

Conforme Floriani (2002, p. 94), a liderança do sucessor é aspecto fundamental antes e após o processo de sucessão, no sentido de que se prepare seu ingresso de maneira paulatina, ordenada e em consenso com o sucedido ou fundador.

Quando o sucessor não demonstra liderança perante os seus colaboradores, o processo sucessório encontrará obstáculo, aumentando as chances de fracasso no processo por inteiro. Quando há disposição dos herdeiros para que o processo seja efetuado, e o sucessor possui o dom de liderar com sabedoria e técnica, o processo é facilitado, no entanto, se o sucedido não orientar e se necessário acompanhar o sucessor, não haverá bons resultados futuros. (GRZYBOVSKI, 2002)

A empresa só permanece no mercado após uma sucessão quando há base de sustentação para isto. Estrutural e sólida, com princípios e valores, filosofias e posturas coerentes, características estas que permitirão a longevidade da organização.

Bernhoeft (1996, p. 47) afirma:

É da maior importância que a sucessão e o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas. Refiro-me aqui que para estarmos em condições de considerar uma sociedade familiar profissionalizada devemos ter sócios profissionais e gestores profissionais.

Empresas familiares que chegarem a quarta geração, bem sucedido, e estruturada, estão propícias para que os mais adequados da empresa, sejam capazes de buscarem seus próprios interesses e carreiras. A esta altura há tantos herdeiros e integrantes de uma mesma família no interior da empresa, que haja desdobramentos de interesses e ampliações de investimentos. Muitos deles terão preferências em diversificações ao em vez de manter-se na mesma empresa. (OLIVEIRA, 1999).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O processo metodológico é a maneira mais qualificada para estudar determinados problemas e seus possíveis resultados, de modo que determine o estado atual do estudo de forma crítica (COSTA, 2001).

Não é possível no estudo apresentar uma metodologia perfeita, indicando minuciosamente os pontos gerais de uma pesquisa. Entretanto há pontos subdivididos em outros mais claros, que são o planejamento, coleta de dados, análise da pesquisa, interpretação e por fim redação do relatório, esses pontos vistos respectivamente. (KMETEUK FILHO, 2005)

Segundo Roesch (2007), é nesta etapa que serão delineados a partir dos objetivos gerais e específicos como será realizada a monografia.

É neste capítulo que será abordado os procedimentos metodológicos realizados no decorrer do estudo. O conteúdo do mesmo é o seguinte: Delineamento da pesquisa, definição da área e/ou população alvo, universo e amostra, plano de coleta de dados, o plano de análise dos dados e por fim a síntese dos procedimentos metodológicos

#### **3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto aos fins de investigação, o presente estudo é caracterizado por uma pesquisa descritiva e exploratória no qual atinge a partir de uma visão ampla o estudo em questão. A abordagem descritiva expondo características de determinado fenômeno, é praticada, segundo Triviños (1987) como método mais exato de descrição de fatos e detalhamento, a partir de questionários como instrumento de

coleta de dados. Buscando levantar dados com características conhecidas composto em um processo. (SANTOS, 2004)

A abordagem descritiva tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas. Através de entrevistas busca a padronização de técnicas e validação do conteúdo. (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

Como o próprio nome diz, a função da pesquisa descritiva é descrever algo, ou seja, alguma característica ou até mesmo função de mercado. Usufruindo de clareza, hipótese específica e por fim detalhamento de informações. (MALHOTRA, 2006)

Sâmara e Barros (2002, p. 29) definem a pesquisa exploratória da seguinte maneira:

“Os estudos exploratórios também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo, levantando hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis), conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que incluem também pesquisas já realizadas.”

Este tipo de pesquisa é indispensável para o estudo de caso em questão, pois será levantada uma série de dados junto à empresa para identificação de viabilidade da sucessão familiar, a sua complexidade, e os instrumentos adotados para a coleta de dados. Desta forma, a pesquisadora procurou analisar e registrar as características da empresa, descrevendo e explorando o processo sucessório e expondo-os para o entrevistado, a fim de buscar opiniões concretas da empresa.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo, sendo considerado um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela em que têm o documento como objeto de investigação. Entretanto, o documento não precisa ser necessariamente algo escrito, podendo ser considerado filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Os documentos utilizados neste meio de pesquisa são as fontes de informações trazendo clareza para determinados assuntos desconhecidos pelo pesquisador, servindo de prova para outras. (FIGUEIREDO, 2007).

A pesquisa de campo observa os fatos e fenômenos como ocorrem realmente, é um estudo aprofundado, detectando o problema e informações sobre o mesmo. Ela é desenvolvida no local que representa o fenômeno. São entrevistadas pessoas que fazem parte deste contexto, sendo que os resultados neste tipo de pesquisa procuram ser os mais legítimos possíveis. (GIL, 2002)

Para Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa de campo tem como objetivo, informar um problema, na busca de novos fenômenos ou a relação entre eles. A comprovação e esclarecimento desses fenômenos é algo que é estudado neste tipo de pesquisa.

O estudo de caso é o aprofundamento de um estudo em questão, no qual garante o aperfeiçoamento de conhecimento amplo e detalhado. É considerada uma investigação de assuntos, a fim de buscar compreensão e pontos concretos de viabilidade. Todos os aspectos referentes ao caso são investigados. (GIL, 2002)

Um estudo de caso tem por característica o detalhamento fiel dos fatos podendo ser realizado, ou não, em campo (VERGARA, 2005)

### 3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

De acordo com o tamanho da população, do tempo dos entrevistados, do custo da pesquisa, em vez de utilizar o total da população para coletar os dados, utiliza-se apenas uma parcela da mesma, utilizando deste modo o processo de amostragem. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. É um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento. (LAKATOS e MARCONI, 1996, p. 43)

A população-alvo deste estudo de caso caracteriza-se por uma empresa da área comercial de varejo. Localizada na cidade de Araranguá – Santa Catarina.

O Sul do estado de Santa Catarina é subdividido em três microrregiões, esta pesquisa será realizada Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC)

A AMESC é composta por Araranguá (sede), Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Ermo, Jacinto Machado, Maracajá, Sombrio, Meleiro, Morro Grande, Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Timbé do Sul e Turvo. (AMESC, 2015)

A empresa analisada foi fundada em 1987, ou seja, está a 28 anos no mercado varejista na cidade de Araranguá –SC. A maior dificuldade ao ser fundada pela diretora geral Elenita Gonçalves Pereira, foi estar sozinha na empreitada. Ao longo dos anos, foi se fortalecendo e passando por muitas dificuldades ocasionalmente.

Figura 4 - Fachada Classe Art Decorações



Fonte: O pesquisador, (2015)

Figura 5 - *Showrrom* de almofadas



Fonte: O pesquisado, (2015).

Figura 6 - *Showrrom* de persianas e cortinas



Fonte: O pesquisador, (2015)

Figura 7 - *Showrrom* de cama, mesa e banho



Fonte: O pesquisador, (2015)

De acordo com Vianna (2001) deverá ser criado um plano de amostragem, a partir do momento em que o estudo em questão abranger uma determinada população da qual se pretende extrair algo.

A partir dos objetivos gerais, delimitou-se o quadro abaixo com a função de exemplificar a estruturação da população-alvo.

Quadro 6 - Estruturação da população - alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Levantar a complexidade no processo de sucessão	Segundo semestre de 2015	AMESC	Empresa Familiar – Classe Art Decorações	Empresa que apresenta a possibilidade de sucessão

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2015).

A pesquisa será realizada em forma de questionário com a empresa em questão. Para este tipo de pesquisa foi utilizado uma amostragem qualitativa. Este tipo de pesquisa consiste em atribuir um único número em cada elemento, a fim de tornar o método casual, não levando em consideração o erro amostral. (GIL, 1996) A entrevista foi realizada com apenas uma pessoa, o fundador e proprietário da empresa. Sendo que ele é o único interesse em questão para determinar a viabilidade e as complexidades da sucessão.

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados procura buscar a esclarecer os dados coletados em uma pesquisa denominando-os de fonte primárias ou secundárias estando diretamente ligados a quantidade e qualidade do material coletado em todo o processo (OLIVEIRA, 1999)

De acordo com a metodologia de pesquisa desenvolvida será realizado o plano de coleta de dados primários devido ao fato de a investigação terá sido diretamente ao empresário que constitui a empresa familiar, por meio de uma entrevista em profundidade caracterizando a abordagem qualitativa. De acordo com Vianna (2001), as técnicas de coleta de dados para uma pesquisa científica podem ser qualitativa: quando as informações são descritivas como imagens e palavras, através da observação, entrevistas abertas, fotografias e documentos pessoais.

A pesquisa foi realizada no dia 24/09/2015 na própria empresa. Por meio de uma conversa aberta com as questões pré – selecionadas em um questionário.

O questionário apresenta vantagens que outro tipo de pesquisa não apresenta, por exemplo, economia de tempo, rapidez, menor grau de distorção nas respostas e uniformidade na avaliação. Porém, pode apresentar alguns pontos vistos como negativos. Tais como, devolução tardia das respostas, baixo índice de respostas, influência nas respostas. (LAKATOS E MARCONI, 2001)

. A coleta de dados foi adquirida por meio de entrevista com o uso de um questionário estruturado. Objetivando saber a opinião do entrevistado sobre a realização de uma futura sucessão familiar.

Segundo Roesch (2007) uma população investigada desenvolverá dados primários, sendo que haja instrumentos de pesquisa, como por exemplo, questionários, entrevistas ou testes para serem analisados posteriormente. Interrogando-se diretamente uma população ou amostra para a conclusão acerca de fenômenos duvidosos, tendo uma base de erro, que deve ser levada em consideração.

### 3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa foi realizada com enfoque qualitativo, na busca de informações específicas sobre a viabilidade de uma sucessão na empresa. A importância deste estudo está na experiência passada por empresas que já passaram por essa etapa.

Nesta pesquisa foi realizada uma abordagem qualitativa. Que tem por definição de maneira bibliográfica a caracterização, segundo Richardson (1999) como a busca de entendimento mais detalhado e de características situacionais de determinado assunto para compreendê-lo. Diferente das medidas quantitativas de característica ou comportamento.

O enfoque qualitativo é utilizado em pesquisas que procuram aprimorar os pontos analisados. O objetivo não é quantitativo, ou seja, o que interessa não são os dados numéricos e sim ferramentas de descrição e observação. (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006)

### 3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de sintetizar os procedimentos metodológicos, foi construído um quadro, a fim de demonstrar os objetivos específicos da pesquisa, alinhados ao tipo de pesquisa, meios de investigação, classificação dos dados, técnicas para a coleta dos dados, os procedimentos de coleta dos dados e por fim a técnica de análise dos dados.

Quadro 7 - Síntese do delineamento da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa Quanto aos fins</b>	<b>Meios de Investigação</b>	<b>Classificação dos dados da Pesquisa</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
Identificar o perfil da empresa analisada	Exploratória	Bibliográfico	Primários	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Descrever o processo sucessório atual	Descritiva	De Campo	Primários	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Levantar modelos de sucessão familiar	Exploratória	Bibliográfico	Primários	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Destacar quais as características de um bom sucessor	Descritiva	De Campo	Primários	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Analisar a viabilidade da sucessão familiar de mãe para filha	Exploratória	De Campo	Primários	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio de coleta de dados, abordando uma amostra em que o fundador da empresa é entrevistado através de uma entrevista em profundidade, a fim de conseguir informações indispensáveis para a realização deste trabalho. O questionário foi aplicado pessoalmente na própria empresa em que o assunto da entrevista foi Sucessão Familiar na empresa em estudo. Buscando desta maneira efetividade nas respostas. As informações extraídas com a pesquisa foram organizadas em forma de textos, alinhadas por temas pautados aos objetivos do presente estudo.

A seguir será apresentado, o perfil do fundador da empresa, informações sobre a empresa, a história da empresa, as expectativas para a segunda geração na empresa, assuntos que fazem relação com a sucessão familiar, e por fim, quais as dificuldades que imaginam enfrentar com o processo de sucessão.

### 4.1 PERFIL DO FUNDADOR E DO SUCESSOR DA EMPRESA FAMILIAR

Fundadora da empresa Classe Art Decorações desde 1987, Elenita Gonçalves Pereira, hoje com 53 anos de idade, iniciou suas funções na empresa aos 25 anos. Sem muito amparo financeiro, e sem formação superior, apenas a nível médio. Enfrentou muita coisa para chegar até aqui. Por meio de informações coletadas, será contado um pouco de sua história e o caminho empresarial percorrido.

[...] A empresa surgiu com a ideia de reformar cortinas, pois sempre participei de vários cursos de decoração, e como a cidade não possuía esse serviço fui uma das pioneiras neste setor, porém minha ideia se transformou em algo maior, montei um *showroom*.

Elenita possui dois filhos, um casal, seu filho com 30 anos não mostrou interesse pelos assuntos da empresa, já possui seu próprio negócio. Apenas a filha mais nova decidiu participar do dia-a-dia da empresa. Iniciou em 2010, auxiliando na administração da loja, e mostrando interesse pelos assuntos de decoração de ambientes. Em 2012 iniciou sua jornada no ensino superior, realizando o curso de Administração de Empresas na UNESC. Na qual se formará no primeiro semestre de 2016.

[...] Possuo um filho que não mostrou interesse pelo ramo, porém a minha filha mais nova sempre quis estar por dentro dos assuntos da empresa. Ela faz administração, e está na empresa desde 2010, a minha vontade é que ela tome frente, pois ela possui dom para o ramo da empresa. Está por dentro dos assuntos da loja e com a própria faculdade auxilia a estrutura da empresa. Ela procura sempre inovar a loja em quesitos tecnológicos. Há pouco tempo criou um blog da loja aonde publica assuntos de decorações e faz conexão com os produtos que possuímos na loja. Sua última ideia foi criar um e-commerce no qual disponibilizara produtos confeccionados por nós.

No interior organizacional Elenita participa de diversas funções na loja, nada acontece sem sua supervisão. A proprietária encontra-se com um desgaste físico muito grande, e acredita que as tarefas poderiam ser divididas se encontrasse profissionais especializados.

[...] Participo de todas as áreas da empresa, administrativa, financeira, vendas, compras, produção. Há uma flexibilidade muito grande nas minhas funções, talvez seja por este motivo o desgaste físico e emocional que venho enfrentando pelas sobrecargas direcionadas a mim.

Com relação ao sucessor da empresa podem-se extrair algumas informações relevantes. Ela ingressou na loja em 2010 após se formar no ensino médio e está na loja até os dias de hoje. Após cinco anos de predominância, aprendeu com sua mãe e extrai as informações necessárias para conseguir manter a loja com as mesmas contribuições que sua mãe deixará.

A sucessora participa de várias funções na loja, assim como a sucedida, tais como, área administrativa, vendas, compras, e também organiza o sistema da empresa, aonde é responsável pelas entradas e saídas de mercadorias, condicionais, devoluções de produtos, estoques, cupom fiscal e notas fiscais eletrônicas.

A mesma demonstra interesses promissores na empresa, nas conversas realizadas em casa ela sempre mostrou interesse em continuar na empresa mesmo após a saída de sua mãe. Desde menor sempre mostrou interesse pelo ramo. Inicialmente se identificou com a faculdade de arquitetura, no entanto decidiu fazer Administração de Empresas com o intuito de permanecer na empresa. A empresa não apresenta um organograma bem definido, desta maneira a sucessora participa de perto de várias funções na loja, aprendendo, para que no futuro saiba como lidar com os problemas repentinos. Pelo fato dessa desorganização, ela demonstra interesse em colocar em prática o que está aprendendo na faculdade e organizar os setores. Colocando em prática o que já aprendeu e está aprendendo.

Com relação às dificuldades que a sucessora apresenta a proprietária expressou da seguinte maneira:

[...] Sua maior dificuldade está relacionada ao seu papel perante a empresa e a mim. Nós entramos em discussões calorosas muitas vezes pela falta de paciência dela em realizar alguns problemas que surgem. Falta de comunicação comigo, ou muitas vezes o respeito que ela deveria ter por mim. Os papéis de mãe e filho acaba sendo mais fortes do que o patrão/subordinada. Esses pequenos conflitos acabam atrapalhando a relação entre nós.

#### Quadro 8 - Perfil do empresário fundador

Gênero	Idade	Formação	Geração	Histórico dentro da empresa
Feminino	53 anos	Ensino médio	1º geração	Fundador e proprietário

Fonte: Pesquisador, (2015)

#### 4.2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

A empresa Classe Art Decorações está localizada na cidade de Araranguá – SC pertencente à AMESC. Em relação referencial a loja tem uma ótima localização perante o comércio da cidade. Encontra-se no calçadão com um ponto formado há 14 anos e com uma cartela de clientes que permanecem fies há anos.

Inserida em uma área comercial varejista voltada para área de decorações de ambientes possui um mix de produto abrangente. Lá pode ser encontrado desde cortinas, persianas, acessórios para cortina, tapetes, tecidos, almofadas, cama, mesa e banho, papéis de parede, e venda de poltronas e sofás por catálogo.

A forma jurídica da empresa é um estabelecimento individual de responsabilidade limitada, de acordo com seu volume de negócios que não será mencionado neste trabalho é uma ME (Micro Empresa) ingressante do Simples Nacional. O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno

Por se tratar de uma micro empresa não há muitos colaboradores, pois não tem a necessidade de produção em escala, o setor produtivo encontra-se uma costureira, no setor comercial três balconistas, a diretora é total responsável pelos

assuntos financeiros, contando com a ajuda de sua filha nos assuntos relacionados ao sistema da loja (Estoque, compras, cupom fiscal, notas fiscais eletrônicas e etc..), por fim, a pouco tempo o colocador de cortinas que fazia parte dos colaboradores saiu da empresa. Atualmente os serviços prestados pela loja, tais como colocações de cortinas, persianas e papéis de parede, são terceirizados.

Quadro 9 - Informações sobre a empresa

Localização	Mix de Produtos	Data de Fundação da Empresa	Área Que a Empresa Atua	Forma Jurídica	Número de Colaboradores
Centro de Araranguá	Cortinas, persianas, acessórios para cortina, tapetes, tecidos, almofadas, cama, mesa e banho, papéis de parede, e venda de poltronas e sofás por catálogo.	Não possui data exata, apenas o ano (1987)	Micro empresa, comercial varejista	Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	Quatro com carteira assinada, porém há serviços terceirizados

#### 4.2.1 História da empresa

Classe Art Decorações surgiu através da paixão por decoração de interiores de sua fundadora. Começou muito pequena, em uma “salinha” de apenas 55m<sup>2</sup> localizada do centro de Araranguá, embaixo da residência da sua mãe. A sala foi cedida a ela pela sua mãe com o intuito de confeccionar ou apenas reformar cortinas dos habitantes de Araranguá, visto que não haviam costureiras especializadas neste setor e muito menos lojas que se disponibilizavam a realizar este serviço.

O amor pela decoração, fez Elenita sonhar mais alto, ao invés de apenas confeccionar e reformar cortinas surgiu a ideia de montar um *showroom*, aumentando o mix de produtos para móveis prontos e sob medidas, objetos para decorações (quadros, vasos de porcelana...), e seu item inicial, cortinas.

Por ter aumentado o mix de produtos, necessitou-se ampliar também o ambiente em que estava inserida. Resolveu após três anos de existência da loja, mudar-se para outro endereço, um pouco maior, com 170m<sup>2</sup>. Seu mix de produtos mudou novamente, eliminou os móveis e incluíram-se tapetes, tecidos e acessórios para cortinas.

No início, Elenita passou por sérios problemas de mão de obra, pois não se encontrava uma costureira adequada na cidade, ela buscava mão de obra em Tubarão, perdia tempo, aumentava o cansaço físico e ainda passava por uma fase complicada, a gestação de seu segundo filho. Após alguns anos e vários testes encontrou uma mão de obra especializada, costureira que está com ela até hoje, completando 25 anos de colaboração na empresa.

Onze anos se passaram e o sonho de ampliar conseqüentemente aumentou. Classe Arte Decorações novamente mudou de endereço para permanecer até os dias de hoje. Agora em um endereço localizado no calçadão da “cidade das avenidas”, possui uma ampla área com 470m<sup>2</sup>, oferecendo *showrrom* de cama, mesa e banho, persianas, cortinas, tapetes, papeis de parede, acessórios, ou seja, uma gama de produtos de alta qualidade e referência na cidade, se tratando de confecção de cortinas sob medida. A loja possui sua clientela formada e disposição para conquistar novos clientes diariamente e enfrentar os problemas repentinos que surgiram e surgem ao longo dos anos.

#### 4.3 EXPECTATIVAS PARA COM A SEGUNDA GERAÇÃO

A transmissão de conhecimento entre os membros da família é essencial para que o negócio prospere, no mercado as mudanças são constantes.

[...] Acho necessário para que dê certo, a minha filha sempre esteve presente na empresa desde muito nova, acompanhando as mudanças e presente nas dificuldades que já passamos para chegarmos até aqui. Procurei sempre transmitir pra ela o amor que tenho pelo meu negócio, e como ela sempre se interessou, isso facilitou muito. Como trabalhamos com confecção e orçamentos, dou dicas para ela de como realizar essas tarefas dentro da loja, mas ainda há muito para ensinar a ela em quesito de produção, pois há coisas que somente eu entendo e consigo resolver, há imprevistos que não tenho certeza se ela conseguiria resolver de imediato.

Em um processo sucessório, é necessário que haja planejamento, devem ser consideradas todas as partes que demonstram interesse pela sucessão, cada

um desses indivíduos precisa ter suas responsabilidades perante as suas funções que devem ser delineadas. (BERNHOEFT, 1987)

O fundador deve delinear seus critérios para que o sucessor consiga o cargo por merecimento e não por mérito, há estilos de lideranças que são considerados ideais. Desta forma os colaboradores sentirão confiança com todo o processo e depositarão suas forças de vontade em todos os deveres expostos a eles.

[...] Meu único critério é que ela dê continuidade ao trabalho que desenvolvo até o momento, com novas perspectivas, modernizando e acompanhando o mercado. Tendo como critério, que continuasse com o mesmo padrão, abrangendo mais campos, com novos produtos, porém com os antigos também.

O modo como a fundadora da empresa liderou, foi maleável. Os colaboradores não tiveram um fluxo de demissões, a maioria começou com ela e está até hoje [...] sempre liderei através da autoridade e não do poder. Conquistei a confiança deles, e os frutos dos sucessos vieram por vontade deles, pois se sentiram com motivação suficiente para agregar valor à empresa. [...] sendo amiga, mas quando necessário mostrando a eles que devem ter respeito pelas minhas decisões e pelas suas obrigações.

As mudanças em uma sucessão muitas vezes são necessárias em uma empresa que permanece com o mesmo estilo de liderança há tempos. A competitividade da empresa pode aumentar com essas mudanças.

[...] Os jovens de hoje estão sempre inovando, minha filha tem uma cabeça aberta, coisa que eu não possuo, sou mais reservada e dificilmente aberta a grandes mudanças. Talvez seja isso que falte para que a empresa expanda cada vez mais.

#### 4.4 A SUCESSÃO

A maioria das empresas tem algo que possa ser transmitido. Em uma empresa familiar o legado deixado pelo fundador da empresa e mais tarde sucedido, é algo de extrema relevância. Quando não há transmissão deste legado desde que os filhos começam a demonstrar interesse pela empresa, esse processo se torna muito mais complexo de ser aplicado.

Quando o fundador transmite o legado da empresa para o sucessor ou para os integrantes da família, ele sabe que os valores impostos por ele e as

crenças serão preservados e perpetuados na história da empresa. Quando isso ocorre o fundador se sente seguro e com confiança para deixar a organização nas mãos do sucessor. ( GRZYBOVSKI, 2002)

Algo que é muito importante além de ter um planejamento muito bem elaborado são os pais passar para seus filhos os assuntos rotineiros no ambiente organizacional. O assunto “empresa” deve ser abordado constantemente a fim de deixar os possíveis sucessores a par da situação da empresa.

De acordo com Floriani (2002, p.95), é fundamental aos membros da empresa familiar não confundir propriedade com capacidade de direção. Embora seja muito difícil para um pai compreender que nenhum dos seus filhos tem a capacidade e habilidades suficientes para continuar a dirigir a empresa.

De acordo com Garcia (2001, p. 57), o drama mais frequente dos herdeiros é a falta de um projeto de vida. São muitos os fatores que contribuem para essa falta de perspectiva futura, mas cabe somente aos filhos compreender esse vazio e buscar caminhos que lhes permitam alcançar sua própria independência e liberdade

[...] Como meu filho já tem seu próprio negócio, e não há interesse de se manter informado nos assuntos da loja, acabo levando este assunto apenas para minha filha. Conversamos sobre assuntos financeiros, de decoração, procuramos nos atualizar juntas em relação às novidades do mercado. Ela criou um site da loja e uma *Fan Page* no *Facebook*, conversamos sobre as postagens também.

Da mesma maneira que devem ser levados os assuntos da empresa para o entendimento dos familiares quando se pensa em uma sucessão em longo prazo, deve-se também conseguir separar os assuntos particulares dos de interesses da empresa. Ao fazer essa distinção, fica mais muito fácil controlar tudo que se passa no interior da organização. Quando há uma mistura de interesses, o ambiente se torna confuso, sem organização e sérios problemas podem ocorrer por esta falta de separação.

[...] Em relação ao financeiro da empresa não misturamos com o pessoal. No entanto há problemas de convivências que atrapalham um pouco com os assuntos da empresa. Com o passar dos anos em que a minha filha está presente na loja, estes problemas foram diminuindo com o amadurecimento dela. Ainda há algumas diferenças que não sabemos muito bem como administrar. Hoje em dia ela me vê muito mais como sua superior do que alguns anos atrás. O respeito também aumentou, mas ainda podemos melhorar em relação a esses assuntos.

A maioria das empresas familiares que planejam ter uma sucessão ou já passaram por este processo e possuem integrantes na organização que constituem também a “árvore genealógica” da família, possui um protocolo, este protocolo nada mais é do que “um acordo consensual entre todos os membros da família posto por escrito, no qual se fixa o que deve ser o guia de conduta da família em relação à empresa e em relação à própria família”. Podendo ser sistemas de valores da empresa, perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de patrimônio, duração / manutenção da empresa como familiar, admissões, avaliação dos colaboradores, remuneração dos colaboradores, regras de compra e venda de capital. Na empresa em estudo, não há essa documentação por escrito autenticada em cartório.

[...] Minha política em relação à sucessão é que mantenha a ordem em relação aos prazos, pagamentos, comprar. Sempre fui muito honesta e nunca adquiri dívidas. Gostaria que continuasse assim. Assim como acredito que para que ocorra a sucessão eu acredito no potencial da minha filha, não por mérito, mas por merecimento.

O sucessor deve reconhecer o momento ideal, aquele quando ele precisa começar a se afastar da organização delegando as funções aos outros membros da família. O processo de sucessão só irá ser consolidado quando o fundador conceder o espaço para a geração futura. No entanto não abonando-a de forma abrupta. (GRZYBOVSKI, 2002)

[...] Não consigo me imaginar longe da empresa, mesmo que me afaste e passe o poder de gestão para minha filha, farei visitas periódicas e me mantereí a par do negócio mesmo que com uma frequência menor.

#### 4.5 DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO

A várias dificuldades em um processo de sucessão, na empresa em estudo, o maior é o apego que os clientes têm em relação a matriarca e fundadora, mesmo a aceitação perante a pessoa que está prevista para assumir a sucessão ser grande, os clientes da loja sentem-se mais seguros com as ideias dadas pela Elenita. Isso ocorre devido ao tempo que a mesma encontra-se no ambiente organizacional. No entanto com o passar dos anos, o sucessor consegue adquirir a confiança dos clientes realizando o trabalho adequadamente e não deixando nada a desejar.

[...] Também há dificuldade para mim em relação à quebra de hábitos e rotinas, pois mesmo estando muito cansada, não tenho tempo para lazer,

pois há sobrecargas na empresa que só podem ser administradas por mim, mesmo assim, eu sentirei falta desta rotina de aproximadamente 30 anos.

Em uma empresa tudo é imprevisível. Coisas que em algum momento parecem estar corretas e prontas para serem finalizadas, de uma hora para outra podem acarretar problemas que não estavam sendo esperados. Um líder bem sucedido deve ter certa criatividade, que faça com que ele passe por esses problemas de uma forma que não prejudique a empresa, ou pelo menos, prejudique o mínimo possível.

Os problemas podem surgir com um simples prazo de entrega, mal resolvido com o fornecedor, fazendo com o que os clientes se sintam enganados, e muitas vezes percam a confiança nos serviços prestador pelo estabelecimento.

Como a empresa em estudo trabalha com serviços terceirizados, ela acaba se colocando a frente dos problemas. Pois os serviços também são de responsabilidade dela.

[...] Muitas vezes é preciso o uso de “ginga” para conciliar a pressão que precisa ser dada para o fornecedor cumprir com o prazo e o contato com o cliente, explicando o ocorrido e tentando aumentar o prazo de entrega. [...] Já aconteceu de comprarmos produtos errados e não conseguirmos trocar, como é uma loja com mix de produtos extenso, é preciso ter “jogo de cintura” para manter tudo em ordem. O sucessor deve estar sempre atento, e saber dividir as tarefas para que não continue sobrecarregado com problemas que surgem inesperadamente.

Para que esses problemas e outros sejam evitados, há algumas questões que são prioritárias e o gestor precisa estar atento. A gestora da empresa está sempre presente, ele visualiza os problemas de perto, desta forma, na hora que precisar resolvê-los, fica mais simples e fácil. Os problemas da empresa poderiam ser divididos, de forma de que não se sobrecarregassem apenas na gestora, no entanto, há sérias dificuldades em se encontrar colaboradores que possuem as capacidades adequadas.

[...] Já houve momentos em que eu conseguia deixar a loja e realizar coisas que faziam respeito a mim. Hoje em dia, pouco tempo sobra para isso acontecer. Pois a partir do momento que uma colaboradora de confiança, que tomava frente aos problemas e os resolvia, precisou sair da loja. Tudo isso começou a pesar para mim.

Outra questão são as compras excessivas. O ideal é que compre a quantidade chave, aquela que nem falte e nem sobre em grande quantidade. Gerando menos custos e um lucro maior. O estoque se mantém sempre atualizado,

e a mercadoria não perde o seu valor com o tempo. Mercadoria parada, é dinheiro parado.

[...] Pelo tempo de experiência, sei exatamente o que a loja necessita ou o que pode esperar, para não ter um estoque parado sem renda, perdendo seu valor. Em períodos de crise, dou uma segurada nas compras, optei por realizar vendas de tecidos e papeis de parede, assim como persianas, através de catálogos, desta maneira o produto não fica estocado na loja, ele é adquirido apenas quando o cliente finaliza a compra.

Antigamente, receber era algo mais fácil, os clientes eram conhecidos, de confiança, e existia o conhecido “crediário” o cliente comprava, parcelava, recebia um carnê, e ia pagando conforme as datas estabelecidas. A empresa com o passar dos anos, percebeu que a inadimplência aumentava, e precisou fazer algo a respeito. Eliminou o crediário e passou a aceitar parcelamento apenas em cartão de crédito, com desconto menor na venda do crédito a vista, e parcelamento em cheque de pessoas conhecidas, ou que possuem a conta a longo tempo.

Além dessas dificuldades, há uma dificuldade que deve ser analisada com muito cuidado. A transmissão do sucedido para o sucessor, transmissão de legado, de valores, de metas. A partir do momento que essas questões e as analisadas anteriormente, forem bem estabelecidas, bem estudadas, a fim de que o sucessor passe a ter confiança em si mesmo, para driblar as barreiras que surgirem pelo caminho. Ele estará pronto para assumir. O planejamento de uma sucessão não está apenas no papel. Está na prática, no dia a dia, na vontade e no merecimento de querer e poder ocupar este papel.

#### 4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Desta forma, a pesquisa procurou identificar as características do sucessor e do sucedido da empresa, a fim de identificar os aspectos propostos nos objetivos específicos. Através das informações da empresa se percebe que ela não está totalmente organizada para que a sucessão ocorra de uma maneira mais fácil como seria o Ideal, proposto por muitos estudiosos que foram mencionados neste trabalho. Há também alguns conflitos entre os familiares, algo que foi bastante discutido no estudo em questão e que demonstra que prejudica muito a sucessão em sua totalidade. É apontado como um dos maiores problemas de sucessões. Também foram demonstradas as expectativas para com a segunda geração da empresa, a fim de delinear o sucessor ideal que poderia continuar com a empresa e

melhorá-la para que as dificuldades não se oponham e não seja algo a se preocupar no processo como um todo.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas familiares são muito importantes para a economia do país. Elas fazem parte de uma grande porcentagem das empresas nacionais, e tem grande contribuição com o PIB do Brasil e dos diversos outros países.

O estudo sobre este assunto é de grande importância, pois muitas vezes ele não é aprofundado nas empresas familiares, fazendo com que o gestor enfrente diversos problemas no decorrer do processo. Sem o planejamento, tudo se torna mais difícil e com grande possibilidade de causar a ruína de uma organização.

As maiorias das empresas familiares são de pequeno e médio porte, porém há grandes empresas no setor industrial que são de âmbito familiar. Muitas das empresas que hoje são acionadas começaram como uma empresa familiar e se tornaram algo desproporcional a gestão de uma só pessoa. Muitas vezes isso ocorreu por falta de preparo da gestão e por falta de estudo de caso para que a sucessão se tornasse algo bem executado.

Por meio deste estudo foi possível analisar uma empresa de pequeno porte, como a maioria das demais empresas familiares existentes no país, que possuem um sucessor ideal, mas que o processo em si apresenta dificuldades e complexidades. Foi possível analisar que os clientes da empresa se sentem mais confiáveis com a gestão do fundador, mas que com o passar dos anos, a confiança com o sucessor vem aumentando, podendo chegar ao nível do fundador em certo momento. Foi tratado de assuntos judiciais, previstos na lei, e assuntos do cotidiano.

Neste sentido, de acordo com o primeiro objetivo específico, foi possível analisar que a empresa em estudo é de responsabilidade individual e limitada, voltada para o ramo de decorações de interiores, comercial varejista. Possuindo uma fundadora e proprietária que ainda atua na loja, com funções mais distribuídas, por esse motivo se encontra sobrecarregada. A empresa está no mercado há 28 anos, passando pela primeira geração e preparando a sucessão da segunda geração, representada pela sua filha mais nova.

No que se refere ao segundo objetivo, a empresa está passando pelo processo de sucessão aos poucos, com a integração do sucessor na empresa, mas não finalizado pelo fato de a gestão ainda ser realizada pela fundadora, na qual não se sente confiável para largar o cargo e completar a sucessão definitivamente.

Foram levantadas as características esperadas de um bom sucessor, aquele em que é organizado, cumpre com suas metas e prazos, passa confiabilidade para o cliente. E como critérios da fundadora permanecem com o legado da empresa inovando ela a um patamar ideal. Buscando estar à frente do mercado. Aquele sucessor que os colaboradores se sentem seguros e se sentem com a obrigação de dar o melhor de si.

Analisando o ultimo objetivo específico do estudo, que foi identificar a viabilidade do processo, verificou-se que teve início com a entrada da filha de Elenita na empresa em 2010 e desde então se pôde entender como o processo está progredindo, com o intuito de estar na direção de uma sucessão completa, ou seja, quando o sucedido passa todos os poderes e delegações para o sucessor. As informações estão sendo passadas para o sucessor de uma maneira clara, porém há a necessidade de um maior planejamento no processo, definindo certas datas e delimitando as tarefas especificamente. Para que no futuro não aconteça o mesmo desgaste com o sucessor. Desta maneira, há uma grande possibilidade de a sucessão prosperar e ser concluída, o maior interesse no momento é com a delegação das funções, para que sejam bem distribuídas e o aprendizado passado de mãe para filha. O sucessor está a par de muitas questões da empresa, buscando inovar e engrandecer o nome da organização. Está estudando para isso e tem interesse no processo ao todo. Algumas coisas precisam ser estabelecidas e acompanhadas de perto, no entanto pelo que foi estudado este processo tem viabilidade e pode ser realizado com o passar dos anos e do aprendizado adquirido.

Como proposta, sugere-se que a diretora delimite as funções de cada colaborador, podendo realizar um organograma e fluxograma da empresa. Como a sucessora já está inserida no dia-a-dia da organização, ela pode obter funções estabelecidas e consideradas de grande importância para a sobrevivência da empresa. O ideal seria que a sucedida abrisse mão dessas funções definitivamente, permanecendo apenas com algumas tarefas básicas, e estando a par das tarefas delimitadas para o sucessor, a fim de que houvesse um maior aprendizado para que desta forma o sucessor se sinta confiável para no futuro ser o diretor da empresa, fazendo parte do modelo tridimensional de Gersick (1997) e estando na posição central em que é um membro familiar, tendo participação acionista na empresa e possuindo um cargo na gestão da organização.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância para as empresas de pequeno porte que possuem membros familiares inseridos em algum setor da empresa, ou para as empresas que estão passando por uma sucessão familiar. Desta forma haverá um maior planejamento para o processo que muitas não é visto como algo importante, mas que apresenta extrema dificuldade e muitas vezes é o maior motivo de falência de muitas organizações.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Estabelece o Novo Código Civil Brasileiro. Publicada no Diário Oficial da República Federativa do Brasil de 11 de janeiro de 2002. Entrou em vigor no dia 10 de janeiro de 2003.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

AMESC. Associação do Extremo Sul Catarinense. **Histórico.** Araranguá, AMESC: 2015. Disponível em: <<http://www.amesc.com.br/municipios/index.php>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um Estudo de Caso. 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/COR/2004\\_COR2259.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR2259.pdf)> Acesso em: 14 de Mai 2015

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Ed. SENAC, 1996

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

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobre vivência comprometida. São Paulo: UBECOM, 1987.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar:** gestão poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

BORTOLI NETO, Adelino; MOREIRA JR, Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão:** um estudo em empresas familiares de pequeno porte. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>> Acesso em: 14 de Mai 2015.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

COSTA, Marco Antônio F. **Metodologia da pesquisa conceitos e técnicas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DÍEZ, E.; GALÁN, J.L.; MARTÍN, E. **Introducción a la economía de la empresa I. Pirámide.** Madrid: Tema, 1996

DONNELLY, Robert G. **A empresa familiar: Harvard Business Review,** São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DUCAN, Jack. **Organizational culture: getting a fix on an elusive concept.** *Academy of Management Executive* 3, 1989.

FIGUEIREDO, Nêbia Maria Almeida. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FLORIANI, O; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** In: Anais do I EGEPE. p 299- 312, Londrina, 2000.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/leonel/10.pdf>> Acesso em: 17 de Mai 2015

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

FREIRE, Patricia de Sá (Et al.). **Empresa tipo familiar: processo de profissionalização para a abertura de capital (IPO).** Revista do CCEI, Bagé, RS, v. 13, n. 23 , p.40-52,, mar. 2009.

FREITAS, João Paulo. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar.** Gazeta Mercantil. São Paulo, 2005.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócios, 1997.

GERSICK, Kelin, et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresa familiares.** 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOSVKI, Denize. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.

GRZYBOVSKI, Denize; TILLMANN, Cátia. **Sucessão de dirigentes em empresa familiar:** estratégias observadas na empresa familiar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a03v12n32.pdf>> Acesso em: 10 de Jun 2015.

GRZYBOVSKI, Denize. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKY, Denize; TEDESCO, Carlos. **Empresa familiar x competitividade.** 1998. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/t2000058.html>> Acesso em 27 de JUN 2015.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** 3 ed. São Paulo: Makron Books: Pearson Education do Brasil, 1992.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

KIGNEL, Luiz. É possível haver sucessão sem conflitos? **Pequenas Empresas Grandes Negócios,** Rio de Janeiro, 2004.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 197p.

KREISIG, Denise. **O processo de sucessão em Empresas familiares:** um estudo em empresas de terceira a quinta gerações. 2008. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos52005/246.pdf>> Acesso em: 02 abril. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations:** Realizing The Dream of families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167

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

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 138 p.

\_\_\_\_\_. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MACHADO, Ilka Pelliza Vier. **Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre sucessão familiar**. 2005. Disponível em: <[ftp://svanild.fapa.com.br/Sandra\\_Stival/4\\_TRABALHO\\_EM\\_GRUPO.PDF](ftp://svanild.fapa.com.br/Sandra_Stival/4_TRABALHO_EM_GRUPO.PDF)> Acesso em 13 de Mai 2015

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NEUBAUER, F. ; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigir La empresa para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 3ª ed.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSATO NETO, João Félix; CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios**. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512004000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512004000300007&script=sci_arttext)> Acesso em: 02 de Jun 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, João Carlos de. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. 2ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 396 p.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

TRAJANO, Emanuela Moreira. **Sucessão Familiar: vantagens e desvantagens nas microempresas na cidade de Itambé – PE** / Emanuela Moreira Trajano. Itambé, 2008. 44p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

## APÉNDICE



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL  
CATARINENSE – UNESC  
UNACSA  
Curso de Administração de Empresas



## **APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS INTERNA, COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA CLASSE ART DECORAÇÕES.**

**Nota de Abertura:** Prezado entrevistado, este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), da acadêmica Laiz Pereira Zacca, que tem por objetivo a coleta de dados para elaborar a monografia voltada para estudar o caso de uma possível sucessão familiar na empresa Classe Art Decorações. Serão levantados dados que definem qual a complexidade deste processo sucessório e suas dificuldades, além de qual o perfil ideal para o futuro sucessor.

Pesquisa:

### **PERFIL DO FUNDADOR**

**1. Sexo:**

Feminino       Masculino

**2. Quais as suas habilitações?**

Ensino Primário

Ensino Básico

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

- ( ) Pós Graduação ou MBA
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado
- ( ) Outro:

### **3. Qual a posição que ocupa na empresa?**

Diretora e proprietária da empresa

### **4. Qual o tempo de permanência na empresa?**

Desde a materialização da empresa, há 28 anos

### **5. Quem foi o fundador de empresa?**

Fale um pouco deste processo

Elenita gonçalves pereira. A empresa surgiu com a ideia de reformar cortinas, pois sempre participei de vários cursos de decoração, e como a cidade não possuía esse serviço fui uma das pioneiras neste setor, porém minha ideia se transformou em algo maior, montei um *showrrom*. Instalada inicialmente em uma sala de 55m<sup>2</sup> pertencente a minha mãe, iniciei a loja com um pequeno mix de produtos, incluindo móveis, quadros e cortinas. Ao longo de três anos mudei para uma sala maior com 170m<sup>2</sup>, aumentei o mix de produtos eliminando os móveis. A partir de então comecei a vender tecidos, tapetes, persianas e cortinas. Permanecendo neste endereço por 11 anos. Minha visão de negócios foi criando um novo rumo e a partir de então houve novamente a necessidade de me mudar para uma área maior, pois surgiu a ideia de trabalhar com outros adereços relacionados a decorações de interiores. Foi então que me mudei novamente, instalando-se em uma sala no centro da cidade com 470m<sup>2</sup> na qual está localizada até os dias de hoje. Atualmente conto com um mix de produtos de grande qualidade, algo que a empresa sempre almejou. Trabalho com as melhores marcas de cama, mesa e banho, cortinas sob medida e prontas, persianas, papeis de paredes, tecidos há pronta entrega e sob encomenda, acessórios para cortinas, tapetes, etc.

### **6. Quais suas funções na empresa?**

Participo de todas as áreas da empresa, administrativa, financeira, vendas, compras, produção. Há uma flexibilidade muito grande nas minhas funções, talvez seja por este motivo o desgaste físico e emocional que venho enfrentando pelas sobrecargas direcionadas a mim.

## PERFIL DO SUCESSOR

### 7. Sexo:

Feminino       Masculino

### 8. Quais as suas habilitações?

Ensino Primário

Ensino Básico

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Pós Graduação ou MBA

Mestrado

Doutorado

Outro:

### 9. Qual a posição que o sucessor ocupa na empresa?

Auxiliar administrativa, porém participo de várias funções, tais como, vendas, compras, o sistema da empresa está sob minha responsabilidades, nele controlo os estoques, compras de mercadorias, saídas, devoluções de produtos, condicionais, cupom fiscal e nfe eletrônica..

### 10. Qual o tempo de permanência na empresa?

5 anos, ela entrou na empresa assim se formou no ensino médio, no início sua meta era cursar arquitetura, pelo fato de trabalharmos com vários arquitetos. Posteriormente decidiu cursar administração de empresas. Seu interesse pelo ramo foi progredindo com o passar dos anos e ela foi se interessando por vários setores da empresa.

### 11. Qual o interesse do sucessor perante a empresa?

Já tivemos está conversamos milhares de vezes e ela sempre mostrou interesse pela gestão da empresa. Como não possuímos um organograma definido, ela ocupa várias funções no interior organizacional. Mas ela demonstra mais interesse em administrar a empresa e organizar ela através do que está usufruindo na faculdade. Colocando em prática o que está aprendendo.

12. Qual a maior dificuldade o sucessor demonstra perante as suas funções?

Sua maior dificuldade está relacionada ao seu papel perante a empresa e a mim. Nós entramos em discussões calorosas muitas vezes pela falta de paciência dela em realizar alguns problemas que surgem. Falta de comunicação comigo, ou muitas vezes o respeito que ela deveria ter por mim. Os papéis de mãe e filho acaba sendo mais fortes do que o patrão/subordinada. Esses pequenos conflitos acabam atrapalhando a relação entre nós.

## **EMPRESA**

13. Qual o ano de constituição da empresa?

1987

14. Localização da Empresa?

A empresa está localizada no centro de Araranguá – SC

15. Atividade que a empresa se encontra inserida?

Comércio, varejo voltado para área de decoração de interiores

16. Qual a forma jurídica da empresa?

( ) Sociedade Anônima

( ) Sociedade por Quotas

( ) Sociedade Unipessoal

(X ) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)

17. Volume de negócios (tendo como referência o dia 31/12/2015)?

---

18. Qual o numero de colaboradores da empresa?

Quatro com carteira assinada, porém há serviços terceirizados, para colocação de cortinas, persianas e papeis de parede

**19. Quantos sócio/acionistas fazem parte da empresa?**

Nenhum sócio, nem acionista.

**20. Os filhos trabalham na empresa?**

Se sim, qual a responsabilidades deles?

Possui um filho que não mostrou interesse pelo ramo, porem há uma filha que mostra interesse, faz administração, e está na empresa desde 2010, a sua vontade é que ela tomasse frente, pois ela possui dom para o ramo da empresa. Está por dentro dos assuntos da loja e com a própria faculdade auxilia a estrutura da empresa.

**21. Em que geração se situa a empresa?**

1º Geração

2º Geração

3º Geração

4º Geração ou mais

## **EXPECTATIVAS PARA A SEGUNDA GERAÇÃO**

**22. Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?**

Acho necessário para que desse certo, a Laiz sempre esteve presente na empresa desde muito nova, acompanhando as mudanças e presente nas dificuldades que já passamos para chegarmos até aqui. Procurei sempre transmitir pra ela o amor que tenho pelo meu negócio, e como ela sempre se interessou, isso facilitou muito. Como trabalhamos com confecção e orçamentos, dou dicas para ela de como realizar essas tarefas dentro da loja, mas ainda há muito para ensinar a ela em quesito de produção, pois há coisas que somente eu entendo e consigo resolver, há imprevistos que não tenho certeza se ela conseguiria resolver de imediato.

**23. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?**

Meu único critério é que ela dê continuidade ao trabalho que desenvolvo até o momento, com novas perspectivas, modernizando e acompanhando o mercado.

Tendo como critério que continuasse com o mesmo padrão, abrangendo mais campos, com novos produtos porém com os antigos também.

**24. Existem quantas pessoas propícias a sucessão da sua empresa?**

Apenas uma pessoa. Minha filha

**25. Qual o estilo de liderança você considera ideal para um sucessor?**

Podendo ser democrática e autocrática, dê características de como liderar o negócio

Minha liderança foi bem maleável com o passar dos anos, possuí poucos colaboradores e não houve um fluxo grande de trocas dos mesmos, a maioria começou comigo e está até os dias de hoje, sempre lidei com a forma de liderar através da autoridade e não do poder. Conquistei a confiança deles e os frutos dos sucessos vieram por vontade deles, pois se sentiram com motivação suficiente para agregar valor a empresa, não por interesse, ou obrigação, mas por vontade própria. Esse é meu jeito de liderar, sendo amiga, mas quando necessário mostrando a eles que devem ter respeito pelas minhas decisões e pelas suas obrigações.

**26. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?**

Com toda certeza, eles continuarão agindo da maneira que agem, a partir do momento que souberem que a segunda geração será tão boa quanto a primeira.

**27. As mudanças vão ser necessárias para a empresa continuar competitiva?**

Acredito que sim. Os jovens de hoje estão sempre inovando, minha filha de uma cabeça aberta, coisa que eu não possuo, sou mais reservada e dificilmente aberta a grandes mudanças. Talvez seja isso que falte para que a empresa expanda cada vez mais.

## **ASSUNTOS DE SUCESSÃO**

**28. A empresa possui algum protocolo familiar?**

A empresa não possui nada por escrito.

O Protocolo Familiar é o “acordo consensual entre todos os membros da família (proprietários atuais ou futuros), posto por escrito, no qual se fixa o que deve ser o guia de conduta da família em relação à empresa e em relação à própria família”. Mais importante que o Protocolo em si é o processo para a sua realização.

**29. Se sim, o que faz parte desse protocolo?**

- Sistemas de valores da empresa
- Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de patrimônio
- Duração / Manutenção da empresa como familiar
- Admissões
- Avaliação dos colaboradores
- Remuneração dos colaboradores
- Regras de compra e venda de capital
- Outro:

**30. Existe alguma política em caso de sucessão?**

Minha política em relação à sucessão é que mantenha a ordem em relação aos prazos, pagamentos, comprar. Sempre fui muito honesta e nunca adquiri dívidas. Gostaria que continuasse assim. Assim como acredito que para que ocorra a sucessão eu acredito no potencial da minha filha, não por mérito, mas por merecimento.

**31. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado?**

Sim, como meu filho já tem seu próprio negócio, e não há interesse de se manter informado nos assuntos da loja, acabo levando este assunto apenas para minha filha. Conversamos sobre assuntos financeiros, de decoração, procuramos nos atualizar juntas em relação às novidades do mercado, Ela criou um site da loja e uma fan Page no Facebook, conversamos sobre as postagens também.

**32. Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?**

Em relação ao financeiro da empresa não misturamos com o pessoal. No entanto há problemas de convivências que atrapalham um pouco com os assuntos da empresa. Com o passar dos anos em que a minha filha está presente na loja, estes problemas foram diminuindo com o amadurecimento dela. Ainda há algumas diferenças que não sabemos muito bem como administrar, hoje em dia ela me vê muito mais como sua superior do que alguns anos atrás. O respeito também aumentou, mas ainda podemos melhorar em relação a esses assuntos.

**33. Existe algum conselho de família na empresa?**

Sim, entre mãe e filha. porém são resolvidos principalmente por mim.

**34. Você continuaria tendo contato com a empresa mesmo afastado dela?**

Não consigo me imaginar longe da empresa, mesmo que me afaste e passe o poder de gestão para minha filha, farei visitas periódicas e me manterei a par do negócio mesmo que com uma frequência menor.

## **DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO**

### **1. Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?**

( ) conselho de família

(X ) conselho externo (RECORRE A BANCOS, POR EXEMPLO)

### **2. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?**

ex: Disputa de poder entre morte, Medo de represálias por potenciais sucessores, Imagem negativa da reforma, Recusa da idéia, Quebra de hábitos e rotinas, Encontro da pessoa adequada para o suceder

Acho que uma grande dificuldade se tratando de sucessão seria o encontro do sucessor ideal, pois como já foi comentado, há muito apego dos clientes em relação as minhas ideias, a aceitação deles com a minha filha é grande, porém sempre recorrem a mim. Essa seria a maior dificuldade. Eu acredito no potencial dela para me suceder, acredito que pode ser trabalhado mais para que o planejamento e processo deja bem sucedido. Também há dificuldade para mim em relação a quebra de hábitos e rotinas, pois mesmo estando muito cansada, não tenho tempo para lazer, pois há sobrecargas na empresa que só podem ser administradas por mim, mesmo assim, eu sentirei falta desta rotina de aproximadamente 30 anos.

### **3. Qual o nível de criatividade e desdobramento para resolução de problemas um sucessor deve obter?**

Exemplifique

Há muitos problemas que devem ser desdobrados na empresa, principalmente se tratando de prazos de entrega, os clientes contam muito isso ao avaliarem o atendimento e manterem-se clientes por longo prazo. E nós dependemos também de fornecedores. Muitas vezes é preciso o uso de “ginga” para conciliar a pressão que precisa ser dada para o fornecedor cumprir com o prazo e o contato com o cliente, explicando o ocorrido e tentando aumentar o prazo de entrega. Já aconteceu de comprarmos produtos errados e não conseguirmos trocar, como é uma loja com mix de produto extenso, é preciso ter “jogo de cintura” para manter tudo em ordem. O sucessor deve estar sempre atento, e saber dividir as tarefas para que não continue sobrecarregado com problemas que surgem inesperadamente.

### **4. Quais às forças que podem impulsionar uma empresa familiar ao longo do tempo, para um caminho de melhorias?**

Acredito que para uma empresa prosperar por muitos anos é preciso conseguir a confiança dos clientes primeiramente. A partir do momento que você mantém os clientes fixos a busca por novos clientes se torna mais fácil, pelo fato de saber o que o cliente espera de você. Aqui na empresa temos clientes que começaram a consumir nossos produtos no início e estão conosco até hoje. Outro ponto fundamental é a inovação. Na área em que atuamos, assim como MODA, a decoração tem suas épocas e mudanças, e para continuar no mercado é indispensável que acompanhem essas mudanças. A busca por forças maiores as vezes é necessário, há períodos que o comércio passa por dificuldades muito grandes, há pouco movimento, e preciso me desdobrar para conseguir pagar as contas e impostos.

**5. Quais às questões prioritárias que os gestores de uma empresa familiar devem estar atentos?**

Acredito muito que a presença do proprietário no dia a dia da empresa é fundamental, estar a par dos problemas, é muito mais fácil quando eles precisam ser resolvidos. A busca por colaboradores de confiança se tornou muito mais difícil. Já houve momentos em que eu conseguia deixar a loja e realizar coisa que faziam respeito a mim. Hoje em dia, pouco tempo sobra para isso acontecer. Pois a partir do momento que uma colaboradora de confiança, que tomava frente aos problemas e os resolvia, precisou sair da loja. Tudo isso começou a pesar para mim. Outra questão é nunca comprar mais do que pode bancar. Pelo tempo de experiência, sei exatamente o que a loja necessita ou o que pode esperar, para não ter um estoque parado sem renda, perdendo seu valor. Em períodos de crise, dou uma segurada nas compras, optei por realizar vendas de tecidos e papeis de parede, assim como persianas, através de catálogos, desta maneira o produto não fica estocado na loja, ele é adquirido apenas quando o cliente finaliza a compra. Há algum tempo, realizamos crediário, mas com tamanha inadimplência, está forma de pagamento foi suspensa, apenas mantida para clientes muito antigos e de confiança. Essas são algumas questões das quais priorizo na gestão da empresa.

**6. Quais seriam as dificuldades de transmissão de legado para você?**

A quebra de rotina, principalmente.

**7. Quais as maiores dificuldades na empresa que o sucessor deveria ter muita atenção para não ter problemas?**

A compra em excesso, a margem colocada em cima da mercadoria, o prazo de entrega, ser maleável com os clientes, tentando sempre resolver os problemas que surgirem. A comunicação direta com os fornecedores, a fim de conseguir maiores prazos.

**8. . A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?**

Não possui.