



**REDE DOCTUM DE ENSINO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**JULIANA BARRETO DA SILVA FIGUEREDO
KÁTIA OLEGÁRIO APOLINÁRIO
VANESSA DE ALMEIDA CONCEIÇÃO**

OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO

Estudo de Caso na Empresa Flaviano Santos FigueredoME

**SERRA
2014**

**JULIANA BARRETO DA SILVA FIGUEREDO
KÁTIA OLEGÁRIO APOLINÁRIO
VANESSA DE ALMEIDA CONCEIÇÃO**

OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO

Estudo de Caso na Empresa Flaviano Santos FigueredoME

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Rede de Ensino Doctum/Serra, como requisito para o título de bacharel em Administração.

Coordenador de TCC:

Profº Dr. Sidney de Carvalho Rosadas

Orientadora Temática:

Profª. Áurea Wanderley Braga

**SERRA
2014**

**JULIANA BARRETO DA SILVA FIGUEREDO
KÁTIA OLEGÁRIO APOLINÁRIO
VANESSA DE ALMEIDA CONCEIÇÃO**

OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO

Estudo de Caso na Empresa Flaviano Santos ME

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Rede de Ensino Doctum/Serra, como requisito para o título de bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Coordenador de TCC: Prof^o Dr. Sidney de Carvalho Rosadas

Orientadora Temática: Prof^aÁurea Wanderley Braga

Banca: Marcelo Roberto Sacinelli

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho à empresa Flaviano Santos Figueredo que nos confiou esta oportunidade de entrar em sua empresa e participar de parte do seu dia a dia, e do dia a dia de seus funcionários.

Por ter entendido a importância deste trabalho para a nossa formação, e conclusão do nosso curso.

À Professora Áurea, que com muita sabedoria soube conduzir todo o processo de pesquisa e elaboração desta dissertação, compreendendo nossas dificuldades, acompanhando nossas evoluções e, principalmente, pela paciência e pelo respeito a nós atribuídos.

AGRADECIMENTOS - Juliana Barreto da Silva Figueredo

Nestes quatro anos de muito estudo e dedicação, quero expressar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu marido Fabrício que esteve sempre ao meu lado, apoiando-me nos meus estudos, no meu dia-dia, entendendo os horários que deveriam ser reservados no qual era preciso ausentar-me.

Ao meu filho, Flávio, que mesmo sem saber, incentivou-me a continuar e me alegrou em dias difíceis.

A minha mãe, Marli, que sempre acreditou no meu sonho.

Ao meu sogro Flávio, minha sogra Glória e aos meus cunhados Felipe e Fagner, pela compreensão, colaboração e incentivo, na qual me proporcionaram a participação nas aulas durante todo esse tempo, e nas vezes que precisei sair bem mais cedo da empresa do que no horário normal.

A minha irmã, Jakeline, por incentivar meus estudos e por fazer parte da minha vida.

A todos os meus familiares e amigos que torceram pelo meu sucesso.

Em especial, aos meus amigos, João Pedro, Kátia Olegário, Ludmilla Severo e Vanessa de Almeida, companheiros de trabalhos que sempre estiveram ao meu lado nesta caminhada, incentivando-me nos momentos difíceis, irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza. É com vocês que compartilhei angústias, alegrias, felicidades e tantas outras coisas que uma amizade faz. Saiba que com vocês a caminhada se tornou mais leve e alegre.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, que contribuíram para que eu pudesse subir mais este degrau, não canso de agradecer.

Não posso dizer que esse é o fim. Talvez esse seja apenas o começo da próxima jornada.

Muito obrigada!

AGRADECIMENTOS - Kátia Olegário Apolinário

A Deus, a quem devo minha vida.

Ao meu marido, Clebson, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me e sendo meu porto seguro nos dias de dificuldades.

Aos meus filhos, Vinicius e Amanda, que embora não tivessem conhecimento disso, iluminaram-me de maneira especial, levando-me a buscar mais conhecimentos para que fosse possível a realização deste sonho.

A minha mãe, Marinete, sempre estando ao meu lado disposta a ajudar e acreditando em mim.

Aos grandes amigos conquistados na Faculdade, em especial ao João Pedro, Juliana, Ludmilla e Vanessa, pelo companheirismo e disponibilidade para me auxiliar em vários momentos.

E a todos que direta ou indiretamente nestes quatro anos fizeram parte da minha formação.

Meu muito obrigada!

AGRADECIMENTOS - Vanessa de Almeida Conceição

Agradeço primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso se realizasse, não somente durante esta caminhada nestes anos como universitária, mas em todos os momentos da minha vida, iluminando o meu caminho e conduzindo meus passos até aqui. Tudo posso naquele que me fortalece. Filipenses 4:13.

A todos da minha família que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, mais em especial aos meus principais pilares, a minha mãe Rita, minha guerreira, que sempre está ao meu lado me dando apoio, carinho e muito amor. Ao meu pai Antônio, um alguém a quem me espelho sempre, por sua inteligência e caráter. E a minha irmã Flávia minha grande companheira de todas as horas, me faltam palavras para expressar o meu muito obrigado pela força durante toda esta longa caminhada.

Meus agradecimentos aos meus amigos, pela compreensão da minha ausência e o não comparecimento em alguns compromissos devidos aos inúmeros trabalhos e finais de semanas estudando para as provas, e também o apoio e incentivos dados pelos mesmos. “O amor da família e a admiração dos amigos é muito mais importante do que a riqueza e os privilégios.”

Dedico também essa conquista a todos meus colegas de trabalho, em especial meu antigo chefe Sr. Luis Ramalho Costa, que me deu a oportunidade de alavancar nos estudos, um avanço na carreira e uma porta que se abriu para outras oportunidades. Sou grata pela confiança em mim depositada e por todos os ensinamentos compartilhados! Obrigada por ter contribuído com essa minha conquista.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

"A empresa familiar costuma ser uma referência para seus integrantes desde a infância. Quando os herdeiros crescem já sentindo parte do negócio, identificam-se mais prontamente com os problemas e desafios da organização. A tradição de trabalho na organização familiar, quando estabelecida como valor sólido, torna-se referencial para todos." (Júlio Diniz).

RESUMO

As organizações familiares representam grande parte do poder econômico mundial, sua relação com a família é direta e muitos são os laços afetivos encontrados nesse contexto organizacional. O momento da sucessão deve ser planejado o quanto antes, contudo, precisa ser o mais profissional possível para que os resultados possam ser otimizados com relação ao esperado. Com isso, o problema de pesquisa deste trabalho se dá por meio do seguinte questionamento: “Como manter o sucesso de uma empresa familiar em processo sucessório?”. Importante ressaltar que, uma vez que as empresas não se planejam para este momento, acaba ocorrendo de forma imediatista, sem pensar no futuro das instituições. Dessa maneira, o objetivo geral deste estudo foi de estabelecer os parâmetros para o momento pertinente da sucessão, apoiado aos objetivos específicos que se fundamentam em materiais teóricos referentes à sucessão familiar, isto é, de analisar a realidade da empresa e a viabilidade de implementar estrategicamente o processo sucessório. Através de pesquisa bibliográfica foi adquirido material para estruturar o embasamento teórico, onde se inicia com uma apresentação do conceito de “empresa familiar” e sua cultura organizacional. Também se considera relevante abordar como se estrutura a organização familiar, como está acontecendo (a sucessão?); ou ainda, como é conhecido o processo de sucessão. Neste sentido, está sendo abordado o ponto de vista do sucessor, como também, apresentadas algumas sugestões para o momento da sucessão. Logo, a prática é conciliada com a teoria através de uma análise crítica e, a partir do contexto, foi possível apresentar uma consideração sobre a sucessão familiar e a importância de se preparar para este momento tão importante das empresas.

Palavras – chave: Organizações Familiares; Família; Empresa Familiar; Sucessão.

ABSTRACT

Family organizations representing most of the world's economic power, its relationship with the family is healthy and many direct affective bonds found in this organizational context. The moment of succession should be planned as soon as possible, however, needs to be as professional as possible so that the results can be optimized with respect to the expected. Thus, the search problem of this work is done through the following question: "How to keep a successful family business succession process?" Importantly, since the companies do not plan for this moment, occurring end of immediacy, without thinking about the future of institutions. Thus, the aim of this study was to establish the parameters for the relevant time of succession, supported the specific goals that are based on the theoretical material relating to family succession, ie, to analyze the reality of the business and the feasibility of implementing strategic the succession process. Through literature research was to structure the material acquired the theoretical knowledge, which begins with a presentation of the concept of "family business" and its organizational culture. It is also considered important to address how to structure the family organization, as it is happening (the succession?); or, as it is known the succession process. In this sense, is being approached from the view point successor, but also presented some suggestions for the moment of succession. Soon, the practice is reconciled with the theory through critical analysis and, from the context, it was possible to present a consideration of family succession and the importance of preparing for his important moment of the companies.

Key- Words: Family organizations; family; Family Business; Succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2 EMPREENDEDOR.....	22
2.3 ESTRATÉGIAS	23
2.3.1 Planejamento Financeiro	24
2.3.2 Marketing	25
2.3.3Tecnologia	26
2.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES	28
2.4.1Sucessão Familiar	28
2.4.2Sucessão Profissional	31
2.5 ESTUDO DE CASO NA AUTO ELÉTRICA LARANJEIRAS.....	33
2.5.1Histórico.....	33
2.5.2 O Processode Sucessão na Auto Elétrica Laranjeiras	34
2.5.3 Auto Elétrica Laranjeiras Inovando Estratégias	36
3 METODOLOGIA	38
4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E ANALISE	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6 REFERÊNCIAS.....	46
7 APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

Considera-se empresa familiar qualquer atividade econômica-social integrada por pessoas da mesma família. Visando melhorar a situação e a condição social cria-se uma sociedade familiar, cuja estrutura é composta por um fundador seguido de seus herdeiros e suas gerações, que futuramente serão seus sucessores.

Para Oliveira (1999, p.18): “A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Como também deve ser um processo planejado, longo e contínuo. A profissionalização deve ser realizada antes da sucessão, além disso o sucessor deve ser treinado dentro e fora da empresa.

Para que ocorra uma sucessão com êxito é necessário que o sucessor tenha confiança mútua entre as partes envolvidas, que tenha trabalhado na empresa, realizado uma rotação por vários cargos dentro dela, ganhando respeito dos funcionários e conquistando seu espaço.

O processo sucessório deve merecer atenção no mercado. Uma empresa familiar deve ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado, sendo que nem sempre isso acontece porque o dono da empresa familiar tende a centralizar as decisões e não aceitar mudanças radicais, em especial, as que se relacionam com interrupção da cultura e dos hábitos de trabalhos rotineiros.

Dessa maneira, o desenvolvimento desta monografia visa analisar e esclarecer da melhor forma possível um processo sucessório de comum acordo entre todos envolvidos da família, levando a continuação do sucesso nos serviços no ramo de elétrica automotiva.

Usamos como exemplo para a nossa pesquisa a empresa familiar Flaviano Santos Figueredo, também conhecida como Laranjeiras Auto Elétrica, que fundada em 1981, tem o acompanhamento do seu fundador em todas as atividades até hoje, quando a empresa passa por um processo sucessório.

Percebemos que o processo de sucessão é algo visto como um problema que ronda a maioria das empresas, e na empresa familiar não é diferente. Muitas vezes isso ocorre devido à falta de planejamento, ou porque o fundador não quer delegar o poder.

Definir regras de sucessão e planeja-las cabe apenas ao sucedido, sendo necessário que se faça, antes que isso ocorra por força da natureza (caso de doença ou morte, por exemplo).

No entanto, muitas empresas familiares não atentam para este fato, tornando o processo de sucessão um problema ao invés de um processo de continuidade. Com isso, notamos que um processo de sucessão inadequado pode provocar sérios problemas, como a perda de cultura, de idoneidade da empresa, ou até mesmo, uma possível falência.

O presente estudo, portanto, busca responder como é possível manter o sucesso de uma empresa familiar em processo sucessório. No intuito de responder tal questionamento, tivemos alguns objetivos que direcionaram todo o estudo. Consideramos, com isso, sendo o nosso objetivo final, visar o sucesso e a credibilidade que a empresa familiar Flaviano Santos Figueredo – ME conquistou e possui hoje no mercado de elétrica automotiva. Assim, pretendemos demonstrar os procedimentos adotados na implantação do processo sucessório nesta empresa, estabelecendo como meta a continuação do sucesso e qualidade dos serviços.

Além disso, integrando os nossos objetivos intermediários, pretendemos: primeiramente, continuar com a ética, com a serenidade e com a transparência da empresa; segundo, compreender a visão do negócio da empresa no mercado e, em terceiro, traçar a missão da empresa, identificando os fatores de sucesso e de sua razão de ser.

Constatamos que ao ser implantado um processo de sucessão familiar com sucesso, antes de tudo deve-se decidir em família o assunto da sucessão. Isso faz com que as pessoas que estão em volta não influenciem nas decisões a serem tomadas pela empresa, com também, evita que conflitos venham ocorrer.

A família que integra uma empresa familiar deve estar a par da empresa, sendo capaz de ler e analisar relatórios diversos, como também participar do planejamento estratégico e financeiro.

A sucessão não pode e não deve ser evitada, deve ser comemorada, pois é um sinal de que o negócio é maior e mais forte do que as pessoas que passam por ele.

Existem cinco características que determinam o sucesso de um sucessor no comando de uma empresa familiar. São elas, paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política com os parentes.

Saber identificar essas características ideais para um sucessor é vital para garantir a longevidade de uma empresa familiar. Levando em consideração tais características, essas são recomendadas para forçar o desenvolvimento do sucessor e estimular o desejo íntimo de manter o patrimônio da família.

Os sucessores devem também ficar atentos à modernização do negócio e evitar a acomodação para não perder espaço no mercado, que é um erro bastante comum entre as empresas familiares. Deve-se ter um lema onde o principal é manter a harmonia familiar e a paz acionária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A empresa familiar surge no Brasil após a descoberta de Portugal, no início do século XIV com as companhias hereditárias, que e tem como princípio manter membros da família na administração dos negócios.

Muitos são os conceitos de empresa familiar, e esse varia de acordo com cada autor:

Para Bernhoeft (1989) empresa familiar, é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou que mantém membros da família na administração dos negócios.

Conforme Garcia (2001) empresa familiar é aquela que tem em seu controle, uma ou mais famílias.

Lodi (1998) diz, que apesar de muitos acreditarem que família e empresa, quando juntas, visam a reduzir alternativamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente.

De acordo com os autores citados acima, verifica-se que empresa familiar é aquela que o fator hereditário e que laços familiares afetam diretamente na sucessão do fundador da empresa.

A empresa quando familiar possui algumas características básicas, ou seja, dedicação, fidelidade, valorização, confiança mútua, fortes laços afetivos e dificuldades na separação dos sentimentos, racional e emocional. Mas vale lembrar que empresa e família são duas coisas distintas e muitas vezes se torna difícil fazer uma separação entre elas.

Assim, como em qualquer outra empresa é preciso saber separar o racional do emocional para que os problemas de fora não venham afetar a rotina da empresa. Isso se torna ainda mais forte na empresa familiar, onde se faz necessário saber definir o papel de cada um, empresa e família, pois ambas possuem interesses próprios e conflitantes.

De acordo com Lodi (1998), as empresas familiares quando comparadas a outras empresas apresentam algumas fraquezas e forças, tais como:

❖ *Fraquezas:*

- Conflito de interesses entre família e empresa;
- Uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
- Falta de planejamento financeiro;
- Resistência a modernização do marketing;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por capacidade competência comprovada para função.

❖ *Forças:*

- Lealdade dos empregados é mais acentuada,
- O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro;
- A continuidade da administração;
- A união entre acionistas e dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa, mesmo quando há perdas;
- A geração familiar em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais;
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações.

Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas o desconhecimento dos problemas desse relacionamento, a falta de regras, e de um código de relações, onde harmonia deve ser sempre cultivada na busca de alcançar objetivos.

Para Peter F. Drucker (2002, p.324):

Não há nenhuma diferença entre empresas administradas por profissionais e empresa administradas por membros de uma família em relação ao trabalho funcional: pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas, no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa administrada por famílias não sobreviverá, e muito menos prosperará.

Contudo, uma empresa familiar pode ser definida como qualquer outra empresa que tem por objetivo gerar riquezas, produzir bens ou serviços. E uma boa relação entre os membros que constituem essa empresa é fundamental para que o sucesso seja atingido.

De acordo com Garcia (2001), além dos problemas comuns de qualquer empresa, a empresa familiar apresenta problemas específicos, sendo eles:

- A falta de vontade da velha geração em delegar poder no momento adequado,
- Incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados,
- Dificuldade de atrair administradores competentes que não fazem parte da família.

Hoje uma das maiores dificuldade enfrentadas pela empresa familiar é encontrar pessoas com qualificação adequada, compatível com a necessidade da empresa. Devido a isso muitas empresas familiares estão se profissionalizado e até mesmo buscando mão de obra qualificada fora de seu seio familiar, afim de não perder seu lugar no mercado de trabalho.

Como toda empresa familiar tem como objetivo estabelecer-se no mercado e prosperar com as gerações futuras, é importante que se procure sanar um dos maiores problemas hoje encontrados na empresa familiar que é ausência de um planejamento sucessório, que traga para empresa melhores condições econômica e sucesso empresarial.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional pode ser vista como conjunto de valores compartilhados por membros da mesma organização. Na empresa familiar a cultura organizacional é influenciada pelo fundador da empresa, que passa seus valores e conhecimentos da família para os negócios.

A cultura organizacional deve ser compreendida pelos sucessores, que deve manter a postura e a credibilidade que a empresa assume diante de seus funcionários, do mercado e da comunidade.

Chiavenato (1994, p.52) afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Para Schein (2009, p. 57):

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Toda organização possui uma cultura própria que é a identidade da empresa. Uma mudança na cultura pode levar a resistência por parte das pessoas envolvidas na empresa, mudando todo o clima organizacional.

Para que isso não aconteça, se faz necessário que os membros tenham comportamentos semelhantes, e que juntos compartilhem os momentos do dia a dia e tomem como certo aquilo que a empresa visa como objetivos e metas a serem alcançadas.

Freitas (1991), diz que a cultura organizacional é conceituada a partir dos seus próprios elementos.

De acordo com ele, os elementos mais frequentes são:

- Valores – definições a respeito do que é importante para ser atingido o sucesso organizacional.
- Histórias e mitos – são os boatos, histórias contadas e repetidas entre os membros sobre os eventos e incidentes na vida da organização.
- Normas – formas de comportamento que se esperam dos indivíduos em cada ocasião, ou seja, a forma como ele age em determinadas situações.

De acordo com Motta (2002), a mudança na cultura organizacional envolve a quebra dos valores e formas de comportamento.

A resistência a mudanças é muito forte nas empresas, mas às vezes é indispensável haver mudanças para a sobrevivência das mesmas.

Assim, quando analisada a cultura de uma organização observa-se que a ela não é estática, ela pode mudar com o decorrer do tempo, e essas mudanças ocorrem devido as variáveis ambientais ou culturais. Por isso, observar os valores das organizações e como estas têm sido absorvidas por seus empregados possibilita a organização desenvolver de forma estratégica ações para cada ciclo organizacional.

É importante compreender que uma organização é composta essencialmente por pessoas, e sua estabilidade depende exclusivamente, de como a cultura organizacional está introduzida nos empregados e gestores desta organização.

Independentemente do tamanho da organização, sua política tem que ser clara a todos os empregados, pois é a partir desta cultura que todos devem ser orientados para realizar suas tarefas com sincronia.

Para Schermerhorn Jr. (2007, p. 82), “a cultura não é o único fator determinante do que acontece nas organizações, ela é uma influência importante naquilo que as organizações conseguem fazer [...] e no modo como o fazem”.

Dessa forma se torna imprescindível à necessidade de desenvolver pessoas para tornar ainda maior a capacidade competitiva. Pois, a introdução e pratica de uma cultura organizacional dentro da organização, tende a fortalecer os vínculos dos empregados e de seus gestores tornando-a ainda mais preparada e competitiva para o mercado.

2.2 EMPREENDEDOR

Conforme Oliveira (1999) empreendedor é o que planeja e constrói uma nova empresa. Ou seja, dá origem a uma empresa familiar. Empresário é o que estabelece a empresa familiar fazendo com que ela ultrapasse sua existência. Ou seja, ele procura torna-la muito duradoura.

Para Dolabela (1999, p.28):

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

De acordo Dolabela (1999, p.43):

A palavra empreendedor de emprego amplo é utilizada para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc.

Neste sentido, podemos dizer que o empreendedor tem características próprias, desejo de realização, que acreditam em suas habilidades e buscam sempre um novo objetivo ou meta em sua vida.

Conforme Silva (2006) as qualidades essenciais para um bom empreendedor são: persistência; comprometimento com seu negócio; só correr risco calculado; criar metas e alcançar; estar bem informado sobre o seu ramo de negócio; estar sempre planejado e monitorando seu empreendimento; exigir qualidade; por último, manter uma rede de contatos úteis, com fornecedores, bancos, clientes e concorrentes.

Diante disso um gestor de empresa familiar é considerado empreendedor, tendo em vista que ele constrói um patrimônio visando lucro e a perpetuação de sua existência. Como citado anteriormente pelos os autores, um empreendedor tem que dominar todo o processo de produção até a comercialização dos produtos. Sendo necessário dispor de certas qualidades para a função, o que contribuirá para garantir o respeito e a confiança da empresa no mercado em que atua.

2.3 ESTRATÉGIAS

Podemos entender por estratégias, os recursos usados por empresas visando atingir seus objetivos, previamente definidos.

Cabe aos gestores da empresa estar atentos as essas mudanças, para elaborar estratégias, de forma a garantir melhores resultados para organização.

Na empresa familiar em processo de sucessão, na qual seu maior objetivo é a continuidade do seu sucesso. Vale estabelecer alguns pontos que se fazem necessários serem seguidos pela empresa, visando elevar o seu grau de competitividade no mercado.

2.3.1 Planejamento Financeiro

Considerado uma ferramenta de extrema importância, o planejamento financeiro vai ajudar a empresa familiar montar estratégias, para alcançar seus objetivos, diminuindo o risco de uma tomada de decisão errada.

Onde planejar é saber com antecedência as ações a serem tomadas. Um bom planejamento financeiro oferecerá um roteiro, onde será possível coordenar as diversas atividades da empresa, conseguindo avaliar e controlar os eventos em tempos reais.

Cruz Junior (1998, p.90) evidencia que:

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vêm sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

O uso eficiente de um plano financeiro é resumido por Cherry (1977, p.35) como:

Estreitamente associado com a aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado está o planejamento da função financeira. O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimento.

Com isso, entendemos que o planejamento financeiro, é um forte aliado do empreendedor nas tomadas de decisões. Através dele se consegue perceber se determinada transação é viável ou inviável por algum motivo, fazendo que ele poupe tempo e dinheiro.

A respeito, Leitner (1999) diz que empresas sempre dependeram de análises financeiras; hoje elas esperam que os administradores também se preocupem em garantir que as decisões empresariais sejam otimizadas.

Para Roxo (1985, p.71):

O objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir.

A importância do planejamento financeiro em uma empresa com fins lucrativos é tomar decisões que aumentem o valor do capital dos proprietários, sabendo onde e quando investir, sempre com o objetivo de aumentar o lucro da empresa.

2.3.2 Marketing

O conceito de marketing pode variar. Um deles é que o marketing é a ciência do comércio, ou seja, todo o conjunto de troca de valores nas atividades humanas, toda relação empresa cliente. Porém não podemos dizer que o marketing é só isso, pois, consideramos também que, ele é um conjunto de atividades voltadas ao cliente, já que o cliente é a razão da existência da empresa e essa tem que dirigir seus esforços para a sua plena satisfação.

Para Dolabela (1999, p.147):

Marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receitas. O Plano de Marketing é basicamente um planejamento de marketing mix (composto mercadológico) de uma organização ao processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa mostra a empresa onde ela está indo e como vai chegar lá.

Sendo o mercado, composto de consumidores de diferentes tipos e com necessidades diversificadas, torna-se indispensável à sondagem, instrumento de pesquisa que propicia a empresa caracterizar todos os diferentes tipos de clientes e em qual segmento irá atuar, objetivando a conquista do mercado, superando seus concorrentes.

De acordo com Kotler e Armstrong (1995, p. 8), marketing é “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejem através de trocas de produtos e valores”. Assim, o marketing é um valioso instrumento utilizado por empresas a fim de conquistar, satisfazer e manter o seu público-alvo.

O Plano de Marketing é o instrumento que ajuda a empresa a conhecer o mercado que pretende atingir e estabelecer as estratégias que vão ser adotadas para conquistar o cliente. É o guia para empresa saber exatamente o mercado em que se quer atuar, serve para ajudar a empresa estabelecer objetivos, metas e estratégias.

2.3.3 Tecnologia

Mudanças fazem parte do cotidiano no mundo dos negócios. Nunca houve uma dependência tão grande da tecnologia nas empresas. As organizações são convidadas a cada dia a se transformar e se adaptar constantemente a fim de sobreviverem no mercado, estar passivo a estas mudanças contribui para o insucesso.

Hoje, pequenas empresas conseguem competir de igual para com as grandes empresas através das ferramentas tecnológicas, essas quando bem utilizadas consegue definir previamente o rumo da empresa e traçar estratégias competitivas de mercado.

Segundo Chiavenato (2010, p.172), possuir recursos é necessário, mas não o suficiente, o que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequadamente e produtivamente.

Administradores têm seus dias marcados por tomadas de decisões importantes que podem gerar consequências diversas e as decisões devem ser tomadas a partir de uma visão ampla do ambiente e do mercado.

A cada dia surgem diversas inovações tecnológicas que impactam diretamente as transações entre empresas e o consumidor final. É imprescindível à necessidade de ferramentas tecnológicas que ajudem aos gestores na tomada de decisões, tornando-os ainda mais preparados e competitivos para o mercado.

Conforme Chiavenato (2010, p.506), o conceito de sistema de informação está relacionado com a tecnologia da informação e envolve necessariamente a presença do computador, além de programas específicos para processar dados e informações.

Chiavenato (2010, p.504), ainda afirma que com a revolução da tecnologia da informação, a vantagem competitiva está com quem tem rapidez para agir no mercado e fazer inovações antes que os concorrentes o façam. Encontrar meios capazes de transformar informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que as empresas estão enfrentando.

Devido a isso, as empresas que buscam rapidez em seus processos de trabalho e estão sempre se atualizando, encontram-se cada vez mais competitiva e a frente no mercado. É preciso estar atento a novos paradigmas, o que requer habilidade para mudar e inovar rapidamente, aproveitando as oportunidades e neutralizando as ameaças ambientais.

2.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Considerado um dos momentos mais importantes para que se possa dar continuidade a empresa familiar, para Oliveira (1999) quanto ao processo sucessório podem ser identificados dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares:

- A sucessão familiar;
- a sucessão profissional.

A sucessão familiar em sua maioria, é vista como melhor opção, onde se dá a passagem do bastão do sucessor para segunda geração. Mais cabe ao gestor a ser sucedido, considerar a sucessão profissional como uma alternativa de evolução, onde a empresa opta por criar conselhos de acionistas ou administrativos para definir o papel de cada herdeiro dentro da organização.

2.4.1 Sucessão Familiar

Algo visto como um processo em longo prazo os pais devem educar seus filhos, futuros sucessores para o poder. Sendo de fundamental importância, que os sucessores participem de todo processo de elaboração e implementação, possibilitando uma visão mais ampla do ambiente empresarial.

Não existe um modelo pronto a ser seguido de sucessão familiar, ele é único e deve ser planejado de acordo a atender o interesse de cada empresa.

O processo de sucessão só é bem sucedido quando o fundador tem plena consciência da hora certa de delegar o poder, e que seus filhos futuros sucessores são diferentes dele e diferente entre si.

De acordo com Gerdau (2006, p.7), o futuro empresário que será sucedido na Empresa Gerdau:

Sucessões não podem e não devem ser evitadas. Deveriam ser comemoradas. Elas são um poderoso sinal de que o negócio é maior e mais forte do que as pessoas que passam por ele. E tão mais serenas serão quanto maior for seu planejamento.

Uma empresa que passa por um processo sucessório deve celebrar com honra, pois isso é um bom sinal de que os negócios estão dando certo, e que a empresa continuará no mercado dando sua continuidade através das gerações futuras.

Para Richoufftz (2006, p.45):

O segredo da longevidade dos negócios de família está na formação dos herdeiros. A sucessão deve ser preparada desde a abertura da empresa e não ser protelada até que os netos do fundador estejam aptos a ingressar no negócio. Se os líderes não conseguirem despertar o interesse das futuras gerações, dificilmente o empreendimento sobreviverá à ausência do seu criador.

O planejamento do processo de sucessão é um dos maiores desafios, a qual irá determinar a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra.

Para Donelley (1964), empresa familiar é aquela em que a família está identificada com a empresa há pelo menos a duas gerações e tem sua política marcada por interesses e objetivos específicos.

A passagem da liderança dos negócios da família com certeza é a fase mais difícil para uma empresa familiar, sendo que quando a empresa passa do fundador para o sucessor direto, o processo flui quase naturalmente, pois este já acompanha as atividades e já faz parte dos negócios.

É muito mais difícil quando a sucessão se dá para terceira geração no comando, onde os problemas começam a parecer, pois da terceira geração apenas a metade, ou seja, cinquenta por cento, se estrutura para chegada das demais gerações.

Conforme Oliveira (1999) o processo sucessório exhibe uma das circunstâncias mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a permanência da empresa familiar pode estar bastante comprometida.

Portanto, vale salientar que uma sucessão bem planejada representa vantagem para empresa familiar, pois prepara adequadamente os sucessores, conscientiza a família sobre a importância do processo de sucessão e permite que as gerações envolvidas criem um elo entre o passado e o futuro.

Para uma sucessão de sucesso é necessário tempo, investimento e comprometimento com a organização, pois os seus resultados não serão obtidos em curto prazo, e processos sucessórios quando bem planejados, minimizam conflitos que possam vir a afetar o ambiente empresarial e possibilitam a continuidade do sucesso da organização.

A sucessão familiar muitas vezes pode representar momentos difíceis para a empresa e para as pessoas envolvidas. Isso porque, na maioria das vezes, o fundador alimenta a ideia de que a melhor sucessão é aquela em que o sucessor passa o bastão para alguém da família, que possui suas mesmas características.

Nem sempre isso acontece, muitas vezes por falta de interesse dos futuros herdeiros, ou até mesmo a falta de capacitação para o cargo, se faz necessária a busca de novos sucessores fora do âmbito familiar.

Para Álvares (2003, p.80):

Em questões de política empregatícia, membros da família devem ser tratados exatamente como qualquer outro empregado ou candidato. Eles devem ser encarados como competindo com pessoas com as melhores qualificações e todas as decisões empregatícias devem ser tomadas com base no que é melhor para a empresa. Laços de sangue com a família proprietária nunca devem se sobrepor à competência e ao mérito.

Portanto, ao pensar em processo de sucessão, se faz necessário planejar a sucessão e a profissionalização, para que herdeiros, futuros sucessores consigam estar aptos para assumir a empresa de forma a garantir sua perpetuação no mercado.

2.4.2 Sucessão Profissional

Com a globalização e com um ambiente cada vez mais competitivo, a empresa familiar precisa sempre inovar para que não perca seu lugar no mercado.

Para Ricca Neto (1998), a globalização indica o crescimento de profissionais altamente qualificados para administrar um mercado com altos índices de competitividade.

Uma das estratégias que vem sendo usada pelas empresas familiares é a profissionalização.

Lodi (1998, p.25) em sua obra ressalta que:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; e a substituição de formas de trabalhos arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Como a profissionalização é o ato de se capacitar para algo ou para determinada função, a empresa familiar usa dessa teoria para assumir práticas administrativas mais modernas e racionais, deixando de lado hábitos e formas arcaicas de agir e pensar. A profissionalização tem como objetivo trazer para empresa familiar organização e integração dos membros da empresa. Fazendo disso, um diferencial para que ela possa competir de igual para com as grandes empresas, garantindo,

assim, sua sobrevivência no mercado. Ela também ajuda a empresa em períodos de crise, além de abranger um dos principais problemas hoje enfrentado pela empresa familiar, que é o processo de sucessão.

Na visão de Muchon e Campos (1998, p.28):

A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras.

A profissionalização na empresa familiar pode ser além de uma mera mudança de hábitos e modos de conduzir a empresa. Ela pode ser o divisor de águas entre uma maneira antiga e uma nova maneira de conduzir e encarar os negócios em família.

De acordo com Lodi (1998, p.26) “o primeiro erro da profissionalização consiste em “massificar” ou em apressar processos”.

É necessário que tudo seja planejado e que as mudanças aconteçam gradativamente, pois um fracasso pode ser visto com um reforço aos velhos hábitos e pode gerar resistência por parte dos envolvidos.

Contudo a empresa familiar deve sempre levar em consideração a quantidade de integrantes da família, a capacidade deles de atuar na gestão da empresa, deixar claro quais são seus objetos e os resultados que querem alcançar, caso contrário será necessário à contratação de uma pessoa de fora. Pois falta de capacitação pode colocar em risco o sucesso e o nome da empresa.

A profissionalização da empresa familiar traz vantagens e desvantagens para empresa. A vantagem é a experiência e o conhecimento que uma pessoa pode trazer para agregar valor à empresa, já a desvantagem é como a empresa vai receber esse novo estilo de administrar, que foge da maneira de ser da empresa familiar.

2.5 ESTUDO DE CASO NA AUTOELÉTRICA LARAJEIRAS

2.5.1 Histórico

Fundada em 10 de outubro de 1981, a empresa Flaviano Santos Figueredo-ME, conhecida como Auto elétrica Laranjeiras, tem como o objetivo prestar serviços de reparos e revisões em motores de partida, alternadores e no sistema elétrico de veículos automotivos e máquinas.

Localizada no município da Serra, a empresa possui trinta e três anos de existência, formando ao longo desses anos mais de trinta profissionais, que estão distribuídos por todo mercado.

A Auto Elétrica Laranjeiras oferece e vende produtos necessários para reparos e serviços que realizam, sejam eles serviços elétricos em automóveis, caminhões e máquinas em geral. Atua com maior intensidade no município da Serra, mas atendem também a toda Grande Vitória.

Atualmente, a auto elétrica possui sete funcionários, uma ampla clientela e credibilidade do público local. Desde a sua fundação todas as decisões da microempresa sempre tiveram origem nas decisões do proprietário.

Atualmente a elétrica, possui em sua demanda uma clientela fixa. A maioria dos clientes é do sexo masculino, 50% dos clientes procuram o serviço para uso próprio e outros 50% a serviço da empresa em que trabalham.

A Auto Elétrica Laranjeiras tem como público-alvo as empresas localizadas na grande Vitória, principalmente as do município da Serra, bem como a os seus moradores e proprietários de veículos.

Muitos clientes procuram a empresa pela indicação de outros clientes que afirmam ser boa a qualidade de seus produtos e serviços, assim como sua localização.

2.5.2 O Processo de Sucessão na Auto Elétrica Laranjeiras

Flaviano Santos Figueredo, pai de três filhos, sempre fez questão de ensiná-los sua profissão. Com quatorze anos, seu filho mais velho, quando não estava na escola, acompanhava seu pai na oficina.

Mas isso não durou muito tempo, aos dezoito anos Fabrício, o filho primogênito de Flaviano, tinha outros planos e decidiu sair e explorar leitura o mercado de trabalho a procura de novas experiências.

Foram sete anos longe dos olhos e do serviço do pai. Fabrício estudou, se formou em Ciências Contábeis e se tornou subgerente de uma grande loja. Mas já cansado das longas escalas de serviço e de fim de semana, e dos horários puxados, Fabrício resolveu sair do serviço.

Flaviano que não desistiu de ter um de seus filhos ao seu lado para dar continuidades aos negócios aproveitou a oportunidade e fez uma proposta para seu filho que o fosse ajudar enquanto não arrumava outro emprego.

Não demorou muito para Fabrício perceber que seu lugar era na oficina, ao lado do pai. Que toda sua experiência tinha sido válida e que agora era hora de colocar em prática tudo que tinha aprendido.

Hoje faz oito anos que Fabrício retornou para oficina, e nesses anos ele já conquistou a confiança de funcionários e dos clientes. Atualmente na oficina ele faz o serviço operacional e de compra de peças, antes feito apenas pelo seu pai. Além de Fabrício, os outros dois filhos do Flaviano também trabalham na empresa.

Felipe, o segundo filho, formado em publicidade e propaganda e pós graduado em Gestão de Recursos Humanos, foi que fez todo o marketing e layout da empresa e hoje administra a área de planejamento financeiro e o terceiro filho Fagner, ainda cursando sua graduação na área da Ciência da Computação, realiza o suporte na parte administrativa e tecnológica.

Após alguns anos trabalhando junto com os filhos, o proprietário viu a importância e o desafio de elaborar um Plano de Sucessão para a sua microempresa.

Conforme Longenecker (1997), 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 frequentemente 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.

Portanto podemos dizer que o processo de sucessão na empresa se encontra no estágio V ou funcional de acordo com Longenecker (1997), uma vez que não houve planejamento formal na preparação para sucessão. Os filhos começaram a trabalhar em tempo parcial como empregados na Auto Elétrica e após concluir sua formação educacional, foram para outras empresas em busca de experiências e só então retornaram onde cada um ocupa uma área na administração da empresa, mas não a administração geral que ainda concentra o seu poder na mão do seu fundador.

2.5.3 A Auto Elétrica Inovando Estratégias

Com a ida dos filhos de Flaviano para empresa, começava um período de mudanças e de nova estrutura da Auto elétrica Laranjeiras, conseqüentemente, começa uma resistência por parte dos funcionários. Sendo aceitável, tendo em vista que mudanças sempre geram conflitos e não era objetivo da empresa familiar perder a sua essência e o aspecto informal com seus clientes e funcionários.

A empresa começa ganhar uma visão diferenciada do mercado aos olhos dos filhos do empreendedor, que trazem em suas bagagens todas as suas experiências profissionais.

O primeiro passo para essa nova etapa da auto elétrica, se dá com uma mudança de endereço, para um espaço físico maior, visando melhor qualidade de atendimento para os clientes e melhor qualidade de vida aos funcionários. Com a

mudança de endereço, além da boa localização, a auto elétrica é privilegiada por não ter ao seu redor nenhum concorrente direto.

Agora com um sistema informatizado a oficina consegue ganhar agilidades em seus processos, e atender as necessidades de seus clientes sempre que lhe for solicitado.

Suas formas de pagamento também foram diferenciadas, hoje a empresa além do dinheiro, aceita várias bandeiras de cartões de débitos e créditos, além de emitir Nfe e boleto bancário, tudo isso visando levar mais comodidade ao cliente.

Hoje a empresa consegue ter um estoque de mercadoria que lhe permite praticar o mesmo preço que grandes revendedoras de peças no Estado, graças à sua rede de contatos e parceria com fornecedores.

Contudo, com a ida dos filhos do empreendedor para a microempresa, a Auto elétrica consegue ter domínio sobre todas as áreas da empresa, seja ela financeira, administrativa e operacional. E cabe apenas ao empreendedor dar continuidade ao processo de sucessão, para que esse ocorra da melhor maneira possível.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como bibliográfica/documental compreendendo estudos em literatura sobre o tema “Sucessão Familiar”. Foram utilizadas fontes como livros e revistas e a consulta a sites da Internet, o que favoreceu a coleta de informações para fundamentar teoricamente o trabalho.

Caracteriza como descritiva, pois busca relacionar os fatos, os acontecimentos, buscando uma realidade sem nela interferir, trabalhando a observação. Descrevendo e identificando a situação real do mercado, a partir de dados primários obtidos por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo.

Caracterizamos também a pesquisa como Estudo de Caso, ou seja, uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos, sendo o universo dessa pesquisa a empresa Flaviano Santos Figueredo ME – Auto elétrica Laranjeiras.

A opção por essa empresa adotou o critério de acessibilidade, uma vez que a realização da observação foi facilitada pelo fato de um dos integrantes do grupo trabalhar na Auto Elétrica. Outro fato que justificativa essa opção é por considerá-la importante dentro do contexto dos objetivos que foram propostos para pesquisa.

Essa pesquisa será utilizada para avaliar o processo de sucessão que está sendo utilizado pela empresa, sendo realizada a partir de entrevista individual com o proprietário.

Os dados levantados serão trabalhados por meio de reflexões, argumentações, interpretações e análise, tendo como mediadores os autores que subsidiaram a pesquisa bibliográfica.

Neste sentido, trata-se de uma metodologia para a coleta de dados do tipo qualitativa, pois interpretará utilizando a análise desses dados.

4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE

De acordo com Vergara (2004) a análise de dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Objetivos são superados com a coleta, com o tratamento e posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e a forma de alcançá-los.

Visando atingir o objetivo do trabalho, a coleta de dados utilizada como base nessa pesquisa foi uma entrevista elaborada e composta de seis perguntas abertas.

Segundo Lakatos (2001, p.107): “Entrevista é uma conversação efetuada, face a face de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Nesse sentido nesta pesquisa a análise de dados é caracterizada como qualitativa, pois o pesquisador interage com o conteúdo das respostas.

A população investigada foi a empresa familiar Flaviano Santos Figueredo, sendo definida como amostra dessa pesquisa o proprietário da empresa.

Conforme foi mencionado no referencial teórico, conclui-se que as organizações chamadas de familiares não podem ser definidas por um único conceito, mas por um conjunto de características que as identifiquem como tal; sendo assim, evidencia-se a existência de várias características.

Dentre essas características destaca-se com maior ênfase a problemática em que se envolvem essas empresas quando se trata do processo sucessório, trazendo consigo o surgimento de dificuldades apresentadas nesse tipo de processo.

Essa dificuldade se relaciona com as diferentes formas de gestão e formulação de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa.

Os fundadores são mais ligados a cultura e normas da empresa, enquanto os sucessores tentam inovar essas práticas. Essa divergência de pensamento pode ser boa para a empresa, pois existe uma cumplicidade entre ambos, fundadores e sucessores, no desejo de continuidade da empresa, pois o pensamento do novo sucessor pode dar uma vida nova a empresa.

O planejamento é a ferramenta principal que possibilita a visualização e a aplicação das estratégias traçadas para a busca dos objetivos. Sem estratégias, na maioria das vezes os resultados alcançados não atendem as expectativas.

Nota-se que a falta de conhecimentos para a elaboração de um processo de sucessão e a resistência dos fundadores são grandes inibidores da resolução dessa dificuldade. Todavia, assim como é importante a confecção de um planejamento é relevante também à forma em que ocorreu sua elaboração, principalmente quanto à adequação ao assunto tratado.

Confirmando assim o que escreveu Richouftz (2006, p. 45), “o segredo da longevidade dos negócios de família está na formação dos herdeiros...”. Dessa forma quanto questionado como estaria sendo preparado o processo sucessório em sua empresa, o proprietário diz:

A sucessão está acontecendo de pai para filho, onde os meus filhos já possuem conhecimento em todas as áreas da empresa, pois estes já vêm algum tempo desenvolvendo trabalhos operacionais, consolidando ainda mais seus conhecimentos, e hoje só interiro se for necessário.

Em se tratando dos critérios usados pela empresa para definição do sucessor, o responsável disse que a empresa fez uma análise do perfil de cada sucessor e foi levado em consideração o vínculo que cada um tem com os valores e cultura da empresa.

A cultura organizacional se forma de uma maneira natural e demonstra os valores cultivados do fundador da empresa e de seus funcionários. Isso pode ser percebido no estudo de caso da Auto elétrica Laranjeiras, no qual o Sr. Flávio demonstra,

em várias ocasiões, a preocupação da empresa em se manter em poder da família. Com isso, a organização reflete um ambiente familiar preocupando-se até mesmo com as famílias dos seus colaboradores.

A cultura organizacional condiciona a administração das pessoas. Pode ser entendido também, como o comportamento que orienta membros de uma organização no dia-a-dia, e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais, definindo assim a missão e os objetivos da organização, afirmando o que escreveu Chiavenato (1994, p.52):

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

Neste sentido, outra preocupação existente era de como o processo de sucessão, tem sido percebido pelos funcionários e clientes. Ao ser entrevistado, o responsável disse:

Os funcionários estão absorvendo de forma positiva, hoje eles conseguem identificar que alguns benefícios já conquistados, estão sendo devido ao processo de sucessão... Já os clientes percebem que hoje a empresa possui melhores condições de pagamento, melhor estrutura física, maior agilidade nos serviços e processos devido ao uso de um sistema informatizado.

É certo que nenhuma empresa é gerida com total eficácia, sem comprometimento e profissionalismo ao que é prestado, portanto, um aspecto encontrado na organização pesquisada é o fator profissionalização. Com a globalização e com um ambiente cada vez mais competitivo, a empresa irá precisar sempre inovar para que não perca seu lugar no mercado. Esse interesse parte tanto da gestão, quanto dos sucessores, que desejam elevar seu conhecimento dentro da carreira, para se prepararem melhor para o ambiente de trabalho, confirmando o que escreveu

Ricca Netto (1998): a globalização indica o crescimento de profissionais altamente qualificados para administrar um mercado com altos índices de competitividade.

Inovação e profissionalismo também foram um dos pontos citados pelo responsável da empresa ao ser entrevistado. Essas foram umas das palavras que o Sr. Flávio usou para expressar e definir quais as mudanças que o processo de sucessão está trazendo para sua empresa.

Conforme já mencionado é de grande importância o planejamento do processo sucessório para que esta ocorra de melhor maneira possível, tanto para o fundador, quanto para o sucessor e para longevidade e sucesso da empresa.

Geralmente os fundadores escondem sua preocupação para que não tenham de tomar uma atitude objetiva com relação à sucessão. Em contra partida a Auto Elétrica Laranjeiras, demonstra a sua vontade de ver os sucessores trabalhando na empresa, sugerindo sempre em suas conversas, a participação dos sucessores nos negócios, mesmo que ainda não se tenha nenhuma ação concreta.

Por meio dos relatos do entrevistado, foi possível identificar, ainda, que a empresa não realizou um acordo formal para esse processo de sucessão. Considerando o exposto, quando perguntado caso o sucessor não tenha capacidade adequada para tomar frente aos negócios, qual seria o procedimento a ser usado, o entrevistado respondeu:

Pode ser a intervenção para orientar o sucessor até o grau necessário de conhecimento. Se precisar ele pode estar fazendo cursos como forma de se reciclar e adquirir novos conhecimentos...acredito que isso não venha acontecer uma vez que os meus filhos já demonstraram interesse pelo negócio e possuem conhecimento em todas as áreas da empresa [...].

Observa-se, claramente que a Auto Elétrica Laranjeiras está sendo preparada para o processo de sucessão. Neste momento, o proprietário controlador está se preparando para iniciar o seu processo de afastamento, colocando na gestão da empresa a 1ª geração de sucessores, para que estes assumam o poder, em definitivo. Assim a empresa continua na constante busca por maturidade, como

processos e estratégias bem definidos, proporcionando mais confiança aos seus clientes e fornecedores. Pretendendo alcançar assim a perpetuidade e sucessos dessa empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é diferenciada das demais, em sua forma de administração, sua gestão é particular de empresa, para empresa. Outro fator peculiar das empresas familiares é a forma geralmente apresentada na dificuldade em gerir a longo prazo, esse tipo de organização apresenta aspectos de informalidade e visão para o curto prazo.

A sucessão familiar deve ser apresentada como um processo planejado e de aprendizado. Esse planejamento precisa ser feito para impedir que ocorra o pior, o planejamento é a alternativa estratégica para a diminuição da mortalidade das empresas familiares, que deseja garantir o sucesso sem que isso signifique a perda da presença do seu fundador.

Em nossa pesquisa foi possível destacar no proprietário-gestor, a preocupação para que o processo sucessão ocorra da melhor maneira possível. Contudo fica evidente que os passos citados nesse trabalho auxiliam a otimização de uma sucessão de sucesso.

A partir de uma análise foi possível identificar a visão da organização, o caminho por onde a empresa atua e pode atuar, assim como seus perspectivas interesses.

Em consequência às análises realizadas, a teoria apresentada, relacionada ao objetivo de pesquisa e com relação ao problema: Como manter o sucesso de uma empresa familiar em processo sucessório?. Entende-se que a empresa tem consciência de que a cultura da empresa não muda, mais que o estilo atual não é eterno. O sucedido acredita no futuro, no sucesso de sua empresa, de seus sucessores e se prepara para o momento de forma tranquila para que seja atingida a eficácia desejada.

Sendo assim, deve-se levar em conta aspectos que podem ser classificados como de grande importância para o sucesso de uma empresa familiar que está passando pelo processo sucessório: a transparência, a capacidade de separar o afeto familiar da avaliação profissional e, sobretudo, a capacidade dos sucedidos de conscientizar os herdeiros de que mais importante do que receber a empresa é se dar a ela.

Este estudo possibilitou, mais do que uma análise de como o processo sucessório acontece, mostrou a maneira de como as pessoas envolvem amor e dedicação a esse processo, e que de uma forma ou de outra a presença do fundador permanece dentro da empresa. Eles buscam manter seus princípios, com uma perspectiva inovadora e com uma visão administrativa moderna.

Também foi possível perceber o valor dessa pesquisa tanto para a academia quanto para a prática administrativa, uma vez que tais dados são de significativa importância na administração. Eles poderão servir de referencial para outros trabalhos que tratem do processo sucessório em empresas familiares e nas microempresas.

6 REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E.; DUPAS, G. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Edições FDC, 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CHERRY, R. T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 3ª edição, 2010.

CRUZ JUNIOR, J. B. da. **Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, n.0, p.87-94, ago. 1998.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 5 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DONNELLEY, R. **A Empresa Familiar**, Vol. 42, n.º 4, Traduzido do inglês por Carlos Osmar Bertero, 1964.

DRUCKER, P. F. **O homem, a administração, a sociedade: a administração da empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2002.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. RAE, v.31, n.3, 1991: 73-82.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERDAU, J. **“Quem vai suceder este homem”**: o desafio de escolher o sucessor. Exame, São Paulo, ano 40, n.5, p.9-29, 15 março. 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1995.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITNER, P. **Além dos números**. HSM Management, São Paulo, n.14, ano 3, p.14-120, maio/jun. 1999.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, p. 25-26, 1998.

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

MOTTA, F.C.P (Coord.). et.al. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo:Atlas,2002.

MUCHON, D.; CAMPOS, E. Á. da S.. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. 34p.

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

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA, 1998

RICHOUFFTZ, O. de. **“A prova do tempo”**. **Família Ltda**. Pequenas empresas & grandes negócios, São Paulo, n.207, p.36-46, abril.2006.

ROXO, A. A. de O.; ARAUJO, Marcos P. de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação**: um método geral para tratamento das projeções financeiras. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN J. J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, E. **Veja Os 10 melhores negócios com chances de sucesso em 2006**. Vitória (ES), A Gazeta, 28 jan.2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas 2004.

7 APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Como o Senhor está preparando o seu processo sucessório?
2. Quais os critérios utilizados pela empresa para definição do sucessor?
3. Quais as mudanças que o processo de sucessão está trazendo para empresa?
4. Como os funcionários e os clientes têm percebido essas mudanças geradas pelo processo de sucessão?
5. Caso o sucessor não tenha capacidade adequada para tomar frente a gestão da empresa, qual procedimento a ser usado?
6. O senhor acredita no futuro e sucesso da sua empresa?