UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O PROCESSO DA SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NA MICRORREGIÃO DE CORNÉLIO PROCÓPIO

DENNY AMARI NISHITSUJI

CURITIBA
2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

"O PROCESSO DE SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NA MICRORREGIÃO DE CORNÉLIO PROCÓPIO."

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:

PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
PRESIDENTE

PROF. DR. FÁBIO VIZEU FERREIRA
MEMBRO

PROF. DR. JOÃO MARCELO CRUBELLATE
MEMBRO

16 de fevereiro de 2009.

DENNY AMARI NISHITSUJI

O PROCESSO DA SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NA MICRORREGIÃO DE CORNÉLIO PROCÓPIO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Professor Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2009

DEDICATÓRIA

À minha esposa Míriam e ao meu filho Vítor, pelo apoio, compreensão e paciência.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa e ao meu filho, pela compreensão e paciência neste período do meu mestrado.

Aos meus pais, pelo incentivo.

Ao meu irmão, pela sua ajuda nas pesquisas.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo e pela amizade, em especial ao meu amigo Mário Guilhem.

Ao meu orientador, Professor Dr. Pedro José Steiner Neto pela sua confiança, paciência e orientação do meu trabalho.

Aos entrevistados das cinco empresas familiares que contribuíram para a concretização deste trabalho.

E a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS VIII
LISTA DE FIGURAS IX
LISTA DE TABELAS X
LISTA DE SIGLAS XI
RESUMO XII
ABSTRACT XIII
Capítulo 1 - INTRODUÇÃO 1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 2
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA 2
1.2.1. Objetivo Geral 2
1.2.2. Objetivos Específicos 2
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA 3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 5
Capítulo 2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA 7
2.1 EMPRESA FAMILIAR 7
2.1.1 Definição 8
2.1.2 Empresa Familiar no Brasil 13
2.3 SUCESSÃO FAMILIAR 17
2.3.1 Vantagens da empresa familiar 23
2.3.2 Desvantagens da empresa familiar 24
2.4. PROCESSO SUCESSÓRIO 25
2.4.1 Planejamento do processo sucessório 32
2.4.2 O processo de sucessão familiar 33
2.5. MODELOS DE SUCESSÃO 34
2.5.1 O modelo de Peiser e Wooten 34
2.5.2 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família - Guerreiro 35
2.5.3 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família/propriedade - Gersick 36
2.5.4 O modelo de ciclo de vida organizacional - Leone 37
2.5.5 O modelo de ciclo de vida organizacional - Mendhan 38
2.5.6 O modelo de ciclo de vida organizacional - Adizes 39
2.5.7 O Modelo de ciclo de vida organizacional - Miller 40
2.5.8 O modelo de ciclo de vida organizacional - Kaufmann 41

2.6. O SUCESSO NA SUCESSÃO 43
Capítulo 3 – METODOLOGIA 51
3.1 TIPO DE PESQUISA 53
3.2 ABORDAGEM 53
3.3 POPULAÇÃO 54
3.4 NÍVEL DE ANÁLISE 54
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE 56
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS 56
3.7 OUTRAS VARIÁVEIS RELEVANTES 57
3.8 RESTRIÇÕES METODOLÓGICAS 57
Capítulo 4 – DESCRIÇÃO DOS CASOS 59
4.1 O CASO DA EMPRESA “A” 59
4.2 O CASO DA EMPRESA “B” 61
4.3 O CASO DA EMPRESA “C” 64
4.4 O CASO DA EMPRESA “D” 64
4.5 O CASO DA EMPRESA “E” 65
4.6 RESUMO DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS NAS EMPRESAS VISITADAS 67
CAPITULO 5 - CONFRONTAÇÃO DOS MODELOS DE SUCESSÃO, COM AS EMPRESAS VISITADAS 71
CAPÍTULO 6 - MODELO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES VISITADAS 83
6.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL 83
6.2 ESTILO DE LIDERANÇA 84
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES 86
REFERÊNCIAS 89

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, SEGUNDO ADMINISTRADORES FAMILIARES.....11

QUADRO 2: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, SEGUNDO ADMINISTRADORES PROFISSIONAIS.....11

QUADRO 3: CONCEITUAÇÃO SOBRE EMPRESAS FAMILIARES POR DIVERSOS AUTORES INTERNACIONAIS.....12

QUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS.....15

QUADRO 5: VARIÁVEIS PRESENTES NA SUCESSÃO FAMILIAR.....23

QUADRO 6: PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA A.....67

QUADRO 7: PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA B.....68

QUADRO 8: PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA C.....68

QUADRO 9: PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA D.....69

QUADRO 10: PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA E.....70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CONFIGURAÇÃO CULTURAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....10

FIGURA 2: MODELO TRIDIMENSIONAL DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....28

FIGURA 3: MODELO INTEGRADOR PARA SUCESSÕES DE SUCESSO NOS NEGÓCIOS PERTENCENTES ÀS FAMÍLIAS (NPF's).....30

FIGURA 4: MODELO DO SUCESSO PARA SUCESSÃO DE UM NEGÓCIO DE FAMÍLIA.....47

FIGURA 5: DETERMINANTES DA QUALIDADE DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA DE FAMÍLIA.....49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: SINOPSE DOS MODELOS E CICLOS DE VIDA ORGANIZACIONAIS CITADOS.....42

TABELA 2: MICRORREGIÃO DE CORNÉLIO PROCÓPIO.....54

TABELA 3: MODELOS DE SUCESSÕES E QUAIS FORAM AS ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS ONDE SE ENCONTRAM AS EMPRESAS VISITADAS.....81

TABELA 4: CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS VISITADAS.....85

LISTA DE SIGLAS

FIEP: FEDERAÇÃO DAS INSDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

IBGE: INSITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IPARDES: INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

MTE: MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

NPF: NEGÓCIO PERTENCENTE À FAMÍLIA

RAIS: RELAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOCIAIS

PIB: PRODUTO INTERNO BRUTO

MBA: MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

MERCOSUL: MERCADO COMUM DO SUL

RESUMO

A sucessão na empresa familiar é um momento bastante delicado, pois é fundamental para a sua perpetuação. Dentro desta perspectiva, este estudo teve como objetivo verificar o processo da sucessão, bem como o seu planejamento, em cinco empresas familiares localizadas na microrregião de Cornélio Procópio, no estado do Paraná. Para analisar a sucessão familiar, realizou-se um estudo qualitativo de casos múltiplos, através de entrevistas semiestruturadas com os sucessores e sucedidos nas empresas que já passaram ou estão passando por este processo, em empresas familiares (indústrias) de médio para grande porte (74 a 650 funcionários) e com 24 a 91 anos de existência, pertencentes de vários ramos de atividades, localizadas nos municípios de Cornélio Procópio (2), Bandeirantes, Sertaneja e Nova Fátima. Concluiu-se que a sucessão nestas empresas visitadas ocorreu no momento onde os negócios transformaram-se radicalmente, tanto na sua forma de produção quanto na fabricação de novos produtos com a utilização tecnologia mais avançada e atuação em mercados mais competitivos e de maior valor agregado. Não foi constatado um planejamento formal para a sucessão, com os sucessores, em sua maioria, na maior parte atuando nas empresas desde o início da adolescência, não havendo conflitos nesta transição, já que a escolha do sucessor foi de forma bastante transparente e natural diante das habilidades apresentadas do mesmo. O sucesso na sucessão familiar permitiu a perpetuação destas empresas. São apresentadas no trabalho, as etapas de sucessão, em que coincidiram com os vários modelos sucessão de diversos autores, e um modelo de sucessão que caracterizou as empresas pesquisadas.

Palavras-chaves: sucessão familiar, empresa familiar, modelos de sucessão.

ABSTRACT

The succession in the family company is a very delicate moment, because it is fundamental for its perpetuation. Inside this perspective, this study had as an objective verifying the process of succession, as well as its planning in five companies in the state of Paraná. In order to analyze the family succession a qualitative study of multiple cases was conducted, through interviews semi-structured with the successors and succeeded in the companies that are or were going through this process, in the family companies (industries) of medium to big size (74 to 650 employees) and with 24 to 91 years of existence, belonging to several industries located in the cities of Cornélio Procópio (2), Bandeirantes, Sertaneja and Nova Fátima. It was concluded that the succession in the companies that were visited occurred in the moment when the businesses were transformed radically, in the way of production and manufacturing of new products with the use of more advanced technology and the actuation in more competitive markets and of more aggregated value. It was not verified a formal planning for the succession with successors, in the majority, they act in the companies since the beginning of adolescence and there were no conflicts in this transition, since the choice of the successor was very transparent and natural for the abilities presented by them. The success in the family succession permitted a perpetuation of these companies. The stages of succession are presented in the work and they are similar to the models of succession of several authors and a model of succession that characterized the companies researched.

Key words: family succession, family companies, models of succession.

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

A questão da sucessão é um acontecimento decisivo nas organizações familiares, pois é uma etapa onde as mesmas deverão alcançar o sucesso e o amadurecimento no mercado, sendo, sem dúvida, um diferencial entre as empresas que fracassam e as que triunfam.

Uma empresa é considerada familiar, se o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração (MACHADO, 2003).

O estágio mais crítico nesses processos de mudanças é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos: a família e a empresa. Os valores que levam uma família a ser bem-sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso.

A sucessão é uma etapa em que todas as empresas vivenciam, sejam estas do setor privado, público ou familiar. Mas são nas empresas familiares, que esta etapa pode apresentar características que as tornam mais dedicadas, onde será um momento que irá garantir ou não a sua perpetuidade.

O momento da sucessão é, geralmente, marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e que formam a relação mais complexa, principalmente pela falta de normas e regras já estabelecidas entre os componentes familiares (STAUDT, 2006).

Para algumas destas empresas, a sucessão pode transcorrer de uma forma tranquila e já para outras, pode significar um momento de fragilidade. A preocupação causada pelo transcorrer da sucessão nas empresas familiares, estimula a verificação dos resultados decorrentes deste processo, pois no Brasil quase inexistem empresas de terceira e quarta geração, onde este percentual situa-se na casa dos 15% a 35% permanecem em poder de familiares (LARK, 2001).

No presente estudo, foram pesquisadas cinco organizações familiares (indústrias), de diferentes ramos de atividades, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio, com base no Cadastro das Indústrias – Paraná (FIEP, 2008), que estão vivenciando ou vivenciaram o processo sucessório, por meio de entrevistas com os sucessores e/ou sucedidos, com a finalidade de constatar as caracterizações das etapas da sucessão, suas dificuldades e sucesso neste processo.

Foram realizadas comparações das sucessões das empresas visitadas, com os modelos de sucessão de vários autores descritos neste trabalho, bem como a elaboração de um modelo de sucessão, contendo o ciclo de vida organizacional e o estilo de liderança das empresas visitadas.

A microrregião de Cornélio Procópio, estado do Paraná, é constituída de 14 municípios (Cornélio Procópio, Bandeirantes, Abatiá, Andirá, Congonhinhas, Itambaracá, Leópolis, Nova América da Colina, Nova Fátima, Ribeirão do Pinhal, Santa Mariana, Santo Antônio do Paraíso e Sertaneja), com uma população de 177.102 habitantes (IBGE, 2007), e com 4.034 empresas cadastradas no RAIS.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema – "O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio" – contempla esclarecer o seguinte problema de pesquisa:

"Como é caracterizado o processo de sucessão em organizações familiares localizadas na microrregião de Cornélio Procópio"?

O problema desta pesquisa, visa identificar e caracterizar as etapas e os processos da sucessão em cinco organizações familiares (indústrias) da microrregião de Cornélio Procópio, estado do Paraná.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Caracterizar e analisar o processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio, no estado do Paraná.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, a seguir, delineiam as etapas da análise da relação entre as categorias analíticas do estudo:

- Identificar as formas de gestão familiar, na microrregião de Cornélio Procópio.
- Analisar casos de sucessão familiar na microrregião de Cornélio Procópio.
- Caracterizar as etapas na sucessão familiar, a partir dos casos estudados.
- Comparar os modelos de sucessão de vários autores, com os processos de sucessão encontrados nas empresas visitadas.
- Elaborar um modelo de sucessão das empresas visitadas.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O processo de globalização, desencadeado pela revolução digital, tem causado um grande impacto na estrutura trabalhista do sistema econômico capitalista. A perda de muitas posições de trabalho, por um outro lado, tem oferecido uma oportunidade à formação de novos empreendimentos, especialmente os de caráter familiar. E um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações familiares é exatamente o processo sucessório.

Para Leone (1992, p. 85), a sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e pode ocorrer de duas maneiras: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Na visão de Gus (1988), o conflito psicológico fundamental nas empresas familiares é a rivalidade, complicada por sentimentos de culpa quando dela participam mais de um membro da família. O mesmo sentimento, no entanto, pode ser observado quando o “dono do negócio” percebe, inconscientemente, que seus subordinados estão ameaçando afastá-lo de sua base de poder.

Baseado nisso, é possível compreender a dificuldade que ele tem de delegar autoridade, as recusas à aposentadoria e aos problemas sucessórios, uma vez que a empresa pode representar a extensão do proprietário do negócio e pode estar carregada de significados. Para o proprietário fica difícil abrir mão de seu instrumento e fonte de poder social.

A microrregião de Cornélio Procópio, que compreende 14 municípios, teve sua fase pioneira, no início do século XX, formada por grandes propriedades dedicadas ao plantio do café, permanecendo, durante várias décadas, conectada quase que exclusivamente com São Paulo, em função dos avanços da Estrada de Ferro Sorocabana.

Em função da cultura cafeeira, houve um grande fluxo de pessoas para região, devido à necessidade de mão-de-obra para o cultivo desta cultura, onde se destacam a vinda de imigrantes japoneses, portugueses e italianos, que influenciaram, inclusive, nos hábitos da região (IPARDES, 2004).

No âmbito da forte crise da economia cafeeira do norte paranaense, iniciada nos anos 1960, e do intenso e acelerado processo de substituição dos cafezais pela produção de *commodities* e pela ampliação das áreas de pastagens, a partir dos anos 70, esta microrregião de Cornélio Procópio passou, rapidamente, a sofrer os efeitos da crise, sem, contudo, dispor, em boa parte do seu território, de condições edafogeomórficas favoráveis à ascensão de culturas mais competitivas (IPARDES, 2004).

O processo de substituição dos cafezais ficou mais marcante com a ocorrência da “geada negra” em 1975, onde a mesma dizimou toda a cultura cafeeira da região. Em outros termos, a região se insere em um processo de transformação, seja no êxodo da população, devido principalmente à diversificação e modernização da agricultura, que não dependeria de tanta mão-de-obra, como a cultura cafeeira exigia.

Desta forma, apesar da região ainda possuir características agrícolas, começou a surgir empresas, principalmente com características familiares, de médio a grande porte, que se tornaram referência nas cidades onde estão localizadas, devido a sua atuação em mercados competitivos, emprego de tecnologia e o seu tempo de existência (que estão ou vivenciaram o processo de sucessão).

O processo sucessório sempre foi um tema que despertou o interesse dos pesquisadores, devido à dificuldade deste momento específico e às mudanças que são promovidas, além de não haver trabalhos sobre este assunto nas empresas familiares desta região pesquisada.

Para tanto, foram pesquisadas cinco organizações familiares, que constam no Cadastro das Indústrias – Paraná (FIEP, 2008), que vivenciaram ou estão vivenciando uma sucessão familiar (perpetuação), onde foram realizadas entrevistas

com os sucedidos e sucessores, com a finalidade de caracterizar estas sucessões, nos aspectos do seu planejamento (se existiu), dificuldades, facilidades, bem como as suas etapas, utilizando-se como parâmetro, empresas que possuam pelo menos 25 anos de existência e pelo menos 50 funcionários.

A partir destas entrevistas, foram realizadas comparações entre os vários modelos de sucessão de diversos autores, com os processos de sucessão nas empresas visitadas, bem como a elaboração de um modelo de sucessão, contendo o ciclo de vida organizacional e o estilo de liderança das mesmas.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho foi estruturado em sete capítulos.

No primeiro capítulo, são abordados o tema da dissertação e as escolhas dos seus elementos, para posterior apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos e as justificativas teóricas e práticas.

A base teórico-empírica é apresentada em seguida, no capítulo dois, onde são delineados as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam auxiliar na análise pretendida. São descritos conceitos sobre as empresas familiares e um breve histórico dessas empresas familiares, especialmente as brasileiras onde a sua conceituação é bastante variada e ampla dentre os mais diversos autores, sejam brasileiros ou estrangeiros, e discorrendo sobre os seus pontos fortes e fracos. É tratado da sucessão familiar, da importância deste processo para a sobrevivência (perpetuidade) dessas empresas.

É abordado o processo sucessório, onde nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa. São abordados, também, os princípios e as etapas que podem contribuir para que as empresas familiares perpetuem-se em tempo de globalização. Também é abordado um modelo integrador para sucessão de sucesso nos negócios pertencentes às famílias (NPF), bem como o planejamento do processo sucessório e as suas conseqüências.

São apresentados alguns modelos de sucessão de vários autores, em seus vários aspectos, seja no seu ciclo de vida organizacional ou nas dinâmicas das relações entre empresa, família e propriedade.

E no último momento é retratado o sucesso na sucessão, envolvendo a condução e o desenvolvimento sucessório pelos integrantes envolvidos.

No terceiro capítulo são estipulados os procedimentos metodológicos escolhidos pelo pesquisador para orientar a sua pesquisa, tipo de pesquisa, abordagem, população, nível de análise, unidade de análise, bem como as definições constitutivas e operacionais.

O quarto capítulo refere-se à descrição dos casos das cinco empresas familiares (indústrias) de diferentes ramos de atividades da microrregião de Cornélio Procópio (compreende 14 municípios), estado do Paraná, de médio e grande porte (74 a 650 funcionários), entre 24 a 91 anos de existência, com a realização de entrevistas com os sucessores e sucedidos, abordando os aspectos sucessórios (a existência de conflitos, de planejamento, etc.), se houve êxito e quais foram os fatores críticos de sucesso e as suas dificuldades.

No quinto capítulo, é demonstrada a confrontação dos modelos de sucessão de diversos autores abordados neste trabalho com as empresas visitadas, onde, na maioria destas etapas coincidiu a teoria com a prática.

No sexto capítulo, é apresentado um modelo de sucessão nas empresas familiares visitadas, caracterizando o ciclo de vida organizacional abordando a fundação da empresa, a estruturação/consolidação, a expansão, a sucessão e sua perpetuação. Outro ponto abordado no modelo, é o estilo de liderança dos sucessores e sucedidos.

E, finalmente, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões, considerações finais e as recomendações para as futuras pesquisas, seguido pelas referências bibliográficas utilizadas neste trabalho.

Capítulo 2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A principal finalidade da base teórica deste trabalho é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar a análise pretendida.

Inicialmente, é apresentado um breve histórico das empresas familiares, especialmente as brasileiras, onde a sua conceituação é bastante variada e ampla entre os mais diversos autores, sejam brasileiros e estrangeiros e discorrendo sobre os seus pontos fortes e pontos fracos.

Em um segundo momento, é tratada a sucessão familiar, da importância deste processo para a sobrevivência (perpetuidade) dessas empresas. O conflito de gerações é uma questão presente nas empresas familiares, talvez porque estas podem apresentar a peculiaridade de ter presente o sucedido, que detém o poder, e seu possível sucessor, destacando-se como o momento mais crítico na sucessão familiar.

Em um terceiro momento, é abordado o processo sucessório, onde nada mais é que uma redistribuição do poder dentro da empresa. São abordados os princípios e as etapas que podem contribuir para que as empresas familiares perpetuem em tempo de globalização (modelos de sucessão). Também é abordado um modelo integrador para sucessão de sucesso nos negócios pertencentes às famílias (NPF), dos autores Le Breton-Miller, Miller e Steier.

Em um quarto momento, é abordado o planejamento do processo sucessório, onde no Brasil, em geral, não é realizado. É um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência fundamenta-se em grande parte no êxito deste processo. Também é abordado a consequência de um planejamento mal elaborado.

Em um quinto momento, são abordados alguns modelos de sucessão de vários autores, em seus vários aspectos, seja no seu ciclo de vida organizacional, seja nas dinâmicas das relações empresa/família/propriedade.

E no último momento é retratado o sucesso na sucessão, envolvendo a condução e o desenvolvimento sucessório pelos integrantes envolvidos.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descoberto por Portugal. A explicação que Oliveira (1999) tem para o fato, é da necessidade de segmentação das companhias hereditárias perseguindo melhor administração e, após, a sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivando o início de vários outros empreendimentos necessários, como a construção de estradas, os centros de distribuição, entre outros.

Séculos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão, não esquecendo que houve o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso (CAMARGO, 2005).

Todos os movimentos imigratórios surgiram no século XIX. Até então eram invasores - holandeses, franceses, espanhóis - ou degradados, portugueses presos que recebiam a liberdade se viessem ao Brasil.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), “a maioria de nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais”.

Para Freitas (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por empresas familiares. Basta lembrar de nomes como Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Randon, Itaú entre outros. Conforme estimativas, as organizações de origem familiar respondem por quase metade do PIB nacional.

E, considerando que grande parte dos empreendimentos nacionais é fechada poucos anos depois de sua abertura, sobreviver por décadas, é uma prova inconteste do sucesso das companhias criadas e administradas – geração após geração – pela mesma família.

2.1.1 Definição

A definição de empresa familiar é bastante complexa, havendo diversas diferenças entre os conceitos. Bernhoeft (1989), define empresa familiar, a partir do discurso de Civita, como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Já para Donelley, citado por Bernhoeft (1989), “a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

São necessárias algumas condições para isto, como: laços familiares; esposa e/ou filhos no conselho administrativo; valores institucionais da empresa próximos aos da família; ações praticadas por membros da família que afetem a empresa; parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência; a posição do parente na empresa influi na situação familiar; os membros da família precisam definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir.

Bernhoeft (1989), a partir das considerações de Donnelley (1987), defende que a empresa familiar brasileira possui algumas características, tais como: forte valorização da confiança mútua; laços afetivos influenciando comportamentos e decisões; valorização da antiguidade; exigência de dedicação; postura de austeridade; expectativa de alta fidelidade; dificuldades de separar o emocional do racional; e jogos de poder.

A empresa familiar corresponde a uma imagem da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centralizado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem às regras que seguem os integrantes da família na empresa (GRZYBOVSKI, 2002).

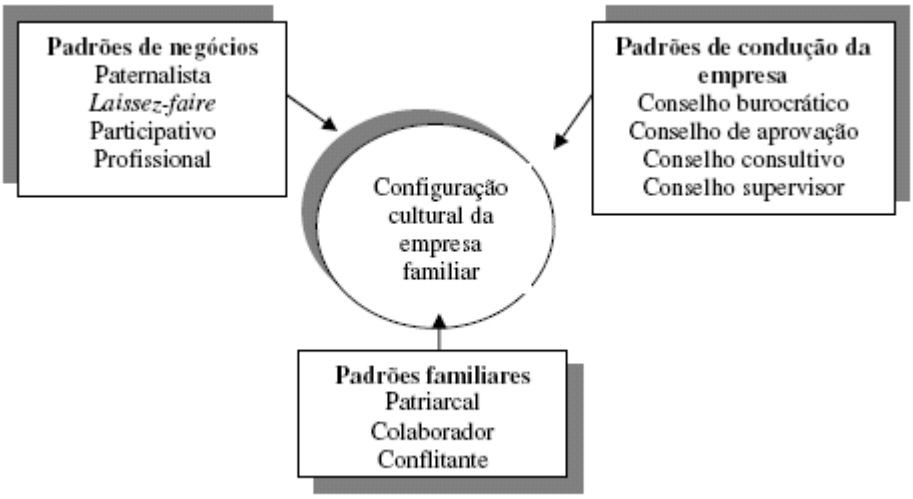
Já para Longenecker, Moore e Petty (1997) a expressão “empresa familiar” subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

Pode-se, assim, considerar que uma empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da mesma, identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Lodi (1998) acredita, por sua vez, que o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos de um fundador a empresa se caracteriza por um negócio pessoal.

A figura 1 apresenta um conjunto de padrões culturais que se aplica às três facetas das empresas familiares: o negócio em si, a família e a direção dos negócios.

Figura 1: Configuração cultural de uma empresa familiar



Fonte: Dyer Jr., 1986.

Sobre essa formação de padrão, Dyer Jr. (1986), comenta que nos primeiros estágios dos negócios de uma família, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas, significando que ”as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apóia automaticamente as decisões do fundador”.

As sociedades familiares são sistemas constituídos por três subsistemas: o da família, o do patrimônio e o da empresa. Inicialmente esses sistemas se confundem na figura centralizadora do fundador. No entanto, com a inevitável pulverização do patrimônio e, conseqüentemente, do poder de decisão ao longo das gerações, cada uma dessas esferas se distingue mais claramente e adquire dinâmica própria de crescente relevância (BERNHOEFT, 2006).

De acordo com Ricca (2007), o quadro 1 demonstra os pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares**,** sob o ponto de vista dos administradores familiares e o quadro 2, sob o ponto de vista dos administradores profissionais.

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores familiares.

Pontos fortes	Pontos fracos
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionários na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).

Fonte: Ricca, 2007.

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores profissionais.

Pontos fortes	Pontos fracos
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as decisões mais pessoais.	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”.
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a idéia”).	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a ser sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta rumo (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da empresa (“ele adquire todos os vícios”).
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz.	Muito atrito entre os membros da segunda e

	terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Ricca, 2007.

Já na literatura internacional, são vários conceitos de diversos autores, sobre a empresa familiar que é retratado na quadro 3.

QUADRO 3 – Conceituação sobre empresas familiares por diversos autores internacionais

Autores	Definição
Alcorn, 1982	Uma propriedade que visa lucro que é tanto uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte do estoque for propriedade pública, a família deve também operar o negócio.
Babicky, 1987	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma idéia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Barnes e Hershon, 1976	O controle da propriedade reside nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família.
Bernard, 1975	Uma empresa que na prática é controlada por uma única família.
Carsrud, 1994	Empresa firmemente controlada, possuída ou controladora da política por um “grupo que tem ligação de parentesco ou emocional”.
Churchill e Hatten, 1993	O que geralmente é definido por negócio de família é... Tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.
Davis, 1983	São aquelas cuja política e direção, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família. Esta influência é exercida através da propriedade e algumas vezes através da participação de membros da família no gerenciamento.
Davis e Tagiuri, 1985	Um negócio no qual, dois ou mais membros da família influenciam na direção do negócio.
Donkels e Frolich, 1991	Se os membros de uma família possuem pelo menos 60% da equidade.
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Dreux, 1990	São empresas econômicas em que ocorre serem controladas por uma ou mais famílias (que têm) um grau de

	influência sobre as ações.
Gallo e Syeen, 1991	Um negócio no qual uma única família tem a maioria das ações e tem total controle.
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
Holland e Oliver, 1992	Qualquer negócio no qual, as decisões referentes à sua propriedade ou gerenciamento são influenciadas pelo relacionamento entre uma família ou famílias.
Lansberg, Perrow, Rogolski (1988)	Um negócio no qual, os membros de uma família têm controle legal sobre uma propriedade.
Leach e outros (1990)	Uma companhia na qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
Lyman ,1991	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e um outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Rosenblat, deMik, Anderson e Johnson, 1985	Qualquer negócio no qual a maioria da propriedade ou controle reside numa única família e no qual dois ou mais membros são ou às vezes são diretamente envolvidos no negócio.
Stern, 1986	Possuído e gerenciado pelos membros de uma ou mais famílias.
Welsch, 1993	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.

Fonte: Chua; Chrisman; Sharma, 1999.

2.1.2 Empresa Familiar no Brasil

No Brasil, mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, que empregam mais de 60% da força de trabalho, por ser a grande geradora de empregos, possuir flexibilidade e agilidade, vinculando o fortalecimento e a

modernização da economia brasileira à profissionalização da empresa familiar nacional (ANDRADE; REZENDE; RESENDE, 2003).

Novellino (2007) criou uma classificação com base nas características intrínsecas de cada empresa familiar, de acordo com sua adesão às práticas mencionadas anteriormente (quadro nº. 3).

Para facilitar a descrição e memorização, os tipos de empresa receberam os seguintes nomes:

Estrelas: representam 10% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Foram assim chamadas por fazer parte de um grupo seleto de companhias que adotam boas práticas de gestão de empresa familiar em todos os três conceitos.

Tradicionais organizadas: representam 20% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Adotam, assim como as estrelas, boas práticas de gestão empresarial e de planejamento, organização e comunicação da família.

No entanto, seus conselhos de administração ou consultivos são como “clubes” bem organizados e tradicionais, nos quais apenas os “sócios” (a família) são admitidos. Embora a maioria das empresas desse tipo fature mais de R$ 200 milhões por ano e tenha entre 25 e 50 anos de fundação, existem casos de companhias formadas há menos de 25 anos com faturamento anual inferior a R$ 100 milhões. Na média, esse é o grupo das empresas mais antigas e mais tradicionais: cerca de dois terços possuem mais de 50 anos de fundação.

Com foco na empresa: representam 28% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Seus proprietários e acionistas se concentraram, quase exclusivamente, no desenvolvimento do negócio, ao passo que o planejamento, a organização e o desenvolvimento da família empresária receberam menos atenção, o que explica, assim, a escolha desse nome.

Apesar de serem companhias bem estruturadas, 40% delas foram formadas há menos de 25 anos e 61% ainda estão sob o controle da primeira geração. Entre os cinco tipos de empresas identificados no estudo, este é, na média, o mais jovem.

De profissionalização incipiente: representam 27% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Estão no “meio do caminho” do processo de “profissionalização”, aqui definido como o processo de adoção de boas práticas de gestão empresarial. Por outro lado, ainda estão no início do caminho do processo de “profissionalização da família”.

Intuitivas: representam 15% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Caracterizam-se pela ausência, ou quase ausência, de estruturas e processos para gestão e monitoramento do desempenho da companhia.

O estilo de gestão é fortemente baseado na intuição empresarial de seus proprietários e em sua influência nos assuntos operacionais do negócio, motivo pelos quais essas empresas foram denominadas “intuitivas”.

Em relação aos outros tipos, elas tendem a ser empresas menores: 79% delas faturam até R$ 100 milhões por ano, mas não são as mais recentes – 83% foram fundadas há mais de 25 anos.

No quadro 4, apresenta as características das empresas brasileiras.

Quadro 4 – características das empresas familiares brasileiras

Tipo de empresa	Gestão	Governança	Família
Média Brasil	• Há plano estratégico: 68%. • Há metas de longo prazo: 76% • Há orçamento: 76%. • Há remuneração variável: 62%. • Há ERP: 86%. • Há executivos competentes: 66%.	• Há conselho de administraçã o ou consultivo: 55%. • Conselho se reúne com freqüência: 52%. • Conselho avalia desempenho: 46%. • Conselho possui membros externos: 21%. • O presidente executivo é da família: 95%.	• Há conselho de família: 41%. • Há critérios para emprego de familiares: 30%. • Há critérios para transferência de cotas: 61%. • Há critérios para sucessão de gestão: 49%. • O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 54%.
Intuitivas	• Há plano estratégico: 4%. • Há metas de longo prazo: 17%. • Há orçamento: 17%. • Há remuneração variável: 29%. • Há ERP: 54%. • Há executivos competentes: 43%.	• Existe conselho: 33%. • Conselho se reúne com freqüência: 29%. • Conselho avalia desempenho: 33%. • Conselho possui membros	• Há conselho de família: 38%. • Há critérios para emprego de familiares: 17%. • Há critérios para transferência de cotas: 46%. • Há critérios para sucessão de gestão: 29%.

		externos: 4%. • O presidente executivo é da família: 96%.	• O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 50%.
De profissionalização incipiente	• Há plano estratégico: 48% profissionalização. • Há metas de longo prazo: 54%incipiente . • Há orçamento: 74%. • Há remuneração variável: 33%. • Há ERP: 80%. • Há executivos competentes: 67%.	• Existe conselho: 41%. • Conselho se reúne com freqüência: 33%. • Conselho avalia desempenho: 30%. • Conselho possui membros externos: 9%. • O presidente executivo é da família: 98%.	• Há conselho de família: 37%. • Há critérios para emprego de familiares: 15%. • Há critérios para transferência de cotas: 43%. • Há critérios para sucessão de gestão: 37%. • O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 50%.
Com foco na empresa	• Há plano estratégico: 95%. • Há metas de longo prazo: 98%. • Há orçamento: 95%. • Há remuneração variável: 79%. • Há ERP: 95%. • Há executivos competentes: 73%.	• Existe conselho: 54%. • Conselho se reúne com freqüência: 52%. • Conselho avalia desempenho: 46%. • Conselho possui membros externos: 21%. • O presidente executivo é da família: 93%.	• Há conselho de família: 29%. • Há critérios para emprego de familiares: 14%. • Há critérios para transferência de cotas: 48%. • Há critérios para sucessão de gestão: 32%. • O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 45%.
Tradicionais organizadas	• Há plano estratégico: 86%. • Há metas de longo prazo: 95%. • Há orçamento: 95%. • Há remuneração variável: 86%. • Há ERP: 100%. • Há executivos competentes: 78%.	• Existe conselho: 75%. • Conselho se reúne com freqüência: 73%. • Conselho avalia desempenho: 64%. • Conselho possui membros externos: 2%.	• Há conselho de família: 64%. • Há critérios para emprego de familiares: 70%. • Há critérios para transferência de cotas: 91%. • Há critérios para sucessão de gestão: 93%. • O familiar não

		• O presidente executivo é da família: 93%.	envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 75%.
Estrelas	• Há plano estratégico: 90%. • Há metas de longo prazo: 90%. • Há orçamento: 100%. • Há remuneração variável: 90%. • Há ERP: 100%. • Há executivos competentes: 85%.	• Há conselho de administraçã o ou consultivo: 100%. • Conselho se reúne com freqüência: 100%. • Conselho avalia desempenho: 97%. • Conselho possui membros externos: 100%. • O presidente executivo é da família: 69%.	• Há conselho de família: 86%. • Há critérios para emprego de familiares: 90%. • Há critérios para transferência de cotas: 86%. • Há critérios para sucessão de gestão: 90%. • O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 83%.

Fonte: Novellino, 2007

2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sobrevivência dessas empresas (MACHADO, 2006).

Paralelamente às questões de sucessão familiar, estão os problemas de crescimento e/ou estagnação da empresa. Essa etapa de sucessão, de transição, sempre afeta o sucesso da etapa seguinte (RUSSO, 2002).

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

A sucessão sugere a substituição do criador, fundador do empreendimento, para dar prosseguimento à obra criada e gerida pelo mesmo, porém com enfoque alterado, de estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do momento sócio econômico.

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a responsabilidade. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Neste tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido (LEONE, 2005).

Com a atual situação econômica, a sucessão exige que seja tratado com mais planejamento e preparação e que os impactos sejam os mais sutis (STAUDT, 2006).

O conflito de gerações é uma questão mais presente nas empresas familiares, talvez porque estas podem apresentar a peculiaridade de ter presente o sucedido que detém o poder e seu possível sucessor. O primeiro dificilmente tem segurança na delegação plena e total do poder, e o segundo considera-se plenamente apto em assumir a responsabilidade, ressaltando que quanto mais fechada, autoritária e inflexível for a família, maior será o conflito vivenciado, podendo levar o sucessor a afastar-se da família.

Esta situação pode ser contornada, a partir do momento que forem levados em consideração a escolha, o preparo e a carreira do sucessor (GRZYBOVSKI, 2002).

Um dos erros mais comuns que muitos empresários e seus herdeiros cometem em relação à continuidade da empresa familiar, é encaminhar a sucessão apenas levando em conta um foco, ou seja, a substituição naquilo que envolve a gestão dos negócios (BERNHOEFT, 2003).

Ele ainda afirma que perpetuar uma sociedade familiar significa compreender que ela deve envolver muito mais que a gestão dos negócios, mas também um modelo societário, que viabilize a preservação do controle do capital da organização (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004).

Portanto, incentivar o espírito empresarial requer incentivar a empresa familiar e possibilitar sua continuidade. Mas o que se observa é que as empresas familiares que sobrevivem a seus fundadores, sem citar as que ainda estão prosperando na terceira e quarta gerações da administração familiar, são mais a exceção do que a regra.

O primeiro grande problema que torna vulneráveis as empresas familiares, é a freqüência da incapacidade dos fundadores de planejar a continuidade e, enquanto ainda vivos e ativos, em ceder o controle sem maiores problemas e eficaz para a próxima geração (WARD, 2006).

O segundo problema é a percepção generalizada – embora o autor não concorde plenamente com ela – de que a próxima geração não apresentará empreendedores tão motivados ou brilhantes quanto os fundadores, por serem “mimados” pela criação confortável em uma família de sucesso.

Embora o nepotismo não seja uma garantia de um grande sucessor empresarial, pode levar os péssimos líderes, na maioria dos casos filhas e filhos de empreendedores de sucesso, a se tornarem excelentes líderes. Isso ocorre porque, embora possa haver desvantagens na sucessão familiar, em vez de sucessão baseada em competência, crescer em uma empresa familiar confere uma boa orientação empresarial e muito conhecimento, e essas são qualidades extremamente importantes.

O terceiro problema é o conflito familiar. Podem existir, por exemplo, rivalidades entre irmãos na segunda geração que produzam efeitos nos negócios. É verdade que irmãos e irmãs tendem a ser competitivos entre si e que também possam ter estilos gerenciais muito diferentes, o que pode levar a novos conflitos e potenciais rupturas e discussões e gerar cisões empresariais.

Isso acontece com freqüência e é uma importante preocupação, porém as empresas familiares tendem a evitar conflitos, pois se preocupam com as rupturas pessoais que surgem em função dos conflitos empresariais (WARD, 2006).

E, finalmente, o quarto e maior desafio é o crescimento da família até a terceira geração. Muitos destes familiares serão acionistas, porém não estarão trabalhando na empresa, podendo ter uma participação reduzida demais para que a renda pessoal possa advir unicamente desta fonte, não tendo sido criados na casa do fundador, provavelmente não vivem na cidade onde se encontra a sede da empresa e poderão ter interesses, valores e orientações totalmente diferentes. O fato de serem netos do fundador não necessariamente significará que tenham paixão pelo negócio, nem que queiram manter toda sua fortuna pessoal investida na empresa (WARD, 2006).

Finalmente, além dessas questões mencionadas, as empresas familiares encaram os mesmos desafios enfrentados por qualquer outra empresa. Isso pode ser agravado pelo foco em um único negócio, que reduz a capacidade de redefinir a estratégia empresarial para atender a mudanças nas condições de mercado.

Para Ricca (2008), um dos grandes obstáculos enfrentados pelas empresas familiares acontece na hora de transferir o negócio para a próxima geração. Para ele, são três itens que são essenciais na sucessão.

Primeiro, é necessário saber se a nova geração deseja dirigir o negócio, o que nem sempre ocorre. Em caso positivo, é fundamental que os herdeiros se preparem para assumir o comando. Por último, uma vez à frente do negócio, eles devem evitar de serem vistos como os “filhos do dono”.

A predominância de fatores relacionados com o gerenciamento do processo de sucessão é a principal razão para a fragilidade dos negócios de família. O momento da sucessão é usualmente marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e vindo a dificultar toda a relação, principalmente pela falta de normas e regras já estabelecidas entre os sócios (LANK, 2001).

Nesta mesma direção, Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho.

Vale ressaltar que os sócios não têm compromissos iguais, pela simples razão que não tiveram a liberdade de se escolher, bem como, pelo fato do negócio não representar uma opção livre (DAVEL; COLBARI, 2003).

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Dois tipos de processo de sucessão podem ocorrer nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional (OLIVEIRA, 1999). Embora a sucessão familiar tenha recebido mais ênfase nas empresas familiares, deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nesse tipo de empresa.

Neste contexto, cabe referir sobre a sucessão familiar alguns aspectos que devem ser considerados, tais como:

- A realidade da família quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- São colocados o nível de riqueza e o poder acima das interações pessoais e familiares?
- Existe dicotomia entre família e empresa?
- Como são tratados os parentes agregados, tais como, genros e noras?
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família?
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

É neste ambiente em que entram os herdeiros, que podem ter, ao longo do tempo, um envolvimento em menor ou maior grau com os negócios da empresa familiar.

Quanto à classificação deste envolvimento, são classificadas de quatro formas principais (OLIVEIRA, 1999):

a) Quanto ao envolvimento com a gestão dos negócios da empresa familiar: pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados. É uma questão relacionada ao juízo de valor do proprietário ou do principal executivo da empresa familiar;

b) Quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar: trata-se de alcançar os resultados estabelecidos nos objetivos e a forma de se alcançar esses resultados é por meio das estratégias formuladas, sendo os instrumentos administrativos utilizados no processo de planejamento estratégico;

c) Quanto à abordagem legal: o tratamento dos herdeiros é regido pelo art. 1.603 do Código Civil brasileiro, que estabelece a ordem de preferência dos herdeiros quanto ao espólio do proprietário da empresa familiar, considerando:

- Descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- Ascendentes: pais, avós e bisavós;
- Colaterais: irmão e primos; e
- Governo: município, distrito federal e união.

d) Quanto aos agregados: eles podem tornar-se herdeiros, tais como os cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento.

A questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações: a profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família que ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração, e a gestão da empresa familiar pelos membros da família, em que o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa (OLIVEIRA, 1999).

Para o processo de sucessão na preparação dos membros da família para carreiras e na transmissão dos negócios para eles, é difícil e às vezes, frustrante, em virtude de que as exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesses familiares (LONGENECKER, 1997).

Ao ser considerado a função e o talento do líder na empresa familiar, acredita-se que o negócio dependa desse talento para obtenção do sucesso; porém, se o talento disponível for deficiente, o empreendedor deverá providenciar liderança de fora ou suplementar o talento da família de alguma forma, sob o risco de que o negócio familiar sofra um declínio sobre a liderança de membros de segunda ou de terceira geração (LONGENECKER, 1997).

É necessário, no entanto, ponderar sobre a competência dos membros da família, vista sob o ângulo crítico e delicado, pois ao ser considerada a experiência que permite aos indivíduos o aprimoramento de suas habilidades, não é licito julgar rigorosamente e nem cedo demais os mais jovens. Resta ainda, a preocupação de alguns sucessores potenciais quanto à relutância dos pais em delegar-lhes poder (LONGENECKER, 1997).

Talvez a filosofia mais apropriada seja reconhecer o direito que os membros da família têm de provar a si próprios. Um período de teste pode ocorrer nos negócios de família ou em outra organização. À medida que os filhos se mostram capazes, ganham o direito de aumentar a sua responsabilidade de liderança.

Se concluírem que os sucessores potenciais não dispõem de capacidade adequada para a liderança, a preservação dos negócios da família, e mesmo seu bem-estar, exigirá que eles não sejam promovidos. A indicação de profissionais de fora competentes para esses cargos, se necessário, aumenta o valor da empresa para todos os membros da família que têm participação nos negócios (LONGENECKER, 1997).

O processo de transição da liderança de uma geração para a outra é normalmente complexo, por mudanças na cultura dos negócios familiares e interligado a elas. À medida que um negócio da família cresce, requer uma medida maior de experiência profissional, de forma que a empresa é pressionada a romper com o modelo paternalista que dava prioridade à autoridade familiar e menos atenção a habilidades profissionais.

Segundo Longenecker (1997), “a idade mais avançada do fundador e a maturidade dos seus filhos tendem a enfraquecer a cultura da família patriarcal com sua fonte dominante de autoridade – um pai que ‘sempre sabe mais’ ”.

No entanto, é necessário ponderar que cada geração enfrenta seu próprio conjunto de desafios culturais: na primeira geração, há práticas de tomadas de

decisão centralizadas que levam cada vez mais à ineficiência nas operações, cujo desafio é reter os valores do fundador sem perder a eficácia nas operações.

Na segunda e terceira gerações, a partida do fundador cria um vácuo que pode levar a conflitos familiares e lutas pelo poder ou à colaboração. O que se funda é o desafio de trabalharem juntos de forma que preservem os relacionamentos familiares e protejam os negócios, seguindo a meta da liderança, em cada estágio da sucessão, preservando a cultura existente e eliminando os defeitos presentes (DYER, 1986).

No quadro 5, Machado (2006) demonstra um resumo de um conjunto de variáveis que interferem na sucessão.

Quadro 5: Variáveis presentes na sucessão familiar

Sucedido	Sucessor	Contexto familiar	Processo de Sucessão
• Sexo/Idade • Formação • Qualidade do relacionamento com sucessor • Perfil empreendedor	• Habilidades gerenciais • Experiência • Interesses • Motivos da adesão à empresa • Perfil comportamental	• Apoio recebido • Relacionamento com irmãos, primos, tios etc. • Partilha de informação • Resolução de conflitos	• Primeiros passos • Escolha do sucessor • Visão compartilhada do futuro • Programas de treinamento • Transferência de capital

Fonte: Machado, 2006 (adaptado de Le Breton-Miller *et al*.. (2004).

2.3.1 Vantagens da empresa familiar

As vantagens de uma empresa familiar, segundo Longenecker (1977), são as seguintes:

- Preservar o clima do local de trabalho: a empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados na corporação típica;
- Enfocar o longo prazo: a empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais;
- Enfatizar a qualidade: as empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

2.3.2 Desvantagens da empresa familiar

Raimundini (2005) apresenta quatro fatores negativos que considera como inerentes à empresa familiar, quando comparados com outras formas de sociedade:

- O forte envolvimento familiar: a família está presente no cotidiano da empresa e a empresa no cotidiano da família, tornando-se vulnerável a conflitos tanto a família, como a empresa, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa;
- A propriedade: quando a empresa está na primeira geração, os primeiros vinte ou trinta anos de atividade, o detentor do capital é o fundador da empresa. Na sucessão para a segunda geração o detentor do capital é o herdeiro sucessor, sendo comum encontrar sucessores e os herdeiros, ou seja, aqueles que desejam continuar o negócio e aqueles que desejam a herança;
- A administração: administrar uma empresa familiar significa deter o poder, porém é a administração que definirá o destino da empresa. Assim sendo, a administração pode apresentar falha em algumas decisões:

  a) Até quando o fundador deve permanecer na administração?

  b) A quem transferir a responsabilidade de administrar a empresa?

  c) O fundador que está na administração da empresa deve ser o modelo a ser seguido pelos membros da família, sendo a primeira pessoa a chegar à empresa e a última a sair, além de levar trabalho para casa.
- A dependência financeira: a não diversificação do negócio, associado à não separação entre o que é da empresa e o que é da família, é um fato que se caracteriza pela dependência financeira da empresa. Assim, no caso em que a empresa venha passar por dificuldades financeiras, a situação financeira da família é também prejudicada.

No entanto, os fatores já mencionados acima, dependem muito da habilidade do fundador no momento da transmissão aos seus sucessores, os bens, em conjunto com o legado ideológico que direcionou a empresa desde a sua criação, até o momento da transmissão da administração e da propriedade (CAMARGO, 2005).

2.4. PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório sempre tem como significado grandes mudanças para as empresas, sendo que poucas conseguem superá-lo sem grandes danos para a sua estrutura; tanto a empresa, como a família (MENDONÇA *et al*., 2007).

Para Lodi (1998), o processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa. Portanto, para consolidar este processo existem vários pormenores que precisam ser trabalhados e considerados.

A primeira questão refere-se ao poder exercido pelo fundador, pois, enquanto tal, é detentor da posição acionária majoritária na empresa, e arbitra, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor idéia. As pessoas que o cercam são aquelas que adquiriram a sua confiança, mesmo não sendo detentores de habilidades para permanecerem no cargo por muito tempo.

Em um segundo momento, ou concomitantemente, pode ocorrer a disputa de poder entre irmãos ou parentes atrapalhando o cenário familiar e organizacional. São disputas relacionadas a que profissão seguir, até quem será o escolhido para ser o sucessor. No entanto, vale ressaltar que há muitas famílias que não possuem uma rivalidade negativa entre os irmãos.

A terceira questão, referem-se às carreiras dos filhos. A tendência natural é pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta do ponto em que o segundo parou. É a busca pela perpetuidade familiar (GRZYBOVSKI, 2002).

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura.

Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A rivalidade ocorre na medida em que dois ou mais irmãos discordem da política e/ou sobre seus respectivos papéis nos negócios, e também no momento em que os filhos começam a se casar e entram novas pessoas para a família com ideais diferentes, aumentando ainda mais o conflito.

Quanto mais se intensificam as disputas familiares, mais complexo se torna o processo de sucessão. Leite (2002) acrescenta que casamento falido é outra causa que desencadeia ou dificulta o processo sucessório e, conseqüentemente, a perpetuidade da empresa familiar, pois quando consolidado em uma base formada por valores fortes, aumenta a perpetuidade das empresas.

Por outro lado, pode existir uma boa relação entre os integrantes em relação a idéias semelhantes e cooperação entre irmãos, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial através do trabalho em equipe (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

O conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto que em outros casos pode desenvolver-se mais harmoniosamente. Nesse sentido, é necessário que o sucessor reconheça o momento certo em que precisa começar a se afastar da empresa e delegar funções aos membros familiares, pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta.

Ainda segundo o autor acima, o fundador, ao transmitir a história de empresa para o sucessor ou integrante da família, sente que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história da empresa. Neste momento o fundador sente-se seguro em deixar a empresa nas mãos do sucessor (GRZYBOVSKI, 2002).

As empresas que estão em processo sucessórios apresentam diferentes formas de sucessão, principalmente quando se trata de resoluções de questões de terceira geração. Estas sofrem um processo de sucessão na terceira e quarta geração, são aquelas surgidas em um período econômico altamente protecionista, válido para aquela época. Atualmente, a exigência está em um modelo econômico cada vez mais transformador (STAUDT, 2006).

Os principais princípios e etapas que podem auxiliar as empresas familiares a se perpetuarem em épocas de globalização (WARD, 2003):

• a sucessão é um processo, não um ato isolado. Quando é realizada de forma correta, esta etapa acontece quase despercebida;

• as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão: há uma dificuldade de início, mas não é aconselhado adiar este momento;

• nenhum plano de sucessão é seguro, acentuando-se o fundador da empresa não tem garantido seu futuro econômico;

• a participação do sucessor na empresa deve ser de forma voluntária e não uma obrigação;

• experiências em outras empresas são essenciais para uma carreira de sucesso na empresa familiar. É preciso estimular os descendentes neste sentido;

• planejamento estruturado para o processo de sucessão, contribui para aumentar o valor da empresa;

• a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário;

• na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

São três pontos fundamentais para a continuidade de uma empresa familiar (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004):

1. os integrantes da família devem evitar trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro funcionário. Se o quadro de funcionários inclui um filho ou sobrinho não capacitado para exercer um determinado cargo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa;

2. independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um cargo de nível superior sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar;

3. com a única exceção das empresas familiares de um porte pequeno, as demais empresas necessitam, cada vez mais, de profissionais sem o vínculo familiar nos cargos de maior importância.

Algumas questões que demonstram serem importantes durante o processo sucessório (LODI, 1998):

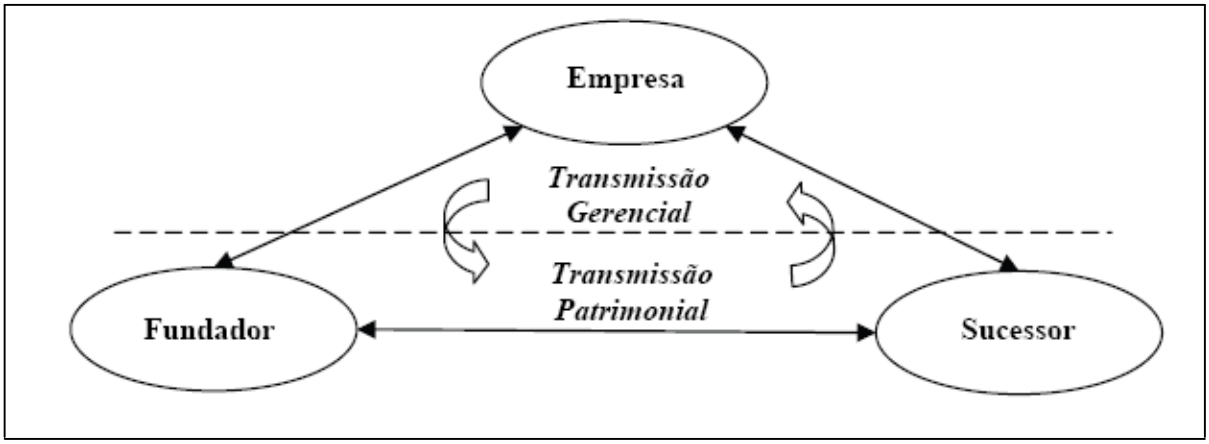
1) o poder é exercido pelo indivíduo que detém o controle majoritário do capital acionário;
2) a disputa interna pelo poder entre os componentes pode colocar em posições antagônicas irmãos ou parentes, havendo obstáculo na questão do processo sucessório quando não houver planejamento e organização familiar, refletindo de forma negativa na vida da empresa;
3) a opção pela continuidade sugere que o sucessor continue a obra do sucedido, seguindo o projeto a partir de onde o primeiro parou, em busca da perpetuidade familiar.

A abrangência das questões acima, torna-se maior à medida que os filhos se casam e a família começa a ter novos entrantes. Quando isto ocorre e não havendo boa organização familiar, os conflitos em busca do poder tornam-se praticamente inevitáveis.

A dissolução do casamento do fundador, também é um outro elemento que irá influenciar na sucessão, baseada na premissa de que alguns valores familiares se perdem da linha original quando da eventual dissolução do casamento (STAUDT, 2006).

O modelo do processo decisório proposto por Bayad e Barbot (2002), demonstra o resultado de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial, apresentando o fenômeno como uma evolução linear e sequencial, como uma relação dialética que se constrói ao longo do tempo. Esta relação dialética revela um processo cujos critérios demonstram a articulação de uma transmissão em três dimensões: a empresa, o dirigente e o sucessor, como na figura 2.

Figura 2: Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares



Fonte: Bayad e Barbot (2002)

No processo sucessório nas empresas familiares brasileiras, destacam-se três tipos de crises que as mesmas costumam vivenciar (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Na primeira passagem, a crise costuma ocorrer por ocasião da transferência do fundador para o sucessor, devido à sua personalidade (autocrata, centralizador, avesso à profissionalização), podendo acarretar prejuízo no processo sucessório.

Na passagem da segunda para a terceira geração, geralmente coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da empresa, onde é comum vivenciarem uma crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucedido e o sucessor, pelo fato de não apresentarem condições profissionais de liderança e assumir novos desafios, indicando uma possível profissionalização na empresa.

A terceira, e último tipo de crise, é evidenciada pela perda de identidade da empresa, que não mais sabe a que veio e quais são os seus objetivos. Coincide com o acúmulo de capital e o tamanho da organização e é decorrente o fracionamento do poder acionário entre os vários herdeiros, que buscam unicamente o lado financeiro e não demonstra nenhum compromisso com a história da empresa.

A geração de conflito por perda de valores familiares pode também dificultar o processo sucessório. No entanto, quando o sucedido transmite a história de empresa para o sucessor ou integrantes da família, deve sentir-se movido pela certeza de que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história e sentir-se seguro em transmitir a empresa para as mãos do sucessor (GRZYBOVSKI, 2002).

Cabe ao sucedido considerar o momento certo para afastar-se, transmitindo ao sucessor os elementos de interesse da família e da empresa, procurando preservar sua história, mediante à delegação das funções aos novos membros da família. Por vezes, nem sempre é possível transferir a totalidade das crenças ao sucessor, devido às variáveis de mudança de mercado, formação profissional, entre outras.

Para efeito do processo sucessório e sua melhor compreensão por parte dos herdeiros, torna-se necessário que estes compreendam a separação entre a gestão e a propriedade. A área comercial e industrial podem ser definidas como “sociedade de capital”, enquanto que a área de serviços é estruturada como “sociedade de competência”.

A principal diferença no processo sucessório das sociedades acima, é que na primeira é possível separar capital material do capital humano. Já na sociedade de competência, o que se tem é essencialmente capital humano. Portanto, estes setores têm de se adequar a processos de transferência patrimonial de forma distinta (LEONE, 2005).

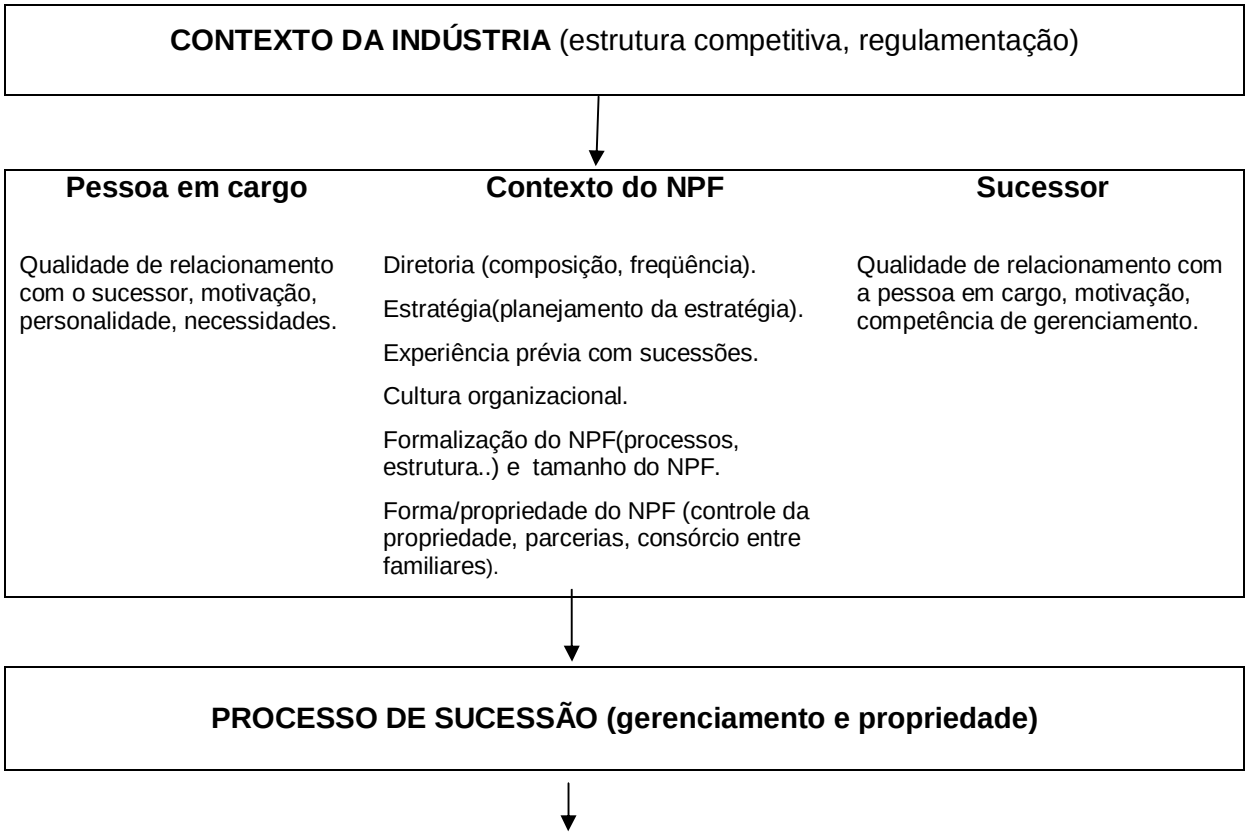
Na figura 3, o contexto não-família inclui a indústria e o ambiente competitivo da organização, o que constrange e dirige sua estratégia, organização e políticas de administração. O NPF (Negócios Pertencentes às Famílias) por si impacta no processo de sucessão pela virtude de sua estratégia e à medida que requer um tipo particular de administrador para implementá-la.

A estrutura de propriedade e a composição da diretoria determinarão quem pode ser aceitável como sucessor apropriado, tanto em termos de talento quanto em termos de parentesco e personalidade (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Claramente, a qualidade do relacionamento com o sucessor, a personalidade da pessoa em cargo e seu comportamento no treinamento e desenvolvimento do sucessor, serão de grande importância. Também serão seus interesses em relação à missão da empresa, aposentadoria, sucessão e assim por diante.

As características do sucessor, serão um fator fundamental, com a habilidade de gerenciamento, experiência, motivação, idade, personalidade e compatibilidade sendo primordiais.

FIGURA 3 - Modelo integrador para sucessões de sucesso nos NPF's (Negócios Pertencentes às Famílias)



Regras Básicas e 1º passos	**Educação/ Desenv. do Sucessor**	**Seleção**	**Passagem/Transição Processo/Instalação**
Visão compartilhada para estabelecer futuramente o planejamento de sucessão: -Critérios de Seleção. -Variedade de Candidatos (família, externos). -Regras para escolha (primogenitura, etc.). -Identificando sucessores em potencial. -Diretrizes de Governabilidade (regras para propriedade, diretoria, conselho). -Plano de Divisão da Liderança e transição. -Plano de Divisão da Propriedade. -Força Tarefa da Sucessão. -Cronologia e *timing.* -Ser estabelecido com antecedência, comunicado e ajustado com tempo, experiência e realimentação.	-Estabelecendo as lacunas entre as necessidades e as habilidades do futuro sucessor. -Programa de Educação Formal. -Programa de Treinamento. -Aprendizado (transferência de conhecimento explícito e tácito e contatos). -Desenvolvimento da carreira, exposição precoce ao negócio e envolvimento crescente. -Experiência de fora do negócio. -Interações pessoais da pessoa em cargo na preparação do sucessor.	-Projeto de um processo legítimo. -Critérios finais de seleção. -Pessoa (talentos, desejos) . -Seleção do presidente.	-Fase da pessoa em cargo fora/transição e novo papel. -Fase do sucessor entrada (diretor, diretor executivo, presidente). Gerentes intermediários. **Transferência de Capital** -Divisão de ações: um proprietário controlador, divisão entre irmãos igualitária ou não, ou entre primos- quem é o líder do NPF.

DESEMPENHO/AVALIAÇÃO—REALIMENTAÇÃO (MONITORAMENTO DO PROCESSO)

CONTEXTO DA FAMÍLIA

Dinâmica da família (colaboração, harmonia, abordagem de time, qualidade de relacionamento, confiança, abertura, valores compartilhados, respeito, liderança da esposa/ mãe).
Influência da Família nas decisões dos negócios, compromisso com os negócios e importância do investimento da família.
Conselho de Família/Reuniões (freqüência, missão, normas/valores, regras/políticas, responsabilidades / privilégios/ direitos).

CONTEXTO SOCIAL (cultura, normas sociais, ética, religião, leis)

Fonte: Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004.

2.4.1 Planejamento do processo sucessório

Há algum consenso de que a sucessão deve ser antecipada muito antes, e gerenciada como planejado no processo (DYCK *et al*., 2002; DYER, 1986; HANDLER, 1990; LANSBERG, 1988; SHARMA *et al*., 2001; WARD, 1987).

Para Lansberg (1988), “o planejamento de sucessão significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.”

Pode-se observar que o empresário brasileiro, em geral, não executa o planejamento da transferência do poder, fazendo surgir as principais causas de duelos familiares. A sucessão não é algo que se resolve de um dia para o outro; este processo poderá levar vários anos para que ele concretize.

Neste processo sucessório, fazem parte: o sucedido, o fundador, o sócio, a família, a empresa, o mercado e a comunidade, sendo o sucessor o integrante chave para a ocorrência da sucessão (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

O planejamento da sucessão deverá representar, então, um momento decisivo para a empresa familiar, já que a sua sobrevivência, fundamenta-se em grande parte no êxito deste processo (CASTRO *et al*., 2001).

O processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando. Mas as empresas familiares, em geral, não possuem a cultura da prática do planejamento e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista (LEMOS, 2003).

Para muitos estudiosos e consultores do assunto, a sucessão na empresa familiar e suas consequências nestas empresas, transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência destas organizações em um mercado cada vez mais competitivo.

Neste momento, os administradores destas empresas, começam a compreender que, planejando e organizando a sucessão, estarão reduzindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório (LEONE, 2005).

A discussão do planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de bens aos herdeiros. Planejar, significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro.

Quando estas regras estão definidas e de forma coerente, é plenamente possível que o processo transcorra sem conflitos (KIGNEL, 1991).

As consequências de um planejamento mal formulado, podem resultar em (COHN, 1991):

- membros qualificados da família retiram-se dos negócios, por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
- filhos e empregados mal preparados para a função de liderança;
- proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- proprietário que não deseja abrir mão do controle; e
- família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

2.4.2 O processo de sucessão familiar

O processo de sucessão familiar é sempre um período complexo, tanto em termos financeiros, quanto no aspecto emocional. É neste momento onde a empresa corre um grande risco de ser vendida ou fechada pelos herdeiros.

Um planejamento com uma antecedência, implementação gradual e uma boa condução na sucessão, são elementos fundamentais para a transição de poder sem maiores problemas na empresa.

Há casos onde esta sucessão tem a necessidade de ser implementada de repente, como por exemplo, a morte prematura do fundador da empresa.

Alguns passos para o processo de sucessão (RICCA, 2007):

a) definir os objetivos: a definição se a empresa continuará com a família ou se será vendida;

b) administrar os conflitos familiares: é um momento onde pode ocorrer conflitos na família. Uma das maneiras de amenizar estes conflitos, seria a criação de um conselho de família, onde seriam realizadas reuniões formais, podendo haver ajuda externa;

c) selecionar e treinar o sucessor: é um momento bastante complexo, pois o escolhido pode não corresponder às expectativas na fase do treinamento. Um elemento facilitador é a motivação do mesmo, durante o programa do treinamento;

d) delegar o poder: sem a delegação de poder não há sucessão. Esta fase poderá ocorrer no momento do treinamento do sucedido, de uma forma gradual;

e) administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa: uma sucessão bem-sucedida, depende do apoio dos empregados-chave da empresa,

pois a lealdade e o conhecimento dos negócios, trarão mais tranqüilidade para o sucedido enfrentar este processo;

f) equacionar as necessidades de renda: o sucedido tem que ter a consciência que na maioria das vezes, a empresa é a sua única fonte de renda;

g) implantar ou modernizar o conselho de administração: pode ser uma medida para um bom êxito de um processo de sucessão, onde poderá facilitar o processo de sucessão e criar condições necessárias para o crescimento seguro dos negócios.

2.5. MODELOS DE SUCESSÃO

As empresas atravessam por diferentes etapas e cada uma delas apresentado suas próprias peculiaridades. Estas etapas das organizações, tem sido objeto de interesse por parte das teorias de gestão e de análises das ciências sociais que tomam as organizações por sujeito (LEONE, 2005).

Estes modelos são abordados de diferentes maneiras e autores, na condução dos processos sucessórios.

2.5.1 O modelo de Peiser e Wooten

As empresas familiares têm muitos pontos em comum (Peiser e Wooten, 1983):

1. As famílias são profundamente envolvidas nas tarefas do negócio;
2. Geralmente estes negócios estão em contínuo processo de transição, em que os negócios são cíclicos e as famílias desempenham importantes funções ao gerenciarem estas organizações;
3. A natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

Este modelo envolve mudanças em cada ciclo. O primeiro demonstra a trajetória pela sobrevivência, sucesso e o ápice, momento em que o empreendimento se torna uma grande organização.

No entanto, nesta etapa a empresa se defronta com a encruzilhada da sucessão: ou se prepara para continuar o crescimento do sucesso ou haverá o

declínio. Este é o momento em que se dá início ao segundo ciclo, que pode ocorrer com a transmissão do poder para a segunda geração. Porém, a crise pode estar presente quando não há competência suficiente para gerir os negócios, uma vez que as responsabilidades administrativas não dispensam experiência mínima suficiente.

O terceiro ciclo está presente paralelamente ao segundo, podendo ser visualizado como o seu inverso, ou seja, a nova geração pode ter experiência e capacidade suficiente, porém a geração sucedida não se encontrar preparada para compartilhar responsabilidades.

A maneira como será conduzido e desenvolvido o processo sucessório pelos integrantes envolvidos, é que determinará o sucesso que poderá alcançar o poder transmitido.

2.5.2 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família - Guerreiro

Aborda a relação empresarial entre a família e a organização, desdobra essa relação em quatro tipos básicos, "*dependendo da simultaneidade ou precedência relativa do aceso da família à condição empresarial e da constituição da empresa*". Essas dinâmicas foram designadas por ascensão-fundação, ascenção-aquisição, continuidade-fundação e continuidade-sucessão (GUERREIRO, 1996).

A primeira dessas dinâmicas – ascensão-fundação – acontece por ocasião da fundação da empresa por famílias, até então afastadas da atividade empresarial.

Na ascensão-aquisição, a segunda dinâmica, onde encontram-se antigos assalariados a quem surge à oportunidade de adquirir uma empresa já existente, algumas vezes aquela onde eram empregados.

Na terceira dinâmica, famílias com antecedentes empresariais, cujos descendentes fundam novas empresas, com a denominação de dinâmica da continuidade-fundação.

Segundo Guerreiro, "o que caracteriza a dinâmica de ligação da família à empresa é o fato de o grupo familiar já ser detentor de empreendimentos quando alguns dos seus membros decidem criar outras empresas, normalmente após um período de atividade profissional como assalariados".

A dinâmica da continuidade-sucessão, que é a quarta dinâmica, é completamente inversa à primeira análise. É encontrada quando já existem empresas familiares e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família.

2.5.3 O modelo das dinâmicas das relações empresa/família/propriedade - Gersick

É baseada nos trabalhos sobre os ciclos de vida das empresas. Os modelos de ciclos de vida das empresas em geral fazem claras distinções entre os estágios, marcados, para efeito do modelo de desenvolvimento de empresas familiares: início, expansão/formalização e maturidade (GERSICK *et al*., 1997).

O primeiro estágio – Início – abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. Esse estágio cobre o início da vida da empresa e duas etapas: formação e sobrevivência. Abrange o período em que a empresa é apenas uma idéia a ser realizada, bem como o período no qual o empreendedor e membros da sua família estão vivendo a nova empresa o tempo todo.

O segundo estágio – Expansão/Formalização – cobre um amplo espectro de empresas.

O estágio vai do ponto em que as empresas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescentes, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente. O grupo de proprietários e a família necessitam reavaliar seu compromisso com a empresa.

O terceiro e último estágio – Maturidade – tem suas raízes na avaliação do mercado, descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir. As dinâmicas competitivas transformam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas. Existem duas saídas do estágio de maturidade para uma empresa familiar: renovação e reciclagem ou o fechamento da empresa.

A conclusão de Gersick *et al..* (1997): “mantendo uma verdadeira perspectiva de ciclo de vida, o modelo assume que as organizações morrerão se tentarem

continuar indefinidamente no estágio de maturidade, sem um importante esforço de renovação.”

2.5.4 O modelo de ciclo de vida organizacional - Leone

Os estágios pelos quais passam as organizações podem ser definidos e apresentados na seguinte ordem sequencial: existência, manutenção, êxito, desenvolvimento, utilização máxima de recursos e esclerose (LEONE, 1994).

Estágio 1: a existência - consiste em começar um empreendimento, o que requer uma série de investimentos. Neste estágio, o empreendedor faz tudo e supervisiona diretamente seus subordinados.

Estágio 2: a manutenção - o problema principal é a relação entre receita e despesa. A organização é ainda simples. O objetivo maior continua a ser a sobrevivência e o dirigente-proprietário é o único representante da organização.

A empresa pode continuar a crescer em tamanho e em rentabilidade e passar ao estágio 3. Entretanto, ela pode permanecer nesse estágio e cessar suas atividades. As empresas familiares figuram nessa categoria.

Estágio 3: êxito/expansão - caracteriza-se pela decisão estratégica e imperativa de explorar novos mercados ao seu redor para se expandir ou manter certa estabilidade e um certo rendimento, a fim de assegurar as bases para outras atividades que o dirigente-proprietário decida empreender.

A questão fundamental consiste em utilizar a organização como meio de expansão em direção a novos mercados ou como ponto de apoio para o dirigente-proprietário por ocasião do seu desengajamento parcial ou total da empresa é um empreendedor-gestionário e inovador que privilegia o crescimento. Se a organização atinge esse estágio, a empresa se dirige ao quarto estágio.

Estágio 4: o desenvolvimento - chegando a este estágio, a empresa é descentralizada, há um planejamento, às vezes operacional e estratégico. É no decorrer deste estágio, que a empresa poderá se transformar em uma grande empresa. Caso contrário, a empresa pode, em geral, ser vendida com lucro.

O estágio do desenvolvimento, a delegação de poder, a distinção quase perfeita entre a pessoa física e a pessoa jurídica e a descentralização das atividades, caracterizam o perfil do empreendedor.

Estágio 5: a utilização máxima de recursos - a empresa detém os meios humanos e financeiros para poder proceder a um planejamento operacional e estratégico. A direção é descentralizada e se beneficia de um pessoal competente e experiente.

O espírito inovador, entretanto, é a força que mais identifica esse estágio de vida da organização, aonde a empresa chegou à maturidade. Suas vantagens são: seu porte, seus recursos financeiros e a competência de sua direção. Caso contrário, poderá entrar em um último estágio, aquele da Esclerose.

Estágio 6: a esclerose - se caracteriza pela falta de inovação e pela recusa em assumir riscos.

2.5.5 O modelo de ciclo de vida organizacional - Mendhan

Apresenta uma tipologia para os estágios de crescimento das pequenas empresas, classificados na seguinte ordem: estágio inicial, estágio de expansão, estágio estático, estágio de declínio e encerramento. Isto ocorre dentro de padrões conhecidos, influenciados por problemas internos e externos (MENDHAN, 1989).

Estágio inicial é o início do empreendimento, o que requer uma série de investimentos, como por exemplo: capital, clientes, fornecedores, funcionários, instalações, etc.

Estágio de expansão é um estágio de desenvolvimento, onde a empresa tem necessidade ou planos para aumentar e os proprietários deverão correr riscos.

Estágio estático é quando a empresa atinge a sua capacidade máxima, seja em termos de dimensões físicas ou econômicas. A principal necessidade é o encorajamento, incentivo para evitar o declínio ou encorajar a expansão.

No estágio de declínio, a empresa é incapaz de manter confiança, empréstimos, tolerância da família, clientes, fornecedores e empregados. E, finalmente, o último estágio, o encerramento da empresa, onde a mesma deixa de existir, vai à falência, é vendida, passa a ser administrada por outro grupo.

2.5.6 O modelo de ciclo de vida organizacional - Adizes

Divide o ciclo de vida de uma organização em: estágios de crescimento, nascimento e a maior idade e o processo de envelhecimento (ADIZES, 1990).

Estágio de crescimento, o namoro, é o estágio de desenvolvimento da organização. A empresa não existe fisicamente; é ainda apenas uma idéia. Um aspecto importante nesta fase, é a razão que levou o fundador a querer abrir uma organização.

Na infância, a figura do empreendedor dá lugar à do líder de ação. O compromisso do fundador e o capital de giro são cruciais nesta fase e as oportunidades passam a ser prioridades e a organização acaba diversificando muito, ficando dispersa. No final desta fase, o empreendedor começa a interessar-se por outras atividades e o problema da propriedade e da gestão começa a ser deflagrado. A delegação e a descentralização tornam-se um problema.

O segundo estágio, do nascimento e a maior idade, é denominado de adolescência, onde, nesta fase, a empresa tenta estabelecer sua independência e onde a empresa tenta sobreviver sem a presença do fundador.

Esta transição, neste estágio, defronta-se com três problemas: a delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição de metas. A empresa encontra-se em plena fase, apresentando sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizada, orientação para resultado, planejamento, superação de resultado, sendo o maior desafio da organização continuar nessa fase.

O terceiro e último processo é o de envelhecimento. Na fase estável, a empresa apresenta sinais de envelhecimento e, apesar de forte, perde muito em termos de flexibilidade. O desejo de mudança e de arriscar praticamente desaparecem.

A segunda fase do envelhecimento é a aristocracia, onde nesta fase os padrões de comportamento são voltados à uma grande formalidade e tradição no vestir, falar e no ambiente.

A inovação interna torna-se rara, enfatizando a forma de fazer as coisas e esquecendo por que e o que é feito. É a fase da sobrevivência individual no lugar da coletiva. A chegada da burocracia se apresenta quando os sistemas são numerosos e pouco voltados para os aspectos funcionais, esquecendo-se da eficácia organizacional.

A última fase, a morte da organização, pode levar algum tempo, até que ninguém apresente um compromisso com ela.

2.5.7 O Modelo de ciclo de vida organizacional - Miller

Neste modelo são sete estágios do ciclo de vida da empresa e alguns estilos de liderança que dominam cada um deles (MILLER, 1989).

Estágio 1: o Profeta – o fundador formula geralmente um conjunto de princípios em torno dos quais quer formar a companhia. Também cria um conjunto básico de valores que constituem o alicerce da cultura da empresa.

Estágio 2: o Bárbaro – a missão do bárbaro é lançar o produto e fazê-lo ser aceito no mercado. Seu estilo é o controle rígido e ação direta. A estrutura é simples, com poucos níveis verticais e poucas diferenciações horizontais.

Estágio 3: o Construtor e o Explorador – o construtor acredita no produto e nos meios de produção. Acredita nas técnicas, equipamentos e nas pessoas que estão inseridas no processo e nos equipamentos. O explorador é o administrador que está mais em contato com o cliente e mais interessado na maneira como a empresa e seus produtos são vistos de fora. A missão do construtor é criar meios de produção eficientes, enquanto a do explorador é conquistar o mercado potencial e instalar os meios mais eficientes de vendas.

As empresas do construtor e do explorador estão crescendo rapidamente. O grande problema é crescer sem cometer grandes e dispendiosos erros que prejudiquem a empresa no futuro.

Estágio 4: o Administrador – acredita na eficiência. Passa pouco tempo em atividades de produção e marketing. Sua missão é maximizar a eficiência de estruturas e sistemas e a utilização de recursos financeiros.

Estágio 5: o Burocrata – acredita em administração profissional e no planejamento estratégico. Sua missão é tornar eficazes estruturas e sistemas e administrar os ativos da empresa, visando o aumento do retorno do capital social. Tende ser impessoal, aprecia relatórios, considerando a sua empresa bem organizada.

Estágio 6: o Aristocrata – sua missão básica é evitar um problema na empresa, causada pela saída de indivíduos criativos em busca de ambientes mais compatíveis. São altivos e acham difícil tomar decisões, delegando as decisões operacionais, e são autocráticos.

Estágio 7: o Sinergista – é o líder que escapou de suas próprias tendências condicionantes para um único estilo e adotou os diferentes estilos de liderança que são necessários, à medida que a empresa passa de um ciclo para outro. É um homem que inspira unidade social. A estrutura da empresa é ampla e complexa.

2.5.8 O modelo de ciclo de vida organizacional - Kaufmann

O processo de evolução de uma empresa ou ciclo de vida contempla os seguintes estágios: nascimento, crescimento, maturação e institucionalização e renovação (KAUFMANN, 1990).

Estágio 1: Nascimento – corresponde à fase inicial e inevitável de qualquer empresa.

É nesta fase que a empresa terá a sua primeira experiência, ainda que os dirigentes já tenham tido outras experiências.

Estágio 2: Crescimento – é caracterizado pelo momento em que a empresa deixa de pensar apenas na sobrevivência, para concentrar os seus esforços a um crescimento acelerado.

Estágio 3: Maturação e institucionalização – é o amadurecimento e a diversificação do empreendimento, através da exploração de novos produtos/serviços e mercados e, eventualmente, outros negócios ligados ou não à atividade inicial.

A fase da maturação possui a particularidade, de sustentar grande importância no processo da vida da empresa, pois ela ainda não é capaz de

caminhar sozinha mas, também, não tem o dono intervindo em todo o momento, ou seja, a empresa transcende à figura do dono.

Estágio 4: Renovação – nesta fase busca-se um modelo mais aberto de operação, a colaboração interpessoal sobressaindo-se sobre a comunicação formal, existe a responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal, percebe-se a flexibilização e há mudanças culturais na empresa, visando à redução de estruturas e funções, com a finalidade de tornar as decisões mais ágeis.

Na tabela 1, são demonstrados os modelos e os ciclos de vida organizacionais citados acima.

Tabela 1 – Sinopse dos modelos e os ciclos de vida organizacionais

Modelo	**Autores**	**Período**	**Etapas/fases/estágios**
Ciclo de vida organizacional	Mendhan	1989	1. Estágio inicial 2. Estágio de expansão 3. Estágio estático 4. Estágio de declínio 5. Encerramento da empresa
Ciclo de vida organizacional	Miller	1989	Estágio 1: o Profeta Estágio 2: o Bárbaro Estágio 3: o Construtor e o Explorador Estágio 4: o Administrador Estágio 5: o Burocrata Estágio 6: o Aristocrata Estágio 7: o Sinergista
Ciclo de vida organizacional	Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Ciclo de vida organizacional	Adizes	1990	1. Estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca) 2. Segundo nascimento e a maioridade (adolescência e plenitude) 3. Processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte)

Ciclo de vida organizacional	Leone	1994	1. Existência 2. Manutenção 3. Êxito 4. Desenvolvimento 5. Utilização máxima dos recursos 6. Esclerose
Ciclo de vida organizacional	Brasil *et al.*.	1995	1. Criação 2. Crescimento 3. Desenvolvimento 4. Futuro
Dinâmicas das relações empresa/família	Guerreiro	1996	1. Ascenção-fundação 2. Ascenção-aquisição 3. Continuidade-fundação 4. Continuidade-sucessão
Dinâmicas das relações empresa/família	Gersick *et al.*.	1997	1. Início 2. Expansão/formalização 3. Maturidade

Fonte: Leone, 2005.

2.6. O SUCESSO NA SUCESSÃO

A condução e o desenvolvimento do processo sucessório pelos integrantes envolvidos, é que determinará o sucesso que poderá alcançar o poder transmitido. O êxito do processo sucessório dependerá da maneira como o sucedido irá preparar a família para o poder e a riqueza, onde o resultado do processo sucessório se complementa com a redistribuição do poder dentro da empresa (LODI, 1998).

Existem alguns elementos e fatores que serão fundamentais para que haja o sucesso na sucessão São eles (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004):

a) A motivação do Sucessor. Um sucessor disposto e completamente comprometido é vital para que o processo de sucessão tenha sucesso (BARACH, GANTISKY, 1995; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998; HUGRON; DUMAS, 1993; SHARMA *et al*., 2001).

Os sucessores satisfeitos tendem a ter mais investimento pessoal, serem mais entusiastas e mais aptos a sentir que têm responsabilidade adequada. Eles

também têm um sentido distinto de identidade e se sentem bem em contribuir com o negócio pertencente à família (BARACH; GANTISKY, 1995; HANDLER, 1990).

b) As habilidades do Sucessor. As habilidades, desempenho e experiência comprovados do sucessor ao liderar a organização, foram claramente ligados a uma sucessão positiva, e descobriu-se que estas ajudam a acumular credibilidade e legitimidade para o novo líder (BARACH; GANTISKY, 1988; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998).

c) Educação e Desenvolvimento. O treinamento dos sucessores passa por adquirir conhecimento, desenvolver capacidades, adquirir credibilidade e legitimidade é outro fator vital para a sucessão eficaz (MORRIS; ALLEN, 1997). Ward (1997) descobriu que o desenvolvimento e preparação do sucessor para o papel de liderança, foi um dos fatores mais importantes entre as NPF's que sobreviveram à sucessão.

d) Desenvolvimento da Carreira. A exposição precoce aos negócios permite ao sucessor tornar-se muito familiar à companhia, sua cultura, seus valores e seus empregados. Isso também dá uma oportunidade de desenvolver capacidades necessárias à empresa (CABRERA-SUÁREZ; De SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BARACH; GANTISKY, 1995; WARD, 1987). Isso ajuda também os sucessores a construir relacionamentos e credibilidade por sucessivamente ser promovido dentro da empresa (BARACH; GANTISKY, 1995; DYER, 1986; MORRIS; ALLEN, 1997).

e) Experiência de Trabalho Externa. Barach e Gantiski (1995), enfatizaram que vários sucessores prósperos tinham riqueza de experiência em outras empresas e empregos. Isto poderia ajudar o sucessor a desenvolver base de conhecimento, senso de identidade, autoconfiança e credibilidade (BARACH; GANTISKY; CARSON, 1988; DYER, 1986).

f) Aprendizado. Dyer (1986), destaca a ferramenta de treinamento clássico usada pelo negócio de família: o mentor. Os mentores agem como conselheiros e instrutores, utilizando o seu conhecimento e sua cultura dos negócios, a diretoria e a família para ensinar ao seu subordinado todas as nuances sutis associadas com o fato de ser gerente na empresa dominada pela família.

g) Educação Formal. Morris, Allen (1997) descobriram que a educação do sucessor foi positivamente relacionada a uma transição tranquila e desempenho pós-sucessão.

Similarmente, Goldberg (1996) descobriu que os sucessores mais eficientes tinham nível superior, enquanto que os menos eficientes somente tinham um diploma de segundo grau. Para Dyer (1986) “nível superior ou técnico é a primeira barreira que o sucessor deve superar”.

h) Programa de Treinamento. Diz-se que os negócios pertencentes a famílias, se beneficiam de um plano formal de treinamento de liderança com metas claras, tempo e revisão externa. Os planos podem incluir fases de treinamento funcional, experiência em tomada de decisão, habilidades gerais de gerenciamento e responsabilidade centrada no lucro (CHURCHILL; HATTEN, 1987; WARD, 1987).

O sucesso no gerenciamento da sucessão em uma empresa familiar consiste em duas dimensões interativas (HANDLER, 1989; MORRIS; ALLEN, 1997). A primeira é a satisfação dos membros da família com a maneira que o processo de sucesso é realizado.

Portanto, a eficiência é uma determinação objetiva do impacto no desempenho da empresa que ocorre após a substituição de um gerente por outro.

Em uma empresa profissionalmente gerenciada, com propriedade bem distribuída, o desempenho financeiro pode ser a meta predominante e o sucesso na sucessão do gerenciamento pode ser essencialmente uma função do desempenho da empresa pós-sucessão (PITCHER; CHREIM; KISFALVI, 2000).

As definições mais comuns do sucesso da sucessão são (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004):

- O desempenho subseqüente positivo da empresa e a viabilidade final do negócio;
- A satisfação dos acionistas com o processo de sucessão (CABRERA-SUÁREZ; De SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; DYER, 1986; HANDLER, 1990; MORRIS, ALLEN, 1997; SHARMA *et al.*, 2001).

Certamente, os responsáveis por estes resultados podem diferir. Compromissos “políticos” podem satisfazer os acionistas da família, mas atingir a parte mais baixa da hierarquia, e ao mesmo tempo em que consagra um executivo

competente, mas independente disto, pode provocar a ira entre alguns proprietários da família (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Nas empresas familiares, entretanto, manter um bom relacionamento da família é também extremamente importante. Às vezes, os membros da família podem ter este fato como uma maior prioridade, à lucratividade (ex.: FILE; PRINCE; RANKIN, 1994; TAGIURI; DAVIS, 1992).

A insatisfação com o processo de sucessão poderia causar conflitos intermináveis que tornam a sucessão ineficaz.

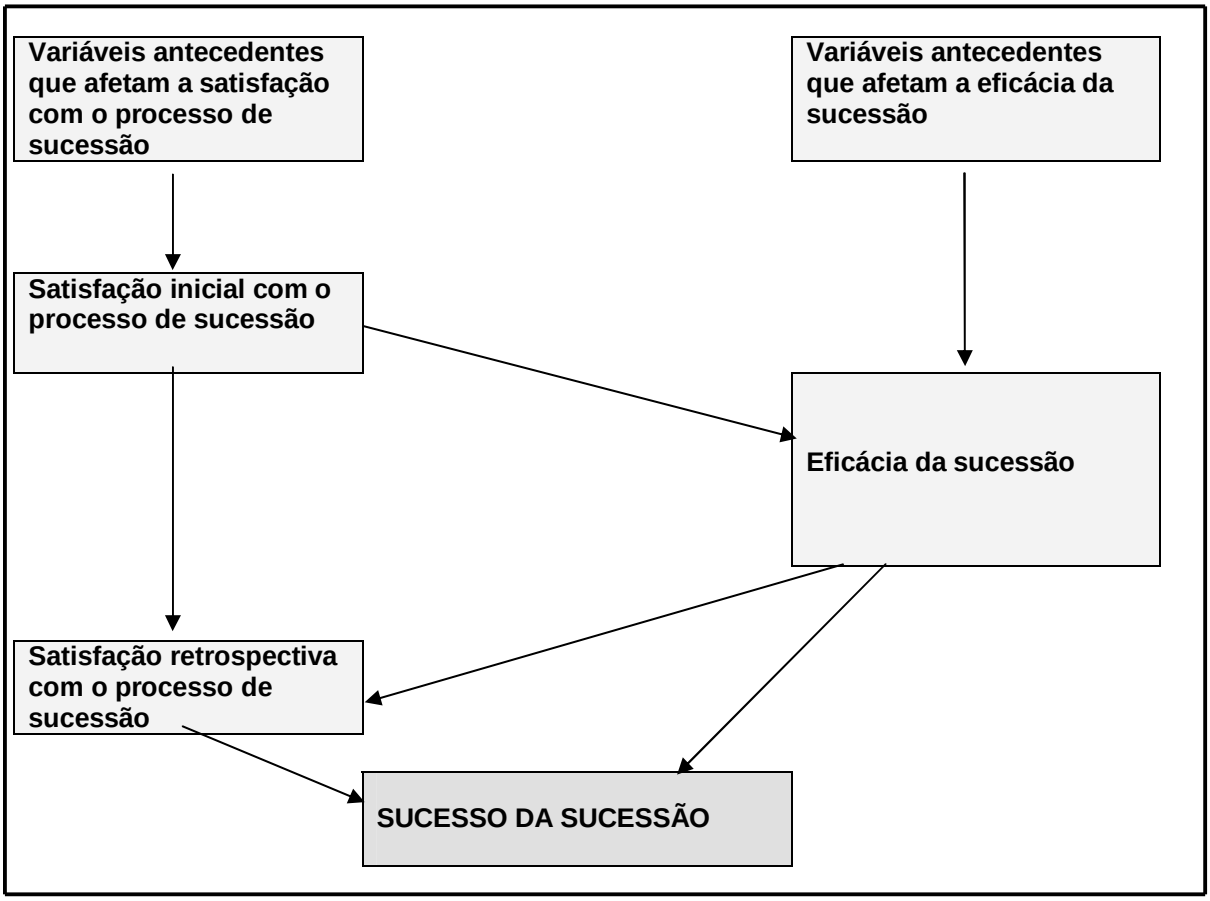
Por outro lado, se a sucessão não é eficaz, a insatisfação com o processo, após o fato, pode ocorrer. Em resumo, estudar a satisfação com o processo de sucessão é importante em função de seu impacto direto nos relacionamentos entre os membros da família, uma consideração importante em muitas empresas de família em função de seu impacto na eficácia.

Esta discussão sugere que o relacionamento entre a satisfação e a eficácia é capaz de ser intertemporal por natureza. A satisfação inicial precederá a eficácia, uma vez que as percepções serão desenvolvidas muito antes do desempenho ser conhecido. Esta satisfação ou insatisfação afetará o relacionamento familiar pós-sucessão, o que pode um de cada vez, influenciar a tomada de decisão e desempenho subseqüente de uma empresa de família.

O desempenho subseqüente pode também alterar a satisfação dos membros da família com o processo de sucessão, mesmo na ausência de quaisquer mudanças no relacionamento entre os membros da família (SHARMA *et al.*, 2001).

A Figura 4 demonstra que tanto a satisfação quanta a eficácia é influenciada por um conjunto de variáveis independentes, com exceção de seu relacionamento interativo em comum.

Figura 4 - modelo de sucesso para a sucessão de um negócio de família



Fonte: Sharma, *et al.,* 2001.

O processo de sucessão é definido à medida que as ações e eventos levam à transição da liderança de um membro da família para outro. Os dois membros da família podem ser partes do núcleo de uma família ou de sua extensão e podem ou não pertencer à mesma geração (SHARMA *et al.*, 2001).

Para que a sucessão ocorra na família, deve haver três componentes: um líder que passe o papel de liderança, um sucessor que assuma o papel, e um mecanismo pelo qual a transição ocorra (ex.: BARRY, 1975; DAVIS, 1982). Para isto, Babicky (1987) adiciona um acordo entre os membros da família para continuar o negócio e Handler (1992) adiciona uma aceitação entre os membros da família de seus papéis relativos aos negócios.

A Figura 5, é um modelo sobre os negócios familiares, onde demonstram as variáveis antecedentes mais importantes que podem afetar as determinantes da satisfação inicial.

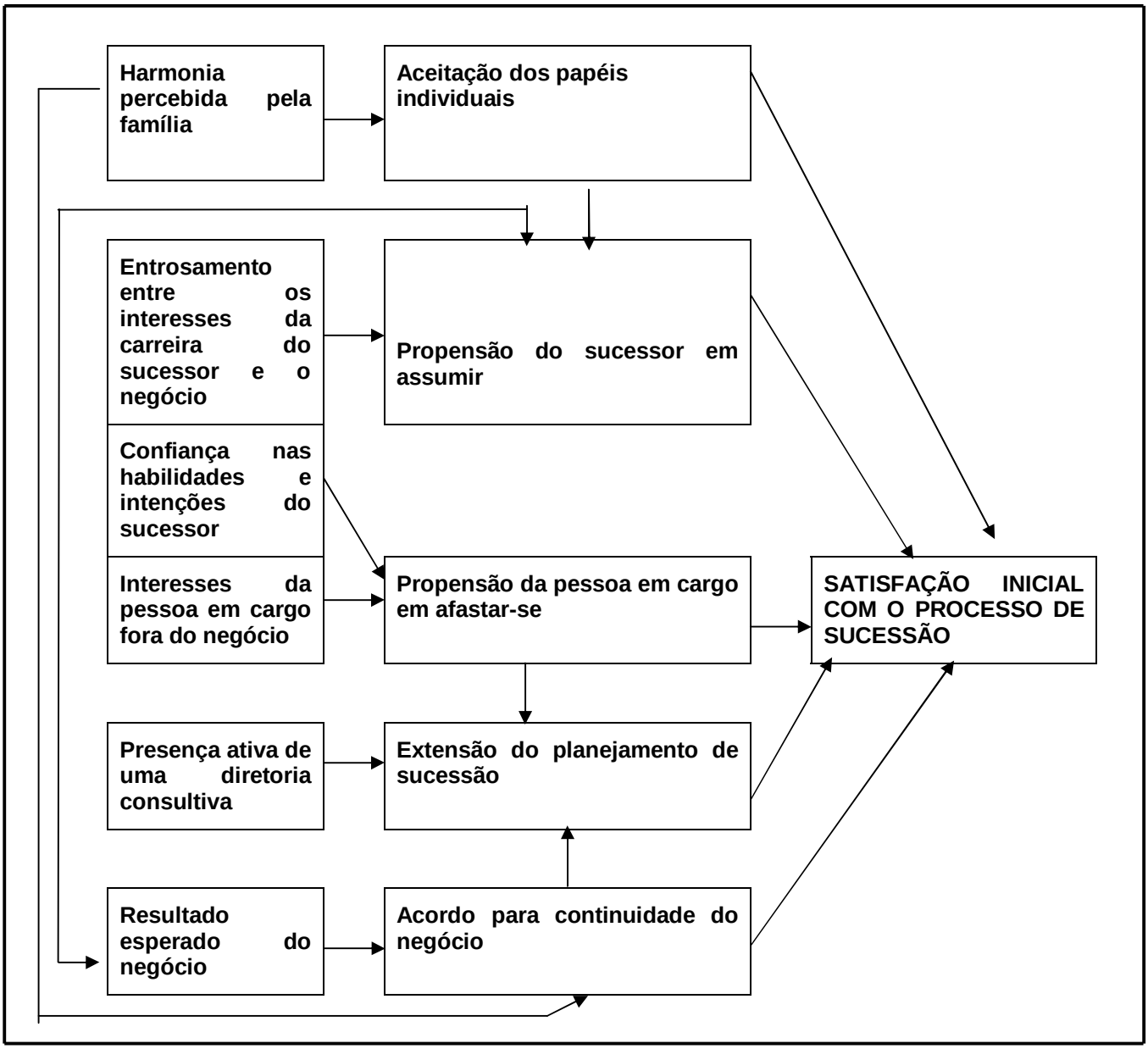
As variáveis que afetam estes antecedentes não estão, entretanto, incluídas no modelo porque elas estão, posteriormente, junto à cadeia de causal. Por exemplo o tamanho da empresa, o qual pode afetar os antecedentes “resultados esperados do negócio” e “a presença de uma diretoria consultiva” não estão incluídas neste modelo.

Este modelo é baseado na teoria de acionista da empresa. Nesta teoria, a importância de um acionista em particular em influenciar a direção, decisões e ações de uma empresa depende das ações do acionista, seu poder, legitimidade e insistência (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Portanto, para cada passo hipotético de influência, nós identificamos o acionista legal envolvido.

No desenvolvimento de hipóteses, nós levamos em conta como um grupo em particular de acionistas pode afetar a satisfação inicial com a sucessão em virtude de como os interesses da empresa serão afetados, o poder que eles têm para moldar o processo de sucessão e a insistência (sensibilidade em relação ao tempo e importância) de seus interesses no estado presente e futuro da empresa (FREEMAN, 1984; MITCHELL *et al*., 1997).

Para enriquecer o modelo, as percepções de outras teorias complementares, tais como a teoria de custo organizacional, teoria de custo de transição, teoria de expectativa e racionalidade direcionada são empregadas. As seções seguintes discutem as variáveis e as relações que constituem o modelo (figura 5).

FIGURA 5 - Determinantes da qualidade do processo de sucessão na empresa de família.



Fonte: Sharma, Chrisman, Pablo e Chua, 2001.

Os sucessores têm maiores chances de sucesso quando:

a) trilham em uma carreira no contexto da empresa familiar;

b) são capazes de exercer influência pessoal nos negócios familiares;

c) conquistam respeito mútuo e compreensão com o incumbente e;

d) têm alto grau de comprometimento com a continuação dos negócios familiares (MACHADO, 2006).

A diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, pode ser a forma de administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros (LEONE, 2005).

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na formulação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos no trabalho.

Com base nos seus objetivos, o presente trabalho é uma pesquisa descritiva que se utilizará de métodos qualitativos e análises das evidências. E através de entrevistas semiestruturadas com os sucedidos e sucessores de cinco organizações familiares (indústrias) que vivenciaram ou estão vivenciando a sucessão, com base na pesquisa do Cadastro das Indústrias do Paraná (FIEP, 2008).

Foi adotado como parâmetro na escolha destas indústrias (sem distinção do ramo de atividade) para a elaboração deste trabalho, organizações que tivessem pelo menos 25 anos de existência, já que teria uma grande chance das mesmas em estarem vivenciando ou vivenciado o processo de sucessão e que possuíssem um número superior de 50 funcionários (exclusão de micro e pequenas empresas), localizadas na microrregião de Cornélio Procópio (compreende 14 municípios), estado do Paraná.

O objeto de estudo da pesquisa descritiva é “retratar um perfil acurado das pessoas, fatos ou situações”, podendo ser uma extensão ou parte de um estudo exploratório (SAUNDERS *et al.*, 2000).

Gil (1999) destaca que entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que tem por finalidade estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, etc. Outras pesquisas desse tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento em órgãos públicos, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade, etc.

Na entrevista, Yin (2001) afirma que uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Gil (1999) complementa afirmando que além de ser uma das mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, a entrevista é uma forma de interação social, é uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Easterby-Smith (1999) aponta que as entrevistas são métodos adequados quando:

a) é preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para as suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação e,

b) um dos objetivos é desenvolver a compreensão do “mundo” do respondente de forma que o pesquisador possa influenciá-la, de modo independente ou colaborativo.

Segundo Yin (2001), as entrevistas podem assumir diversas formas. É muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que indivíduo tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira, quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos.

Este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo a coleta de dados (GIL, 1999, p. 119).

Um segundo tipo de entrevista, na concepção de Yin (2001), é o focal, na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas provavelmente seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso. A diferença entre este tipo e o anterior é a existência de um tema específico sobre o qual o entrevistado fala livremente (GIL, 1999, p. 120).

O terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal (YIN, 2001). A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número (GIL, 1999, p. 121). Esse levantamento pode ser considerado parte de um estudo de caso, estando incluídos tanto os procedimentos de amostragem quanto os instrumentos utilizados em levantamentos habituais, e, por conseguinte, seria analisado de uma maneira similar.

Easterby-Smith (1999) complementa que as entrevistas semiestruturadas ou não-estruturadas (focal e informal) são úteis quando a lógica passo a passo de uma situação não está clara, quando o assunto é altamente confidencial ou comercialmente sensível e quando o entrevistado reluta em ser franco a respeito da questão, exceto de forma confidencial e somente para uma pessoa.

A intensa utilização da entrevista na pesquisa social deve-se a uma série de razões, entre as quais cabe considerar (GIL, 1999, p. 118):

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata das questões humanas. No entanto, devem sempre ser consideradas apenas como relatórios verbais.

As mesmas estão sujeitas há problemas, como preconceito, memória fraca e imprecisão nos fatos. Novamente, uma abordagem razoável a essa questão é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes (YIN, 2001, p. 113-114).

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo com base nos seus objetivos, é uma pesquisa descritiva que se utilizará de métodos qualitativos e análises das evidências.

3.2 ABORDAGEM

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, optou-se pela abordagem qualitativa de natureza interpretativa, já que não haveria muitos entrevistados (sucessores e sucedidos) e, portanto, o maior desafio seria a interpretação das informações obtidas, tentando perscrutar o real significado das falas dos entrevistados.

Optou-se por utilizar a técnica de entrevistas semiestruturadas, mesclando história de vida e perguntas abertas, além de análise de documentos. O objetivo dessa metodologia é buscar os sentidos, os significados da narrativa e da situação narrada, buscando interpretar não somente o que é dito, mas o que não é dito na situação precisa.

3.3 POPULAÇÃO

A microrregião de Cornélio Procópio (vide tabela 2), é composta de 14 municípios (Cornélio Procópio, Bandeirantes, Abatiá, Andirá, Congonhinhas, Itambaracá, Leópolis, Nova América da Colina, Nova Fátima, Ribeirão do Pinhal, Santa Mariana, Santo Antônio do Paraíso e Sertaneja), com uma população de 177.102 habitantes (IBGE, 2007) e com 4.034 empresas cadastradas no RAIS.

Tabela 2 - Microrregião de Cornélio Procópio

	População (1)	**Nº. empresas (2)**	**Nº. empresas (3)**
Cornélio Procópio	46.931	1.334	16
Bandeirantes	32.290	698	14
Abatiá	7.791	156	0
Andirá	21.330	421	14
Congonhinhas	8.552	153	0
Itambaracá	6.935	110	0
Leópolis	4.230	107	1
Nova América da Colina	3.298	56	1
Nova Fátima	8.054	160	0
Ribeirão do Pinhal	13.389	247	1
Santa Amélia	4.062	62	0
Santa Mariana	11.992	297	3
Santo Antônio do Paraíso	2.354	65	0
Sertaneja	5.894	168	2
Total	**177.102**	**4.034**	**52**

Fonte: IPARDES/FIEP

(1) IBGE 2007 (Resultados da população residente em 1º de abril de 2007, encaminhados ao Tribunal de Contas da União em 14 de novembro de 2007).
(2) Número de Estabelecimentos - RAIS MTE 2006.
(3) FIEP - Cadastro das indústrias - Paraná 2008.

3.4 NÍVEL DE ANÁLISE

A explicação a seguir continua fazendo parte da população e da amostra o estudo tratará do processo sucessório de cada organização; logo, o nível de análise será a organização.

Foram visitadas cinco empresas familiares (indústrias) de médio a grande porte (74 a 650 funcionários) com 24 a 91 anos de existência, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio, estado do Paraná e que constam no Cadastro das Indústrias – Paraná (FIEP, 2008).

Através de contato telefônico, preliminarmente foi abordado com o dirigente da empresa seu tempo de fundação e o número de funcionários. Depois de confirmado se a empresa encontrava-se dentro dos parâmetros definidos e a concordância com a realização da entrevista, o entrevistado era informado que seriam preservados os nomes das empresas, dos sucedidos e dos sucessores, bem como não seriam abordados informações contábeis das mesmas.

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) e aplicável à indústria, comércio e serviços conforme a Carta Circular nº. 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

- Microempresas: receita operacional bruta anual ou analisada até R$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);
- Pequenas empresas: receita operacional bruta anual ou analisada superior a R$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais);
- Médias empresas: receita operacional bruta anual ou analisada superior a R$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);
- Grandes empresas: receita operacional bruta anual ou analisada superior a R$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);

Em outra classificação quanto ao porte da empresa, no capítulo – IV da microempresa e empresa de pequeno porte optante pelo simples (Receita Federal):

Art. 185. Para os fins deste Capítulo considera-se (Lei nº. 9.317, de 1996, art. 2º):

I - microempresa – a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a cento e vinte mil reais;

II - empresa de pequeno porte - a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a cento e vinte mil reais e igual ou inferior a um milhão e duzentos mil reais (Lei nº. 9.732, de 11 de dezembro de 1998, art. 3º).

Parágrafo único. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, os limites de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses (Lei nº. 9.317, de 1996, art. 2º, § 1º).

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

Os participantes de organizações familiares, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio, estado do Paraná (cinco indústrias de médio e grande porte), que estão ou já vivenciaram por processos sucessórios, por meio de entrevistas com os sucessores e/ou sucedidos (quando for o caso). As unidades de análise foram os participantes de processos sucessórios, recentemente concluídos, ou ainda em execução.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Variável: Processo de sucessão.

DC: O processo sucessório é sempre significado de grandes mudanças para as organizações familiares, sendo poucas as que conseguem superá-lo sem danos relevantes à estrutura, tanto da empresa como da família. Isso ocorre porque se lida com as duas principais instituições do homem – família e empresa – trazendo à tona questões emocionais e afetivas, suprimidas ao longo dos anos na gestão da organização, tais como os conflitos referentes à avaliação e superação da competência do sucessor em relação ao antigo gestor (CAMPOS e MAZZILLI, 1998).

Segundo Lodi (1998), o processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa. Portanto, para consolidar este processo, existem vários pormenores que precisam ser trabalhados e considerados, além de levar um certo tempo de maturação.

DO: O processo de sucessão será identificado, analisado e caracterizado em organizações familiares (indústrias) que passaram ou estão passando por este processo, visando evidenciar quais foram estas etapas de sucessão, pontos críticos de sucesso e também de fracasso. O resultado esperado destas entrevistas com os sucessores e sucedidos, será o mapeamento das ações percebidas no processo de sucessão da empresa, com descrição detalhada das motivações, ações, reações, atitudes e resultados com o comparativo do modelo de sucessão de vários autores com os processos de sucessão nas empresas visitadas e elaboração de um modelo de sucessão das empresas visitadas.

3.7 OUTRAS VARIÁVEIS RELEVANTES

Variável: Organização familiar.

DC: Para Longenecker, Moore e Petty (1997) a expressão “empresa familiar” subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

São necessárias algumas condições para isto, como: laços familiares; esposa e/ou filhos no conselho administrativo; valores institucionais da empresa próximos aos da família; ações praticadas por membros da família que afetem a empresa; parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência; a posição do parente na empresa influi na situação familiar; os membros da família precisam definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir.

Variável: Microrregião de Cornélio Procópio

DC: A microrregião de Cornélio Procópio está localizada no estado do Paraná, sendo constituída por 14 municípios: Cornélio Procópio, Bandeirantes, Abatiá, Andirá, Congonhinhas, Itambaracá, Leópolis, Nova América da Colina, Nova Fátima, Ribeirão do Pinhal, Santa Mariana, Santo Antônio do Paraíso e Sertaneja, com uma população de 177.102 habitantes (IBGE, 2007) e com 4.034 empresas cadastradas no RAIS.

3.8 RESTRIÇÕES METODOLÓGICAS

As limitações deste estudo referem-se prioritariamente à metodologia utilizada. Para Yin (2001), o estudo de caso não é tido como uma referência entre os métodos de ciências sociais e isto ocorre por algumas razões: a grande preocupação sobre a falta de rigor da pesquisa descritiva, a influência do pesquisador no direcionamento das descobertas e conclusões, o tempo dedicado e o documento volumoso e de difícil leitura como resultado.

Em relação às informações coletadas por intermédio das entrevistas, é apontado como limitação o fato de que essas informações foram baseadas nas

percepções dos entrevistados. Outra limitação, seria o pequeno número de empresas analisadas, diante das empresas existentes na região escolhida.

Capítulo 4 – DESCRIÇÃO DOS CASOS

A amostra utilizada, feita por conveniência, foi formada por cinco empresas localizadas na microrregião de Cornélio Procópio. Todas as empresas selecionadas são de caráter familiar e estão em processo de sucessão familiar, ou concluíram este processo nos últimos cinco anos ou mais.

As empresas (indústrias) visitadas são de porte médio a grande, com número de funcionários variando de 74 a 650 funcionários e entre 24 a 91 anos de existência.

O protocolo das entrevistas, realizadas tanto com os sucedidos como com os sucessores, incluía os seguintes aspectos: histórico da empresa, especialmente nos últimos 20 anos, suas atividades, aspectos gerais do processo de planejamento na empresa, com detalhes, como ocorreu ou está ocorrendo o processo de sucessão familiar.

Foram preservados os nomes das empresas, dos sucedidos e dos sucessores, para a obtenção destas entrevistas, bem como não foram abordados informações contábeis das mesmas.

4.1 O CASO DA EMPRESA “A”

A empresa “A” situa-se na cidade de Bandeirantes, a 28 km da cidade de Cornélio Procópio. Ela é constituída de três empreendimentos: uma indústria de produtos para a limpeza doméstica, uma indústria de embalagens e peças plásticas e uma revendedora de automóveis, que está localizada no interior do estado de São Paulo. Ao todo, são 120 colaboradores nos três empreendimentos, sendo que o fundador e sua esposa são os sócios majoritários.

A empresa iniciou as suas atividades há 25 anos, com a instalação de uma pequena fábrica na área de materiais de limpeza (cera, desinfetante, detergente, etc.). Seu fundador, até então, sempre havia trabalhado em grandes empresas multinacionais na área comercial, no seguimento de defensivos agrícolas (sua escolaridade é 2º grau completo, descendente de portugueses). No momento em que se iniciou uma grande reestruturação na empresa em que trabalhava, ele começou a refletir sobre a possibilidade de possuir um negócio próprio.

Segundo a sua esposa, o fundador sempre foi um “sonhador”, característica de um empreendedor, e aos 39 anos de idade iniciou o seu empreendimento,

industrializando de uma forma bastante precária a fabricação de cera para assoalhos e, posteriormente, fabricando um grande gama de produtos de limpeza.

No seu 3º ano de existência, a empresa precisou de mudar-se para outro local, devido à sua expansão.

Por dez anos, o ramo de atividade de materiais de limpeza foi o “carro-chefe” da empresa, tendo como sócia a sua esposa. Com a conclusão do curso de administração, o filho mais velho do fundador inicia em 1993, suas atividades profissionais na empresa a convite do pai, local que já frequentava desde os onze anos de idade, no período se suas férias escolares.

A sua atuação, inicialmente, foi na área administrativa, aonde chegou a ocupar o cargo de gerente administrativo e, posteriormente, gerente comercial na empresa de materiais de limpeza doméstica.

Em 1993 foi fundada a indústria de embalagem plástica, pois anteriormente já fabricavam as embalagens para a empresa de materiais de limpeza, mas agora de forma independente.

A esposa do fundador, que até então era professora (graduada em pedagogia), iniciou as suas atividades na empresa na área administrativa e tornando-se sócia, bem como o seu filho, que ficou responsável pela área administrativo-financeira e que, gradativamente vai tornando-se o principal executivo da empresa.

Com isto, a empresa de embalagens torna-se referência na fabricação de embalagens plásticas, fornecendo para várias empresas de defensivos agrícolas, inclusive para grandes multinacionais, bem como peças plásticas para um grande fabricante de aspirador de pó. Desta maneira, ela torna-se a principal empresa em termos de faturamento e lucratividade do grupo.

O casal de fundadores possui três filhos, sendo o filho mais velho o principal gestor das empresas da família, enquanto que a segunda filha possui função técnica (química) na empresa de produtos de limpeza doméstica e a filha caçula não manifestou intenção de trabalhar nas empresas do grupo.

Segundo o relato do filho do fundador, a sua sucessão foi “bastante tranquila”, não havendo uma formalidade no que se refere ao planejamento de sua sucessão, pois seu pai convidou-o para trabalhar no grupo devido à sua formação e, também, o seu perfil, fortemente inclinado à área financeira.

Segundo os relatos da mãe e do filho, não houve conflitos entre os irmãos, já que a sua irmã tinha formação técnica e vontade de atuar em sua área (química) na indústria de materiais de limpeza doméstica e sua irmã mais nova (há uma diferença de 10 anos em relação ao irmão mais velho), sempre sinalizou que não tinha vontade e vocação para atuar junto às empresas da família e com os ideais distintos, facilitou a sucessão.

A preocupação do filho é quanto à vocação dos herdeiros em administrarem os negócios, pois na sua visão isto é “fundamental para a perpetuação dos negócios familiares, mesmo que a empresa tenha que pagar salários para os herdeiros sem estarem atuando na empresa”.

Fica clara a sua posição quanto à sucessão de que a empresa necessita, antes de mais nada, de uma pessoa qualificada para assumir a direção, e não havendo este perfil no sucessor ou sucessora, haverá a necessidade de ser contratado um profissional para não colocar em risco a perpetuação da empresa.

Também citou alguns exemplos em cursos que participou com o consultor especialista em sucessão familiar, Renato Bernhoeft, onde os problemas familiares interferem diretamente na sucessão, na maioria deles de origem fúteis, como por exemplo “quem tem direito de utilizar o avião particular”.

Segundo o filho, “não houve uma formalidade na sucessão e foi sem ajuda externa”, mas com as evidências de sua formação, fica claro que existiu uma preparação para suceder seu pai.

4.2 O CASO DA EMPRESA “B”

A empresa “B”, atua na área têxtil (fiação de seda), situando-se na cidade de Cornélio Procópio. Apesar de esta empresa familiar possuir apenas três anos de fundação no Brasil, no Japão ela existe desde 1917, ou seja, tem 91 anos de existência.

Sua história no Brasil inicia-se quando a empresa anterior, que era uma multinacional japonesa, decidiu vender todas as suas instalações fabris fora do Japão devido à sua grave situação financeira.

Como a empresa adquirente já era do ramo têxtil, teve a preferência na sua aquisição. Foram aproximadamente seis meses de estudos e negociações, sob a condição de manter a empresa e seus funcionários.

A empresa no Japão já está na sua 5ª geração e iniciou sua atividade na área da pesca da baleia e, posteriormente, na cultura e na fabricação de fios de seda, onde o fundador delega para sua filha, devido ao seu perfil de extrema capacidade empreendedora e trabalhadora, para “comandar” esta indústria de seda. O seu lema era: “se o seu concorrente trabalha doze horas por dia, nós trabalharemos quatorze horas por dia”. Mas como a sociedade japonesa, nesta época, não admitia uma mulher no comando de uma organização, foi nomeado no “papel” um dos seus irmãos para presidir a mesma, mas quem realmente administrava a empresa era a sua irmã (escolhida por seu pai).

Segundo o presidente desta empresa têxtil no Brasil, o que caracteriza uma sucessão familiar bem sucedida, pelo menos na sua organização, “em primeiro lugar é a vontade de trabalhar”, pois alguns de seus antepassados demonstraram que não seriam os sucessores devido à sua falta de vontade de trabalhar e à sua forma de gastar o dinheiro.

Foi com este perfil que alguns dos seus antepassados que assumiram, via sucessão, a empresa da pesca da baleia, acabaram falindo a mesma.

O atual presidente da empresa no Brasil é o bisneto da fundadora da indústria de fiação de seda e ele afirma que a sua preparação (planejamento da sucessão), segundo o costume da cultura japonesa, não é treinar na própria empresa, mas em outra, para não ter a “facilidade por ser o futuro sucessor”.

A decisão de adquirir uma empresa no Brasil, além dos aspectos financeiros, foi devido, também, foi fundamental à perspectiva da família continuar tendo negócios no seguimento têxtil (seda), já que foi o ramo que identificou o nome da família, e que atualmente no Japão, devido à escassez da matéria-prima e concorrência chinesa, a empresa se viu obrigada a encerrar sua atividade têxtil naquele país.

Um ponto bastante interessante revelado pelo presidente da empresa, foi que apesar de ser uma tradição japonesa do filho homem mais velho ser o sucessor, nas empresas de sua família, depois de algumas práticas malsucedidas por não possuírem perfil adequado, ficou estabelecido que:

> O sucessor teria que ter afinidade com os negócios e principalmente não ter preguiça de trabalhar, pois na cultura da empresa, isto é fundamental para que os negócios se perpetuem,

> além da visão de negócios. Com isto, evitou-se de haver conflitos entre os futuros candidatos a sucessores.

No auge da II Grande Guerra, segundo o presidente da empresa:

> As empresas japonesas tiveram as suas atividades controladas pelo governo japonês, onde somente executavam as tarefas programadas e determinadas pelo mesmo. No caso da empresa têxtil, sua atividade ficou paralisada neste período. Após o fim da II Grande Guerra, as atividades no Japão demoraram em voltar à normalidade, sendo que a maior preocupação e prioridade do governo japonês foi a produção de alimentos.

Atualmente, além da empresa no Brasil, o grupo possui negócios no ramo imobiliário e no ramo de reflorestamento (madeiras destinadas à construção civil) no Japão.

A transição da troca de proprietários no Brasil foi de certa forma bastante tranquila, pois tiveram algumas pessoas-chave que colaboraram para isto ocorresse, incluindo o atual diretor geral, que fazia parte da empresa anterior, já que toda a diretoria retornou ao Japão.

A escolha dos sucessores se dá através do conselho administrativo, constituído dos dirigentes que se aposentaram da empresa, fazendo parte dele o ex-presidente.

Segundo o diretor geral, o atual presidente teve uma adaptação muito rápida com a cultura brasileira, pois a sua forma de administrar, “de não discriminar os colaboradores, a forma de conversar e interagir com os mesmos, contribuiu e muito na sua integração”, pois vindo de uma empresa familiar, ficou bastante evidente na forma de administrar, devido à comparação com a gestão da empresa anterior ser multinacional, o que caracterizava-se por “uma forte hierarquização, portanto, com uma menor interação da direção com o “chão de fábrica”.

A empresa emprega atualmente 650 funcionários, sendo que a maior parte da sua produção é exportada.

4.3 O CASO DA EMPRESA “C”

Nesta empresa “C”, o seu ramo de atividade é na área de impressão de rótulos (termoencolhível/*sleever*), situando-se na cidade Nova Fátima a 30 km de Cornélio Procópio. A empresa existe desde 1967, e iniciou as suas atividades com uma tipografia.

Segundo um dos sucessores, este ramo transformou-se muito nas duas últimas décadas, tanto a nível de tecnologia quanto no ramo dos negócios. Isto propiciou que o sucedido decidisse que sua participação na administração executiva da empresa fosse antecipada para os 52 anos de idade, sendo que atualmente ele faz parte da sociedade, juntamente com a sua esposa, mas não há mais a sua participação nas decisões.

A participação dos sucessores (dos dois irmãos mais velhos) iniciou-se aos 10 anos de idade na ‘limpeza’ da tipografia. Segundo a crença do pai (fundador), “era para que se ocupassem com coisas úteis e não tivessem tempo para fazer besteiras”.

Somente o irmão mais novo teve o “privilégio” de estudar, sem necessitar de conciliar com o trabalho (graduou-se em farmácia) e atualmente é responsável pela área comercial, tendo um escritório na capital do estado do Paraná. O irmão mais velho está concluindo o curso de direito e o segundo é graduado em Física.

A sucessão ocorreu de forma natural, com o pai ensinando e treinando desde as atividades mais simples até a delegação de poderes de decisão de forma gradual com os dois irmãos mais velhos, já que o irmão mais novo iniciou a sua atuação na empresa após a conclusão de curso superior.

Segundo os depoimentos dos dois irmãos mais velhos, esta transição ocorreu de forma tranquila e gradual.

A constituição da sociedade da empresa é: os pais e os três irmãos, com 20% para cada um. A empresa emprega, atualmente, 72 funcionários e seus principais clientes estão situados na região sul do Brasil e no interior do estado de São Paulo.

4.4 O CASO DA EMPRESA “D”

A empresa visitada “D” é constituída de dois empreendimentos: uma indústria de móveis para o segmento da classe de baixa renda e outra empresa que fabrica

implementos agrícolas, que está localizada na cidade de Leópolis, a 16 km da cidade de Cornélio Procópio. Já a indústria de móveis, situa-se na cidade de Uraí, a 25 km da cidade de Cornélio Procópio. Ao todo, são 320 colaboradores no grupo, sendo que a fundação do grupo deu-se no ano de 1969.

O fundador, já falecido, filho de espanhóis, iniciou seu negócio na cidade de Leópolis, com uma marcenaria, fabricando móveis por encomenda. Sabendo apenas assinar o seu nome, fez com que os seus quatro filhos iniciassem o contato com o negócio a partir dos 10 a 12 anos de idade, inicialmente fazendo pequenos serviços.

Com o auge da agricultura na região, na metade da década de 70, iniciam um novo ramo de negócios, que era a fabricação de carretas e carrocerias e, alguns anos mais tarde, a fabricação de implementos agrícolas.

No início da década de 90 retornam no seguimento de móveis, mas com a fabricação em série, sendo que o irmão mais velho ficou com o comando do seguimento de implementos agrícolas e os outros três irmãos, com a administração da fábrica de móveis.

Não houve um planejamento para a sucessão. Segundo os filhos, o processo sucessório foi ocorrendo, à medida que os negócios foram se expandindo e mudando de seguimento, principalmente na forma de administrar, que começou a exigir mais visão de mercado, devido à maior competitividade. Gradativamente, o fundador foi deixando a direção da empresa (já falecido). A sucessão ocorreu, segundo os filhos, sem a ajuda externa.

Atualmente, a fábrica de móveis é o principal empreendimento do grupo, que possui 15% do seu faturamento no mercado externo (MERCOSUL, América Central e dois países africanos) e no mercado brasileiro, fornecendo para as maiores lojas do país.

4.5 O CASO DA EMPRESA “E”

A empresa “E” é constituída de dois ramos de negócios: comercialização materiais e produtos elétricos, localizados em quatro cidades do estado do Paraná, com o início de sua atividade há 24 anos e uma indústria de transformadores elétricos, com o início de suas atividades há 14 anos, sendo que atualmente é o principal empreendimento do grupo, empresa localizada na cidade de Cornélio Procópio, empregando 500 pessoas no grupo.

O fundador do grupo é o irmão mais velho (descendente de italianos), e constitui a sociedade com outros dois irmãos, sendo que o irmão mais velho anteriormente era proprietário de uma indústria de transformadores, mas com outros sócios, e que acabou encerrando suas atividades.

O fundador do grupo, que hoje possui 50 anos, é o principal administrador e os seus filhos já concluíram o 3º grau, sendo que o mais velho em engenharia elétrica e a sua filha em administração. Eles que estão sendo preparados para a sucessão, já que os outros irmãos do fundador ainda possuem filhos estudando no 1º e 2º graus.

A atuação dos filhos na indústria de transformadores iniciou-se no momento da graduação dos mesmos, sendo que o mais velho está na empresa há dois anos, no o cargo de coordenador de pesquisa e desenvolvimento, e a sua irmã foi responsável pela criação do departamento de comércio exterior, já que a empresa exporta para o MERCOSUL, América Central e África.

O filho mais velho, questiona se não seria interessante já estarem trabalhando na empresa antes de se graduarem, pois teriam maior experiência no negócio.

A preparação do filho para a sucessão, segundo o pai “se tiver condição profissional de assumir a direção”, está em estar atuando na área técnica/industrial, que tem como objetivo conhecer profundamente os produtos que são produzidos e acompanhar, principalmente, o desenvolvimento de outros produtos, além de trabalhar junto aos consultores que estão prestando serviços na área, inclusive do exterior. Posteriormente, ele irá atuar na área comercial.

Sua irmã atuou em comércio exterior, onde foi responsável pela criação desta área na empresa. Atualmente, ela está no exterior fazendo pós-graduação nesta área.

Esta preparação para a sucessão está ocorrendo sem ajuda externa, mas com um acompanhamento direto do pai. Segundo o seu filho, “é um pai “*workaholic*” (viciado em trabalho).

A empresa está em franca expansão e, recentemente, foi aberto o seu capital com o intuito de expandir ainda mais e ter condição de desenvolver produtos de alto valor agregado, utilizando-se de alta tecnologia, diferenciando o seu produto em relação aos concorrentes e atuando em mercados mais restritos e seletos.

4.6 RESUMO DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS NAS EMPRESAS VISITADAS

Os quadros abaixo demonstram, de forma resumida, os processos sucessórios das empresas visitadas, onde os mesmos contêm informações sobre o sucedido, sucessor, contexto familiar e o processo de sucessão.

Quadro 6: Processo Sucessório na Empresa “A”

Sucedido	• Nacionalidade/Idade: Brasileiro, 64 anos (pai); • Formação: 2º grau completo; • Qualidade do relacionamento com sucessor: respeito, admiração mútua e grande apoio; • Perfil empreendedor: extremamente arrojado para os negócios; conseguindo vislumbrar diversos tipos de negócios, bem como uma grande vontade de trabalhar.
Sucessor	• Idade: 36 anos, casado (filho); • Habilidades gerenciais: graduado em administração, com MBA, tendo como afinidade a área financeira; • Experiência: atua na empresa há 15 anos, desde a conclusão do curso superior; • Motivos da adesão à empresa: por solicitação do fundador, devido ao seu perfil empreendedor e formação; • Perfil comportamental: responsável, com visão de negócio apurada, sempre visando mercados mais rentáveis.
Contexto Familiar	• Apoio recebido: grande, pois ficou claro que tinha perfil para ser o sucessor; • Relacionamento com irmãos, primos, etc.: sem problemas. É único filho da família, sendo que uma irmã atua na área técnica da empresa e a outra irmã mais nova não deseja atuar no negócio da família; • Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais da empresa; • Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelo sucessor, apesar do sucedido ainda estar participando das reuniões em que estarão sendo tomadas as decisões mais importantes na organização.
Processo de Sucessão	• Primeiros passos: inicia o seu primeiro contato com a empresa aos 12 anos de idade (nas férias escolares) e o fundador, ao perceber sua afinidade com os negócios (principalmente na área financeira), o insere na empresa. Gradua-se em Administração e MBA, além passar por várias áreas da empresa; • Escolha do sucessor: com os negócios em expansão, foi inevitável preparar um sucessor com uma visão mais refinada dos negócios, para prospectar mercados mais rentáveis; • Programas de treinamento: o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, além da formação universitária e do MBA, e de alguns cursos específicos sobre empresas familiares. Não houve ajuda externa para o processo de sucessão; • Transferência de capital: ocorreu com inclusão do sucessor como sócio (há 6 anos).

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “A”, 2008.

Quadro 7: Processo Sucessório na Empresa “B”

Sucedido	• Nacionalidade/Idade: Japonesa, 80 anos (pai); • Formação: 2º grau completo; • Qualidade do relacionamento com sucessor: respeito e admiração; • Perfil empreendedor: grande vontade de trabalhar e visão de novos negócios.
Sucessor	• Idade: 58 anos (filho); • Habilidades gerenciais: graduado em direito, com grande experiência no ramo têxtil; • Experiência: atua na empresa há mais de 30 anos, inclusive em outras empresas do ramo têxtil; • Motivos da adesão à empresa: por possuir o perfil de empreendedor e vontade de trabalhar; • Perfil comportamental: responsável e esforçado.
Contexto Familiar	• Apoio recebido: grande, pois ficou claro que tinha perfil para ser o sucessor; • Relacionamento com irmãos, primos, etc.: sem maiores problemas, pois o mesmo foi eleito pelo conselho da empresa; • Partilha de informação: tem participação nas informações estratégicas e gerenciais; • Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisão já estão sendo realizadas pelo sucessor, apesar do sucedido estar fazer parte do conselho administrativo.
Processo de Sucessão	• Primeiros passos: seu conhecimento com a área têxtil, inicialmente ocorre em empresas não pertencentes à família, pois na cultura japonesa isto só traz vantagens no aprendizado, pois o mesmo não tem privilégios; • Escolha do sucessor: perfil de empreendedor e muita vontade de trabalhar; • Programas de treinamento: não houve ajuda externa. O treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, inclusive em empresas não pertencentes à família; • Transferência de capital: foi escolhido pelo conselho da empresa (há 10 anos).

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “B”, 2008.

Quadro 8: Processo Sucessório na Empresa “C”

Sucedido	• Nacionalidade/Idade: Brasileira, 64 anos (pai); • Formação: 1º grau incompleto; • Qualidade do relacionamento com sucessor: muito boa; • Perfil empreendedor: extremamente arrojado para os negócios, conseguindo vislumbrar diversos tipos de negócios, bem como uma grande vontade de trabalhar.
Sucessor	• Idade: 45 anos, 39 anos, e 29 anos (filhos); • Habilidades gerenciais: todos os sucessores possuem curso superior completo; • Experiência: os dois filhos mais velhos atuam na empresa desde os 12 anos de idade, sendo que o filho mais novo iniciou as suas atividades na empresa após a conclusão do curso superior; • Interesse: as áreas de atuações dos filhos são: área administrativa, produção e comercial.
Contexto Familiar	• Motivos da adesão à empresa, segundo o sucedido: para os dois primeiros filhos a filosofia foi “antes estar trabalhando na empresa do que ficar fazendo coisa ruim lá fora”; • Perfil comportamental: muito comprometimento, responsabilidade e

	investimento na capacitação para o negócio.
Processo de Sucessão	• Primeiros passos: os dois filhos mais velhos iniciaram os seus primeiros contatos com a empresa a partir dos 11anos de idade, com funções bastante simples e, aos poucos, foram sendo delegadas maiores responsabilidades e somente o irmão mais novo teve o "privilégio" de concluir o curso superior para iniciar suas funções na empresa; • Escolha do sucessor: com a transformação do negócio de artesanal para um processo automatizado e com a mudança de atuação de mercado com novos produtos, foi inevitável a sucessão, necessitando de uma visão mais refinada dos negócios para prospectar mercados mais rentáveis; • Programas de treinamento: não houve ajuda externa. O treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio, mas um dos sucessores mencionou que seria muito interessante a ajuda externa no momento do processo de sucessão; • Transferência de capital: ocorreu por meio da inclusão dos três irmãos na sociedade da empresa (há 16 anos).

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa "C", 2008.

Quadro 9: Processo Sucessório na Empresa "D"

Sucedido	• Nacionalidade/Idade: Brasileira, já falecido (pai); • Formação: apenas assinava o nome; • Qualidade do relacionamento com sucessor: respeito, admiração mútua e muito apoio; • Perfil empreendedor: uma grande vontade de trabalhar, para se estabelecer no mercado.
Sucessor	• Idade: 51 anos (filho), 48 anos, (filho), 46 anos (filho) e 42 anos (filho); • Habilidades gerenciais: dos quatro filhos apenas um possui 2º grau completo. Os demais possuem curso superior completo; • Experiência: atuam na empresa, desde a adolescência; • Motivos da adesão à empresa: inicialmente a necessidade que o pai tinha de ter ajuda dos filhos e, posteriormente, devido à transformação do negócio; • Perfil comportamental: vontade de trabalhar, comprometimento para que exista uma visão de negócio mais apurada, visando mercados e produtos mais rentáveis.
Contexto Familiar	• Apoio recebido: grande, diante da transformação dos negócios, onde o sucedido, com baixa escolaridade, não teria condição de gerir os novos negócios; • Relacionamento com irmãos, primos, etc.: quando houve a decisão de um novo negócio, o irmão mais velho separou-se dos outros três irmãos, mas continuam sendo o mesmo grupo e com um forte relacionamento comercial; • Resolução de conflitos: baixo, pois as tomadas de decisões já estão sendo realizadas pelos sucessores, sendo que cada irmão tem a sua área específica de atuação.
Processo de Sucessão	• Primeiros passos: os quatros filhos iniciam seu contato com o negócio do pai por volta dos 10 a 12 anos de idade, com funções bastante simples na empresa; • Escolha do sucessor: com a mudança dos negócios e principalmente na forma de produzir (de artesanal para a forma serial), foi inevitável a sucessão; • Programas de treinamento: não houve ajuda externa, o treinamento deu-se no dia-a-dia do negócio;

	• Transferência de capital: ocorreu com a inclusão dos filhos como sócios (há 18 anos).

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “D”, 2008.

Quadro 10: Processo Sucessório na Empresa “E”

Sucedido	• Nacionalidade/Idade: Brasileira, 50 anos (continua na presidência do grupo - pai); • Formação: superior; • Qualidade do relacionamento com sucessor: de muito respeito e admiração; • Perfil empreendedor: uma grande vontade de trabalhar, para ampliar a atuação no mercado, com produtos mais rentáveis (com maior valor agregado – tecnologia).
Sucessor	• Idade: 24 anos (filho), 22 anos, (filha), em processo de preparação para a sucessão; • Habilidades gerenciais: o filho mais velho está sendo preparado para a área industrial/comercial e a sua filha, para a área de comércio exterior; • Experiência: o filho mais velho está há dois anos na empresa e a filha aproximadamente há um ano; • Motivos da adesão à empresa: de acordo com a formação de cada filho, estão sendo direcionados para uma possível sucessão, se provarem que são capazes (avaliação que será realizada pelo pai); • Perfil comportamental: muito responsável, pois há necessidade de aprenderem as atividades rotineiras e também de formação de uma visão de negócio mais apurada, visando mercados e produtos mais rentáveis no mercado em que atuam, bem como o desenvolvimento de novos produtos.
Contexto Familiar	• Apoio recebido: grande, diante das funções que exercem; • Relacionamento com irmãos, primos, etc.: muito boa; • Partilha de informação: estão sendo envolvidos ao máximo possível nas áreas onde atuam; • Resolução de conflitos: baixo, pois as decisões continuam sendo tomadas pelo fundador.
Processo de Sucessão	• Primeiros passos: os dois filhos iniciaram o contato com os negócios da família após a conclusão de seus cursos de graduações; • Escolha do sucessor: a própria formação acadêmica e as áreas em que estão atuando, são bastante distintas, onde cada um está sendo preparado para a sucessão; • Visão compartilhada do futuro: desenvolvimento de novos mercados, visando “o produto”, pois no mercado em que atuam,há a necessidade de inovação constante (tecnologia); • Programas de treinamento: não houve ajuda externa. O treinamento está ocorrendo no dia-a-dia do negócio; • Transferência de capital: em fase de transição, inclusive com a abertura de capital da empresa.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base nos depoimentos dos entrevistados da empresa “E”, 2008.

CAPITULO 5 - CONFRONTAÇÃO DOS MODELOS DE SUCESSÃO, COM AS EMPRESAS VISITADAS

Nas empresas familiares onde foram realizadas as entrevistas com os sucedidos e sucessores, vários pontos narrados estão em comum com os modelos de sucessão descritos na base teórico-empírica do trabalho, as quais serão descritas.

No modelo de Peiser e Wooten (1983), as famílias estão profundamente envolvidas nas tarefas do negócio, estando em contínuo processo de transição nos seus negócios, em busca de novos mercados com maior margem de lucratividade (produtos de maior valor agregado), característica encontrada em todas as empresas visitadas, com exceção da empresa “B”, que atua em um mercado mais estável.

Este modelo envolve mudanças em cada ciclo. O primeiro demonstra a trajetória pela sobrevivência, sucesso e o ápice, momento em que o empreendimento se torna organização de maior porte, o que ficou caracterizado em todas as empresas visitadas. Segundo o relato do sucessor da empresa “A”, “meu pai teve que trabalhar muito para que a empresa sobrevivesse no início da sua fundação”. No entanto, nesta etapa a empresa se defronta com a encruzilhada da sucessão: ou se prepara para continuar o crescimento do sucesso ou haverá o declínio.

Foi verificado nas empresas visitadas que o momento da sucessão ocorreu na fase em que os negócios se modificaram de forma significativa, onde o sucedido percebeu que não estaria apto para administrar esta nova fase do negócio na empresa. Isto se deu, também, pelo fato de ser constatado que havia uma pessoa para sucedê-lo, dentro da família.

Como exemplo, na empresa “C” o sucedido afasta-se do comando da empresa (por vontade própria) aos 52 anos de idade, devido à mudança radical dos negócios.

Segundo um dos sucessores desta empresa, “a baixa escolaridade do pai, aliada à alta tecnologia empregada, foram fatores determinantes para a abdicação prematura do meu pai no comando do negócio”.

A exceção é a empresa “B”, que ao longo de seus 91 anos de existência, as sucessões deveram-se ao fato da idade avançada do sucedido.

Quanto ao modelo das dinâmicas das relações empresa/família, onde é caracterizada a dinâmica de ligação à empresa, foi constatado nas empresas, a criação de novas empresas (novos negócios), onde é denominado de dinâmica da continuidade-fundação, etapa fundamental para a perpetuação da organização.

O primeiro estágio – Início – abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. Abrange um período em que a empresa é apenas uma idéia a ser concretizada, bem como o período no qual o empreendedor e os membros da sua família estão vivenciando a nova empresa em tempo integral.

Nas empresas visitadas, todas já passaram por esta fase, pois a mais nova possui 24 anos de existência. Segundo o relato do sucessor da empresa “C”, “o pai teve que trabalhar muito para conseguir estabelecer-se no mercado”.

Já o segundo estágio – Expansão/Formalização – cobre um amplo espectro de empresas. Este estágio vai do ponto em que as empresas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina previsível, através de expansões e de uma complexidade organizacional crescentes, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente. O grupo de proprietários e a família necessitam reavaliar seu compromisso com a empresa.

É neste estágio em que a maioria das empresas visitadas encontra-se, com exceção da empresa “B”, que estaria classificada no próximo estágio.

Segundo relato do dirigente da empresa “E”, “o emprego da alta tecnologia faz com que a nossa empresa tenha produtos diferenciados e, consequentemente, produtos de maior valor agregado.”

O terceiro e último estágio – Maturidade – tem suas raízes na avaliação do mercado, descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir. As dinâmicas competitivas se transformam em batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas. Existem duas saídas do estágio de maturidade para uma empresa familiar: renovação e reciclagem ou o fechamento da empresa.

Este estágio ficou caracterizado na empresa “B”, onde o presidente da mesma afirmou que “os custos de fabricação no Brasil foi decisivo para a aquisição da empresa, já que no Japão a empresa do mesmo ramo foi fechada devido à falta de competitividade”.

A conclusão de Gersick *et al.* (1997): “mantendo uma verdadeira perspectiva de ciclo de vida, o modelo assume que as organizações morrerão se tentarem continuar indefinidamente no estágio de maturidade, sem um importante esforço de renovação.”

No modelo de ciclo de vida organizacional, os estágios pelos quais passam as organizações podem ser definidos e apresentados na seguinte ordem sequencial: existência, manutenção, êxito, desenvolvimento, utilização máxima de recursos e esclerose (LEONE, 1994).

No estágio 1: a existência - consiste em começar um empreendimento, o que requer uma série de investimentos. Neste estágio, o empreendedor faz tudo e supervisiona diretamente seus subordinados.

Todas as empresas visitadas passaram por este momento, e ficou caracterizado que o fundador tem uma sobrecarga de trabalho muito grande, como no relato do sucessor da empresa “D”: “o nosso pai trabalhou muito, pois no início o processo de fabricação era todo manual”.

No estágio 2: a manutenção - o problema principal é a relação entre receita e despesa. A organização é, ainda, simples. O objetivo maior continua a ser a sobrevivência e o dirigente-proprietário é o único representante da organização.

A empresa pode continuar a crescer em tamanho e em rentabilidade e passar ao estágio 3. Entretanto, ela pode permanecer nesse estágio e cessar suas atividades. As empresas familiares figuram nessa categoria.

Ficou caracterizado nas empresas visitadas que este estágio foi vivenciado no início de suas atividades.

No estágio 3: êxito/expansão - caracteriza-se pela decisão estratégica e imperativa de explorar novos mercados ao seu redor para se expandir ou manter certa estabilidade e certo rendimento, a fim de assegurar as bases para outras atividades que o dirigente-proprietário decida empreender.

A questão fundamental consiste em utilizar a organização como meio de expansão em direção a novos mercados ou como ponto de apoio para o dirigente-proprietário, por ocasião do seu desengajamento parcial ou total da empresa atuar como um empreendedor-gestionário e inovador que privilegia o crescimento. Se a organização atinge esse estágio, a empresa se dirige ao quarto estágio.

Ficou caracterizado nas empresas visitadas que a expansão dos seus negócios e novos mercados de atuação, é fundamental para a sobrevivência (perpetuação) das mesmas, inclusive na empresa “B” que expandiu seu negócio em outro país. Segundo seu presidente, “os custos menores foram decisivos para esta tomada de decisão”.

No estágio 4: o desenvolvimento - chegando a este estágio, a empresa é descentralizada; há um planejamento, às vezes operacional e estratégico. É no decorrer deste estágio, que a empresa poderá se transformar em uma grande empresa. Caso contrário, a empresa pode, em geral, ser vendida com lucro.

O estágio do desenvolvimento, a delegação de poder, a distinção quase perfeita entre a pessoa física e a pessoa jurídica e a descentralização das atividades, caracterizam o perfil do empreendedor.

Na empresa “E”, no seu planejamento estratégico, contemplou-se o aumento de capital via abertura de capital, onde, segundo o seu fundador, “foi imprescindível a abertura de capital para torná-la ainda mais competitiva, pois a sua área de atuação requer grandes investimentos em produtos que tenham uma diferenciação tecnológica”.

No estágio 5: a utilização máxima de recursos - a empresa detém os meios humanos e financeiros para poder proceder um planejamento operacional e estratégico. A direção é descentralizada e se beneficia de um pessoal competente e experiente.

O espírito inovador, entretanto, é a força que mais identifica esse estágio de vida da organização, aonde a empresa chegou à maturidade. Suas vantagens são seu porte, seus recursos financeiros e a competência de sua direção. Caso contrário, poderá entrar em um último estágio, aquele da Esclerose.

A empresa “E”, ficou bastante caracterizada neste estágio, pois a inovação está presente com a utilização de alta tecnologia para diferenciação de seus

produtos e também na empresa “C”. Segundo os seus dirigentes, “a diferenciação dos produtos é essencial para obter um maior valor agregado dos nossos produtos”.

E o último estágio, o estágio 6: a esclerose - se caracteriza pela falta de inovação e pela recusa em assumir riscos. Este estágio não foi constatado nas empresas visitadas.

O modelo de ciclo de vida organizacional – Mendhan (1989), apresenta uma tipologia para os estágios de crescimento das pequenas empresas. Apesar das empresas visitadas serem de médio a grande porte, elas podem ser enquadradas na classificação deste modelo, pois seus estágios são pertinentes aos seus ciclos.

São eles: estágio inicial, estágio de expansão, estágio estático, estágio de declínio e encerramento. Isto ocorre dentro de padrões conhecidos, influenciados por problemas internos e externos (MENDHAN, 1989).

Nas empresas visitadas foram constatados os estágios de início do empreendimento, que requerem uma série de investimentos, e o estágio de expansão, que é a fase de desenvolvimento.

Segundo o atual dirigente da empresa “A” “depois de três anos de existência, meu pai teve que procurar uma área maior para comportar o crescimento da empresa”.

O estágio estático é quando a empresa atinge a sua capacidade máxima, seja em termos de dimensões físicas ou econômicas. A principal necessidade é o encorajamento, incentivo para evitar o declínio ou encorajar a expansão.

Na empresa “B”, foi necessário adquirir uma empresa em outro país para manter-se no negócio, já que no país de origem o seu custo não era competitivo o que segundo o seu presidente, “foi um fator decisivo para a sua compra”.

No estágio de declínio, a empresa é incapaz de manter confiança, empréstimos, tolerância da família, clientes, fornecedores e empregados. E, finalmente, o último estágio, o encerramento da empresa, onde a mesma deixa de existir, vai à falência, é vendida, passa a ser administrada por outro grupo.

Este estágio, não foi constado nas empresas visitadas.

No modelo de ciclo de vida organizacional – Adizes, o autor divide o ciclo de vida de uma organização em estágios de crescimento, nascimento e a maior idade e o processo de envelhecimento (ADIZES, 1990).

O estágio de crescimento, o namoro, é o estágio de desenvolvimento da organização. A empresa não existe fisicamente; é ainda apenas uma idéia.

Um aspecto importante nesta fase, é a razão que levou o fundador a querer abrir uma organização. Nas empresas visitadas, constatou-se que o perfil empreendedor foi determinante para isto, onde na empresa “A” a esposa do fundador teceu o seguinte comentário: “ele sempre foi um sonhador”.

Na infância, a figura do empreendedor dá lugar à do líder de ação. O compromisso do fundador e o capital de giro são cruciais nesta fase e as oportunidades passam a ser prioridades e a organização acaba diversificando muito, ficando dispersa.

No final desta fase, o empreendedor começa a interessar-se por outras atividades e o problema da propriedade e da gestão começa a ser deflagrado.

Na empresa “D”, o sucessor afirma: “foi necessário mudar a forma de produção (artesanal) para a forma serial e, assim, iniciamos uma nova fase na empresa”.

O segundo estágio, do nascimento e a maior idade, é denominado de adolescência. Nesta fase a empresa tenta estabelecer sua independência e onde a empresa tenta sobreviver sem a presença do fundador.

Nesta transição, neste estágio, defronta-se com três problemas: a delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição de metas.

Na empresa “C”, segundo um dos sucessores: “a partir do momento que a empresa começou a mudar de seguimento, o meu pai achou melhor sair da empresa para não atrapalhar os negócios”.

A empresa encontra-se em plena fase, apresentando sistemas e estrutura organizacional funcionais, visão e criatividade institucionalizada, orientação para resultado, planejamento e superação de resultado, sendo o maior desafio de a organização continuar nessa fase.

O terceiro e último processo é o de envelhecimento. Na fase estável, a empresa apresenta sinais de envelhecimento e, apesar de forte, perde muito em termos de flexibilidade. O desejo de mudança e de arriscar praticamente desaparecem.

A segunda fase do envelhecimento é a aristocracia. Nesta fase os padrões de comportamento são voltados a uma grande formalidade e tradição no vestir, falar e no ambiente.

Na empresa “B”, segundo o presidente, “como iniciamos as nossas atividades no ramo têxtil e em nosso país não tínhamos competitividade, no Brasil pudemos aliar a nossa tradição e voltarmos a ter competitividade”.

A inovação interna torna-se rara, enfatizando a forma de fazer as coisas e esquecendo por quê e o que é feito. É a fase da sobrevivência individual em lugar da coletiva. A chegada da burocracia se apresenta quando os sistemas são numerosos e pouco voltados para os aspectos funcionais, esquecendo-se da eficácia organizacional.

Na última fase, a morte da organização, pode levar algum tempo até que ninguém apresente um compromisso com ela, sendo que esta fase não foi constatada em nenhuma das empresas visitadas.

No Modelo de ciclo de vida organizacional – Miller - são sete estágios do ciclo de vida da empresa e alguns estilos de liderança que dominam em cada um deles (MILLER, 1989).

Já as características dos sucessores possuem o perfil do “Burocrata”, onde creem na administração profissional e no planejamento estratégico. Sua missão é tornar eficazes estruturas e sistemas e administrar os ativos da empresa, visando o aumento do retorno do capital social. Tende a ser impessoal, aprecia relatórios, considerando a sua empresa bem organizada.

No estágio 1: o Profeta – o fundador formula geralmente um conjunto de princípios em torno dos quais quer formar a companhia. Também cria um conjunto básico de valores que constituem o alicerce da cultura da empresa.

Foi constatado nas empresas visitadas, que ficou de forma marcante, as características dos fundadores para os sucessores, como a visão empreendedora e

principalmente a vontade de trabalhar, como na empresa “A”, onde a esposa do fundador afirma: “meu marido nunca teve preguiça de trabalhar”.

No estágio 2: o Bárbaro – a missão do bárbaro é lançar o produto e fazê-lo ser aceito no mercado. Seu estilo é o controle rígido e ação direta. A estrutura é simples, com poucos níveis verticais e poucas diferenciações horizontais.

Neste estágio, este estilo foi vivenciado por todas as empresas visitadas, pois os fundadores e sucessores conseguiram consolidar seus produtos no mercado e serem competitivos perante a sua concorrência.

No estágio 3: o Construtor e o Explorador – o construtor acredita no produto e nos meios de produção. Acreditam nas técnicas, equipamentos e nas pessoas que estão inseridas no processo e nos equipamentos.

O explorador é o administrador que está mais em contato com o cliente e mais interessado na maneira como a empresa e seus produtos são vistos de fora. A missão do construtor é criar meios de produção eficientes, enquanto que a do explorador é conquistar o mercado potencial e instalar os meios mais eficientes de vendas.

As empresas do construtor e do explorador estão crescendo rapidamente. O grande problema é crescer sem cometer grandes e dispendiosos erros que prejudiquem a empresa no futuro.

No estágio 4: o Administrador – acredita na eficiência. Passa pouco tempo em atividades de produção e marketing. Sua missão é maximizar a eficiência de estruturas e sistemas e a utilização de recursos financeiros.

No estágio 5: o Burocrata – acredita em administração profissional e no planejamento estratégico. Sua missão é tornar eficazes estruturas e sistemas e administrar os ativos da empresa, visando o aumento do retorno do capital social. Tende ser impessoal, aprecia relatórios, considerando a sua empresa bem organizada.

Nas empresas “A” e “E”, ficaram mais evidenciados neste estágio, onde o sucessor da empresa “A” afirmou: “a sucessão em uma empresa familiar é bastante delicada, pois sob o meu ponto de vista, a condição profissional do sucessor, é fundamental para esta decisão”. E para o fundador da empresa “E”: “meus filhos

estão tendo a oportunidade de provarem se terão condições de assumir a direção da empresa".

No estágio 6: o Aristocrata – sua missão básica é evitar um problema na empresa, causada pela saída de indivíduos criativos em busca de ambientes mais compatíveis. São altivos e acham difícil tomar decisões, delegando as decisões operacionais, e são autocráticos.

Não ficou evidenciado este estágio nas empresas visitadas.

No estágio 7: o Sinergista – é o líder que escapou de suas próprias tendências condicionantes para um único estilo e adotou os diferentes estilos de liderança que são necessários, à medida que a empresa passa de um ciclo para outro. É um homem que inspira unidade social. A estrutura da empresa é ampla e complexa.

Este estágio, ficou constatado na empresa "E", onde o fundador, de acordo com o crescimento da sua empresa, modificou a sua forma de administrar e, que para crescer, abriu mão de parte da sua sociedade para abrir o capital: "isto será necessário para continuarmos competitivos, frente aos nossos concorrentes".

O modelo das dinâmicas das relações empresa/família (GUERREIRO, 1996), aborda a relação empresarial entre a família e a organização, onde desdobra essa relação em quatro tipos básicos, dependendo da simultaneidade ou precedência relativa do aceso da família à condição empresarial e da constituição da empresa.

Essas dinâmicas foram designadas por ascensão-fundação, ascenção-aquisição, continuidade-fundação e continuidade-sucessão (GUERREIRO, 1996).

A primeira dessas dinâmicas – ascensão-fundação – acontece por ocasião da fundação da empresa por famílias, até então afastadas da atividade empresarial.

Esta dinâmica, todas as empresas visitadas já vivenciaram.

É na ascensão-aquisição, a segunda dinâmica, onde se encontram antigos assalariados a quem surge a oportunidade de adquirir uma empresa já existente, algumas vezes aquela onde eram empregados. Nesta dinâmica, não foi constatado nenhuma das empresas visitadas.

A terceira dinâmica, onde descendentes cujas famílias com antecedentes empresariais, fundam novas empresas, denomina-se dinâmica da continuidade-fundação. Todas as empresas visitadas vivenciaram esta dinâmica.

Segundo Guerreiro, *"o que caracteriza a dinâmica de ligação da família à empresa é o fato de o grupo familiar já ser detentor de empreendimentos quando alguns dos seus membros decidem criar outras empresas, normalmente após um período de atividade profissional como assalariados".*

A dinâmica da continuidade-sucessão, que é a quarta dinâmica, é completamente inversa à primeira análise. É encontrada quando já existem empresas familiares e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família. Nesta dinâmica, todas as empresas estão vivenciado.

No modelo de ciclo de vida organizacional – Kaufmann, o processo de evolução de uma empresa, ou ciclo de vida, contempla os seguintes estágios: nascimento, crescimento, maturação e institucionalização e renovação (KAUFMANN, 1990), onde nas empresas visitadas todos os estágios acima foram constatados.

O estágio 1: Nascimento – corresponde à fase inicial e inevitável de qualquer empresa.

O estágio 2: Crescimento – é caracterizado pelo momento em que a empresa deixa de pensar apenas na sobrevivência.

O estágio 3: Maturação e institucionalização – é o amadurecimento e a diversificação do empreendimento. Esta fase possui uma particularidade, pois ela ainda não é capaz de caminhar sozinha mas, também não tem o dono intervindo em todo o momento, ou seja, a empresa transcende à figura do dono.

O estágio 4: Renovação – nesta fase busca-se um modelo mais aberto de operação, com a colaboração interpessoal sobressaindo-se sobre a comunicação formal, com a finalidade de tornar as decisões mais ágeis.

É neste estágio que onde as empresas visitadas se situam. Já passaram pelo momento de sobrevivência e buscam a continuidade de uma maior competitividade nos negócios, frente à concorrência.

Como no depoimento do sucessor da empresa “A”: “a busca de novos mercados é necessário para a sobrevivência da empresa”.

A confrontação dos modelos de sucessão de diversos autores abordados neste trabalho com as sucessões nas empresas familiares visitadas, coincidiram em várias etapas, onde a teoria e a prática demonstraram muito semelhantes.

Na tabela 3 são demonstrados os modelos de sucessão e que etapas, fases e estágios, foram constatados nas empresas visitadas.

Tabela 3 – Modelos de sucessões e quais foram às etapas/fases/estágios, onde se encontram as empresas visitadas.

Modelo	**Autores**	**Etapas/fases/estágios**	**Fases onde encontram-se as empresas visitadas**
Ciclo de vida organizacional	Peisen e Wooten	1. Sobrevivência 2. Sucesso 3. Maturidade	Já vivenciado A, C, D e E B
Ciclo de vida organizacional	Mendhan	1. Estágio inicial 2. Estágio de expansão 3. Estágio estático 4. Estágio de declínio 5. Encerramento da empresa	Já vivenciado A, C, D e E B Não constatado Não constatado
Ciclo de vida organizacional	Miller	Estágio 1: o Profeta Estágio 2: o Bárbaro Estágio 3: o Construtor e o Explorador Estágio 4: o Administrador Estágio 5: o Burocrata Estágio 6: o Aristocrata Estágio 7: o Sinergista	Já vivenciado Já vivenciado C e D B A e E Não constatado E
Ciclo de vida organizacional	Kaufmann	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação	Já vivenciado Já vivenciado Já vivenciado A, B, C, D e E

Ciclo de vida organizacional	Adizes	1. Estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca) 2. Segundo nascimento e a maioridade (adolescência e plenitude) 3. Processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte)	Já vivenciado A, C, D e E B
Ciclo de vida organizacional	Leone	1. Existência 2. Manutenção 3. Êxito/Expansão 4. Desenvolvimento 5. Utilização máxima dos recursos 6. Esclerose	Já vivenciado Já vivenciado Já vivenciado A, C e D B e E Não constatado
Dinâmicas das relações empresa/família	Guerreiro	1. Ascenção-fundação 2. Ascenção-aquisição 3. Continuidade-fundação 4. Continuidade-sucessão	Já vivenciado Não constatado Já vivenciado A, B, C D e E
Dinâmicas das relações empresa/família	Gersick *et al.*.	1. Início 2. Expansão/formalização 3. Maturidade	Já vivenciado A, C, D e E B

Fonte: adaptado de Leone, 2005.

CAPÍTULO 6 - MODELO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES VISITADAS

Após os estudos de diversos modelos de sucessões de vários autores, descritos na parte teórica deste trabalho e visitas em cinco empresas familiares da microrregião de Cornélio Procópio do estado do Paraná, entrevistando sucedidos e sucessores, descrevendo o processo de sucessão familiar que vivenciaram ou estão vivenciado e com as informações coletadas nas empresas visitadas, elaborou-se um modelo retratando a sucessão das mesmas, no aspecto do ciclo de vida organizacional e no aspecto da liderança do sucedido e do sucessor.

6.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

É baseado nas empresas familiares visitadas, onde o foco foi a caracterização da sucessão. São as etapas que foram encontradas nas mesmas.

a) Fundação da empresa: corresponde à fase inicial e inevitável de toda organização. É o momento em que o “sonho” do fundador torna-se realidade. O fundador é a estrutura da organização;

b) Estruturação/consolidação: etapa onde a empresa passa a firmar sua marca no mercado;

c) Expansão: nesta etapa as empresas iniciam a prospecção de novos mercados e de negócios com maior rentabilidade. As empresas tornam-se mais profissionais, pois este novo mercado é mais competitivo, com produtos mais elaborados e utilizando mais recursos tecnológicos;

d) Sucessão: diante da mudança radical dos negócios, onde exige-se um perfil mais profissional, devido à competitividade dos concorrentes, torna-se inevitável a sucessão na empresa. Nas empresas visitadas, ficou evidente que a sucessão foi necessária, face à nova realidade dos negócios;

e) Perpetuação: o sucesso da sucessão demonstrou que a organização familiar terá uma condição de perpetuação muito grande, já que as empresas visitadas possuem de 24 a 91 anos de existência, atuando em mercados muitos competitivos e em franca expansão.

A questão do conflito familiar não foi constatada nas entrevistas realizadas com os sucessores e sucedidos, pois a indicação do sucessor foi bastante transparente: a escolha deu-se no dia-a-dia da empresa, onde, geralmente, o sucessor inicia a sua vivência já na adolescência.

Apenas uma empresa está vivenciando o processo de sucessão, inclusive com parte do seu capital, transformada em ações, podendo ,inclusive, ter no futuro um profissional, fazendo parte da direção da empresa, não pertencente à família.

6.2 ESTILO DE LIDERANÇA

a) Sucedido (fundador): apesar da baixa escolaridade (na maioria dos casos) dos fundadores, fica evidente o perfil empreendedor, com algumas características marcantes como pessoas “sonhadoras”.

Outra característica é a disposição para trabalhar muito, além de possuir uma visão de prospectar mercados. Possui uma liderança centralizada, onde detém todas as informações e a tomada de decisão. Formula, geralmente, um conjunto básico de valores que forma o alicerce da cultura da companhia;

b) Sucessores: possuem uma escolaridade superior à dos fundadores, assumem a direção na empresa por estarem mais preparados para o mercado de atuação, já que para a empresa sobreviver e expandir, a mesma passa a atuar em mercados diferentes do início de sua fundação.

Estes sucessores foram preparados no dia-a-dia da empresa, aliado a um melhor grau de instrução; possuem uma visão mais refinada dos negócios e, consequentemente, estão mais preparados para atuarem em mercados mais competitivos e com produtos com maior valor agregado. Possuem uma liderança mais descentralizada e profissional, aliando a sua experiência profissional, à sua capacidade de inovação, fator fundamental para a empresa obter a sua perpetuação.

Por atuarem neste tipo de mercado, sempre estão atentos às novidades do seu negócio e preparados para as mudanças e para atenderem o seu mercado.

Consequentemente, suas decisões são mais profissionais.

Na tabela 4, é retratada, de forma resumida, o ciclo de vida nas empresas visitadas e também o seu estilo de liderança.

Tabela 4: ciclo de vida organizacional e estilo de liderança nas empresas visitadas

Ciclo de vida organizacional	a. Fundação da empresa: início das operações da empresa, onde o fundador transforma o seu sonho em realidade; b. Estruturação/consolidação: etapa onde a empresa consolida-se no mercado, através da aceitação de seus produtos; c. Expansão: etapa onde a empresa aumenta o seu faturamento, com produtos diferenciados, utilizando maior de tecnologia, para obter produtos de maior valor agregado; d. Sucessão: é a etapa mais crítica, pois é o momento onde a empresa passa por profundas transformações de mercado, com produtos diferenciados e de maior valor agregado; e. Perpetuação: após o sucesso da etapa da sucessão, a empresa segue atuando em mercados cada vez mais competitivos.
Estilo de liderança	a. Fundador: centralizada – é o centro de todas as operações e decisões, já que o porte da empresa permite ter este tipo de característica; b. Sucessor: descentralizada – está atento e preparado para as mudanças do mercado, principalmente à produção de novos produtos com maior valor agregado e devido ao maior porte da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor, 2008.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES

Este estudo buscou retratar os processos sucessórios em cinco empresas familiares (indústrias), localizadas na microrregião de Cornélio Procópio, estado do Paraná, de médio e grande porte (74 a 650 funcionários), entre 24 e 91 anos de existência, de diferentes ramos de atividades (embalagens/materiais de limpeza doméstica, rótulos, têxtil, moveleiro e elétrico).

De uma forma geral, a sucessão nas empresas pesquisadas ocorreu a partir do momento em que a organização familiar mudou radicalmente o seu negócio para atuar em mercados mais competitivos, com a fabricação de produtos de maior valor agregado e empregando maior tecnologia na sua produção.

Para este novo cenário, exigiu-se um novo perfil do dirigente, com uma visão mais refinada de mercado (foi constatado que o sucessor possui um maior grau de instrução que o sucedido), tendo que aprender a conviver com uma concorrência mais acirrada e com constantes mudanças no mercado.

Outro fato constatado, foi com respeito ao perfil dos fundadores, onde prevaleceu-se o espírito empreendedor, a vontade de trabalhar e, principalmente, do fundador ser um “sonhador”, como afirmou a esposa de um dos fundadores.

Todos os entrevistados afirmaram que não houve um planejamento formal para o momento da sucessão, apesar de terem sido treinados nas mais diversas áreas da empresa, já que a maioria iniciou a sua carreira na adolescência.

Em nenhuma das empresas visitadas houve ajuda externa no processo da sucessão, mas alguns dos entrevistados mencionaram que poderia ser bastante útil no momento da sucessão familiar.

Outro ponto constatado nas entrevistas com os sucessores e sucedidos, foi a naturalidade ocorrida nos processos sucessórios, devido ao treinamento do dia-a-dia dos sucessores, ocorrido na maioria dos casos, ainda no início da adolescência dos mesmos, que teve como consequência um melhor preparo para atuar frente à direção, aliado ao maior grau de instrução em relação ao fundador, sendo estabelecido de uma forma transparente quem seria o sucessor na empresa.

Nas empresas visitadas, ficou caracterizado o ciclo de vida organizacional da seguinte forma:

a) Fundação da empresa: início das operações da empresa;

b) Estruturação/consolidação: etapa onde a empresa consolida-se no mercado;

c) Expansão: etapa onde a empresa aumenta o seu faturamento;

d) Sucessão: é a etapa mais crítica, pois é o momento onde a empresa passa por profundas mudanças de mercado, com produtos de maior valor agregado;

e) Perpetuação: após o sucesso da etapa da sucessão, a empresa segue atuando em mercados cada vez mais competitivos.

E no estilo de liderança da seguinte forma:

a) Fundador: centralizada – é o centro de todas as operações e decisões;

b) Sucessor: descentralizada – está atento e preparado para as mudanças do mercado, principalmente na produção de novos produtos com maior valor agregado.

Diante destas evidências encontradas nas empresas familiares visitadas, como recomendação para uma sucessão bem-sucedida, dois pontos básicos a serem trabalhados pelos sucedidos: o primeiro ponto é a preparação do sucessor (planejamento), com treinamentos que envolvam o conhecimento de todos os processos da sua empresa, onde indicará se o mesmo terá condição técnica (inclusive na sua formação) e aptidão para sucedê-lo.

E o segundo ponto é a transparência que deverá ocorrer neste processo, onde o sucedido sinalizará quem será o seu sucessor, diante do resultado do processo de preparação (planejamento) de sucessão.

Quanto à limitação da metodologia utilizada neste trabalho, em relação às informações coletadas através das entrevistas com os sucessores e sucedidos, salienta-se o fato de que essas informações foram baseadas nas percepções dos entrevistados. Outra limitação seria o reduzido número de empresas analisadas, diante das empresas existentes na microrregião de Cornélio Procópio.

Como sugestão para os futuros estudos, seria interessante que se efetuasse uma pesquisa mais aprofundada nas relações envolvendo processos sucessórios, e

que contivesse um maior número de entrevistados para a identificação de algum tipo conflito, já que os entrevistados (sucedidos e sucessores) no presente trabalho, afirmaram não haver nenhum problema desse gênero.

Outra sugestão: poderiam ser pesquisadas empresas familiares que não obtiveram sucesso no seu processo sucessório, tendo como consequência o fechamento da mesma, para avaliação do por que deste fracasso, bem como as empresas que conviveram com uma repentina sucessão, em razão do falecimento do fundador da organização, por exemplo, que ainda estava no comando da mesma.

Também poderiam ser estudadas as empresas familiares que no seu processo sucessório tiveram mulheres sendo escolhidas para comandar a empresa.

REFERÊNCIAS

ADIZES, F.; VERA, H. **O segredo de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

BABICKY, J. **Consulting to the family business.** Journal of Management Consulting, 1987.

BARACH, J.A.; GANTISKY, J. B. **Successful succession in family business.** Family Business Review, 1995.

BARACH, J.A.; GANTISKY, J.; CARSON, J.A.; DOOCHIN, B.A. **Entry of the next generation:** strategic challenge for family business. Journal of Small Business Management, 1988.

BARRY, B. **The development of organization structure in the family firm.** Journal of General Management, Autumn, 1975.

BAYAD, M.; BARBOT, M-C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales:** étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: 6º Congrès Francophone sur la PME, AIREPME – Association Internationale de Recheche sur PME, Montréal, 2002.

BERNHOEFT, Renata. **Sucessão tridimensional**. HSM Management, Update nº. 35, Agosto 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** 1. ed**.** São Paulo, Nobel, 1999.

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

BRETON-MILLER, Isabelle Le.; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. **Toward an integrative model of effective FOB succession.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 2004.

CABRERA-SUÁREZ, K., De SAÁ-PÉREZ, P., & GARCÍA-ALMEIDA, D. **the succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm.** Family Business Review, 2001.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC.** Blumenau, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Cláudio. **Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso.** XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD,1998. 1 CD-ROM.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares:** um estudo exploratório. In. Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais...Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CHURCHILL, N.C.; HATTEN, K.J. **Non-met-based transfers of wealth and power:** a research framework for family businesses**.** American Journal of Small Business, 1987.

COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar.** São Paulo: Makron Books, 1991.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. **Defining the family business by behavior.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 1999.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; STEIER , Lloyd P.. **Extending the theoretical horizons of family business research.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 2003.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. **Defining the family business by behavior.** Baylor University, 1999.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H.; SHARMA, P. (1998). **Important attributes of successors in family businesses:** an exploratory study**.** Family Business Review, 1998.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design:** choosing among five traditions. London: Sage, 1998.

_____. **Research design**: **qualitative, quantitative and mixed method approaches**. London: Sage, 2003.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares:** desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2003. – 1 CD-ROM.

DAVIS, J. A. **The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies.** Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School, 1982.

DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F. A.; MISCHKE, G. A. **Passing the baton:** the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. Journal of Business Venturing, 2002.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar.** São Paulo: Nova Cultura, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

DYER JR., W. G.; HANDLER, Wendy. **Entrepreneurship and family business: exploring the connections.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 1994.

DYER JR., W. G. **Cultural change in family firms:** anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa gerencial em administração**. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTOL, Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** RAC, v. 10, nº. 4, Out./Dez., 2006.

FIEP, Cadastro das indústrias – Paraná, 2008. 1 CD-ROM.

FILE, K. M.; PRINCE R. A.; RANKIN, M. J. **Organizational buying behavior of the family firm.** Family Business Review, 1994.

FILION, Lois Jacques. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. V. 34, nº. 2. São Paulo; abril/junho 1999.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial:** processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE – Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 1., 2000, Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, 2000. 1 CD-ROM.

FREEMAN, E. **Strategic management:** a stakeholder approach**.** Boston, Pitman, 1984.

FREITAS, João Paulo. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar**. Gazeta Mercantil. São Paulo; 03/10/2008. (C9)

GERSICK, Kelin et al.. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócios, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDBERG, S.D.; WOOLBRIDGE, B. **Self-confidence and dominance/control:** an alternative perspective for succession in family business. In Proceedings of the 1992 Family Firm Institute Conference “Family Business at the Crossroads.”. FFI Boston, 1993.

GUERREIRO, Maria das Dores. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal.** Oeiras, Celta, 1996.

GUS, I.. **Aspectos comportamentais da empresa familiar**. In Psico, v.15, nº 1, p.7-17, jan.-jun., Porto Alegre, 1988.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2000.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002.

HANDLER, W.C. (1990). **Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members**. Entrepreneurship Theory & Practice. ET&P, 1990.

HUGRON, P.; DUMAS, C**. Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises**, Montréal: HEC Montréal, 1993.

IBGE. **Contagem da população 2007**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem_final/tabela1_1_21.pdf>. Acesso em: 30 abr.2008.

IPARDES. **Perfil dos Municípios**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/ >. Acesso em: 28 abr.2008.

_____. **Leituras regionais: mesorregião geográfica norte Pioneiro Paranaense**. Curitiba: IPARDES: BRDE, 2004. CD-ROM.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano de 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano de 2000.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KIGNEL, Luiz. **É possível haver sucessão sem conflitos?** Pequenas Empresas Grandes Negócios, Rio de Janeiro: Globo, ano 3, nº. 3 , out. 1991.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process: the next generation family member's experience.** Unpublished doctoral dissertation. School of Management. Boston University, 1989.

LANSBERG, I. **The succession conspiracy**. Family Business Review, 1988.

LANK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas.** In: BIRLEY, S. E MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo fundo: UFP, 2002.

LEMOS, Mônica de F. M. **O Processo de sucessão em empresas familiares.** ERA Business, nº. 5, abr. 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A organização da PME:** os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. Estudos Avançados em Administração, João Pessoa, v. 2, nº. 1, junho, 1994.

_____. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, nº.3, p.84-91, jul./set.1992.

_____. **Sucessão na empresa familiar** – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**.** 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

LIMA, Juvêncio B. de; BORGES, Alex F.; CARVALHO, Flaviana A. de Pádua. **Construção do processo de sucessão em empresas familiares:** transmissão gerencial e patrimonial. In: ANPAD. 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Brasília: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1998.

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

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Sucessão familiar e gênero:** implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003. – 1 CD-ROM.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Empresas familiares e a formação de sucessoras. a "indesejável" sucessão entre "ex-camelôs" do shopping Oiapoque.** In: ANPAD. 30., Salvador, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. – 1 CD-ROM.

MARTINS, Ives Gandra da S. e outros. **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo, Negócio, 1999.

MENDHAN, Stanley. **Os problemas internos e externos enfrentados pelas pequenas empresas.** Disgesto Econômico, ano 14, nº. 339, nov./dez., 1989.

MENDONÇA, Milena C. Nascimento; LIMA, Gusttavo Cesar Oliveira; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo R. Leite da. **A "Indesejável" sucessão entre "ex-camelôs" do Shopping Oiapoque.** In: ANPAD. 31,. 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. – 1 CD-ROM.

MILLER, Laurence M. **De bárbaro a burocrata:** estratégias para o desenvolvimento das empresas. uma análise do ciclo de vida das empresas e dos vários tipos de liderança**.** Rio de Janeiro: Record., 1989.

MITCHELL, R. K.; Agle, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience:** defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 1997.

MORRIS, M. H.; Williams, R. O.; ALLEN, J. A. **Correlates of success in family business transition.** Journal of Business Venturing, 1997.

NOVELLINO, Aléxis. **Amor mais dor:** a fórmula de sucesso da empresa familiar. São Paulo, HSM Management nº. 64, setembro/outubro 2007.

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

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M.. **Life-cycle changes in small family business**. Business Horizons. May, June, 1983.

PITCHER, P.; CHREIM, S.; KISVALVI, V. **CEO Succession research:** methodological bridges over troubled waters. Strategic Management Journal, 2000.

POTTS, T.L.; SCHOEN, J.E.; ENGEL Loeb, M.; HULME, F.S. **Effective retirement for family business owner-managers:** perspectives of financial planners - part 2. Journal of Financial Planning, 2001.

RICCA, Domingos de. **Sucessão na Empresa Familiar:** Conflitos e Soluções. CLA, São Paulo, 2007.

_____. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar**. Gazeta Mercantil. São Paulo; 03/10/2008. (C9)

RAIMUNDINI, S. L. . **Empresário ou empreendedor:** tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar. In: IV EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005. Anais...

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Dr. Luis Maurício; PILATTI, Dr. Luis Alberto. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte:** o desafio da continuidade. In: SIMPEP. 15., 2004, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2004. 1 CD-ROM.

ROSSATO NETO, Félix João e CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios.** In: EGEPE – Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003. 1 CD-ROM.

RUSSO, Denise Ries. **Problemas das micro e pequenas empresas –** um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** England: Pearson Education, 2000.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.:** um estudo de caso**.** (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; PABLO, Amy L.; CHUA, Jess H. **Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms:** a conceptual model. Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 2001.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. **On the goals of successful family companies.** Family Business Review, 1992.

WARD, J.L. **Keeping the family business healthy:** how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WARD, John. **A sabedoria não convencional da empresa familiar.** São Paulo, HSM Management nº. 56, maio/junho 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo