CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES : ESTUDO DE CASO NO BRASIL

JOSÉ VICENTE CARNEIRO FILHO

SÃO PAULO
2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

JOSÉ VICENTE CARNEIRO FILHO

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES : ESTUDO DE CASO NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pósgraduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

ORIENTADORA : Profa. Dra. SILVIA NOVAES ZILBER

São Paulo

2008

Carneiro Filho, José Vicente.
Sucessão em empresas familiares : estudos de caso no Brasil. / José Vicente Carneiro Filho. São Paulo : 2008.
166 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, 2008.
Orientadora: Silvia Novaes Zilber

1. Empresa familiar – Sucessão. 2. Planejamento. 3. Ciclo de vida. 4. Estrutura organizacional
I. Zilber, Silvia Novaes.

CDU 658

JOSÉ VICENTE CARNEIRO FILHO

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES : ESTUDO DE CASO NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Habilitação : Administração de Empresas

Data da aprovação:

26/03/2008

Banca examinadora:

Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber
Orientadora
Centro Universitário Nove de Julho

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo
Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto

Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara
Centro Universitário Nove de Julho

Dedico este trabalho à minha esposa Fátima e aos meus filhos Lucas e Leandro, fontes fecundas de amor e harmonia em minha vida.

Agradecimentos

À minha esposa Fátima, que esteve presente em todos os momentos, incentivando a superação de cada obstáculo e não permitindo que o cansaço e o tempo fossem fatores a desmotivar a elaboração do trabalho.

Aos meus filhos Lucas e Leandro que souberam compreender os momentos em que a minha atenção era mais direcionada ao alcance deste objetivo.

À minha orientadora, Profa Dra. Silvia Novaes Zilber que, com paciência, persistência e sabedoria soube manter um clima de desafio, incentivo e reconhecimento a cada etapa desta construção.

À Profa Dra Jouliana Jordan Nohara, que sempre atendeu às minhas dúvidas metodológicas de maneira profissional, tempestiva e cordial.

À Profa Dra Ana Carolina Queiroz, pelas orientações passadas quando da qualificação que forneceram pontos preciosos para este trabalho.

Ao Prof Dr Edgard Monforte Merlo, pelas informações e orientações passadas de forma construtiva e que agregaram excelentes fontes para o enriquecimento da dissertação.

À Profa Dra Pramodita Sharma que prontamente respondeu aos meus questionamentos sobre a abordagem da empresa familiar no modelo de pesquisa proposto para este trabalho.

A DEUS acima de tudo, pela luz nos momentos de dúvida.

"Enquanto estiver vivo, sinta-se vivo.

Se sentir saudades do que fazia, volte a fazê-lo.

Não viva de fotografias amareladas...

Continue, quando todos esperam que desistas.

Não deixe que enferruje o ferro que existe em você.

Faça com que em vez de pena, tenham respeito por você.

Quando não conseguir correr através dos anos, trote.

Quando não conseguir trotar, caminhe.

Quando não conseguir caminhar, use uma bengala.

Mas nunca se detenha"

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

Em um mercado de alta competitividade, as exigências de novos posicionamentos mercadológicos, redefinições de objetivos e concepções inovadoras de administração empresarial, se fazem cada vez mais prementes levando as empresas a definirem estratégias competitivas que garantam sua sobrevivência a longo prazo.

Uma ocorrência na vida empresarial que pode afetar os rumos da estratégia nas empresas, particularmente nas caracterizadas como familiares, é o processo sucessório, e, as conseqüências que podem advir desse processo necessitam de uma gestão adaptável aos momentos de mudança.

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é esclarecer como o processo sucessório ocorre nas pequenas e médias empresas, que podem ser caracterizadas como empresas familiares.

Para isso foram estudadas empresas de um mesmo setor da economia, mais especificamente empresas do setor industrial dos fabricantes de produtos médicos e odontológicos.

Foi utilizada neste trabalho uma pesquisa exploratória através de três estudos de caso.

Os estudos revelaram pontos coincidentes nas três empresas, podendo-se ressaltar a ocorrência da sucessão do fundador sempre a partir do afastamento do mesmo, seja por falecimento ou por motivos de saúde, e, ainda, quando se aborda as questões relativas à falta de um planejamento mais elaborado para o processo sucessório.

Alterações mais significativas puderam ser observadas na estrutura organizacional das empresas logo após a ocorrência da sucessão do fundador, com as empresas assumindo uma nova dinâmica a partir desse fato efetivado.

Palavras–chave: Empresa familiar. Sucessão. Planejamento. Ciclo de vida. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

In a market of high competitiveness, the requirements of new marketing positioning, redefinitions of objectives and innovative conceptions of enterprise administration are becoming more critical, leading companies to define competitive strategies that guarantee its survival in a long term period.

An occurrence in the enterprise life that can affect the strategy routes in the companies, particularly in the ones characterized as familiar, is the succession process, and its consequences need an adaptable management to the changing moments.

Thus, the objective of this work is to clarify how the succession process occurs in small and medium companies characterized as familiar companies.

For this essay, companies from the same sector of the economy, more specifically manufacturers of medical and dentistry products, have been studied as well as an investigative research of case studies.

The studies have disclosed similarities between the three companies, such as the occurrence of the succession of the founder from the removal of the same, either by death or health issues, and when relative questions about the lack of a more elaborated planning for the succession process is approached.

More significant modifications were observed in the organizational structure of the companies, immediately after the occurrence of the succession of the founder, with the companies assuming a new dynamics from this accomplished fact.

Key-words: Family business. Succession. Planning. Life cycle. Organizacional structure

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo dos dois círculos 34

Figura 2. Modelo dos três círculos 34

Figura 3. As três crises da empresa familiar 44

Figura 4. Características das pequenas empresa em cada estágio do desenvolvimento 50

Figura 5. Determinantes da qualidade do processo sucessório na empresa familiar 59

Figura 6. O processo de gestão estratégica 67

Figura 7. Modelo de pesquisa 88

Figura 8. Organograma pré-sucessão da empresa A 106

Figura 9. Organograma atual da empresa A 107

Figura10.Organograma da empresa B na fundação 108

Figura11.Organograma pré-sucessão da empresa B 109

Figura12.Organograma atual da empresa B 110

Figura13.Provável organograma da empresa C na fundação 111

Figura14.Organograma atual da empresa C 112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo tridimensional do desenvolvimento de uma empresa familiar 46

Gráfico 2. Ciclo de vida da empresa familiar 48

Gráfico 3. Ciclo de vida no momento da sucessão da empresa A 123

Gráfico 4. Ciclo de vida no momento da sucessão da empresa B 124

Gráfico 5. Ciclo de vida no momento da sucessão da empresa C 125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Representatividade das MPME's (%) 25

Quadro 2. Desempenho das empresas familiares 37

Quadro 3. Conceituações sobre empresas familiares 40

Quadro 4. Fases do ciclo de vida e destaques 49

Quadro 5. Principais fatores causais da mortalidade das empresas paulistas 53

Quadro 6. Manutenção de membros da família na gestão 54

Quadro 7. Sucessão profissional 55

Quadro 8. Configuração das organizações e características de algumas dimensões 69

Quadro 9. Vantagens e desvantagens da departamentalização para a empresa familiar 74

Quadro10. Representatividade do setor na economia brasileira 92

Quadro11. Momento histórico da empresa nas sucessões 100

Quadro12. Resumo dos principais fatos referentes aos ítens 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5 105

Quadro13. Características da estrutura organizacional das empresas 113

Quadro14. Mudança nos objetivos estratégicos 116

Quadro15. Mudança nos recursos estratégicos 120

Quadro16. Fases de ciclo de vida da primeira sucessão e expansão para mercado externo 121

Quadro17. Resumo dos principais dados da pesquisa 126

Quadro18. Outras informações sobre as empresas pesquisadas 129

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIMO - Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BACEN - Banco Central do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social

BPD - Boas Práticas de Distribuição

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CE - Comunidade Européia

CEO - *Chief Executive Officer*

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FDA - *Food and Drug Administration*

FOB - *Free On Board*

INSS - Instituto Nacional de Seguro Social

ISO - *International Organizations for Standardization*

MPME's - Micros, Pequenas e Médias Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

RBV - *Resource Based View*

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

Capítulo 1 . Introdução **19**

1.1 . O problema 22

1.2 . Questão de pesquisa 23

1.3 . Objetivos do trabalho 23

1.3.1 . Objetivo Geral 23

1.3.2 Objetivos Específicos 23

1.4 . Justificativa do estudo 24

1.5 . Organização do trabalho 28

Capítulo 2 . Fundamentação Teórica **29**

2.1 . Empresas familiars 29

2.1.1 . Ciclo de vida de empresas familiares 42

2.2 . Processo sucessório 51

2.3 Estratégia 61

2.3.1 . Visão baseada em recursos – VBR 65

2.4 . Estrutura Organizacional 68

Capítulo 3 . Metodologia **80**

3.1 . Tipo de pesquisa 80

3.2 . Método de pesquisa 81

3.3 . Coleta de dados 83

3.4 . Arcabouço conceitual 86

3.5 . Análise de dados 90

3.6 . Seleção dos casos estudados 91

Capítulo 4 . Apresentação dos resultados 93

4.1 . Empresas pesquisadas 93

4.2 . Resultados das pesquisas 97

4.2.1 . Fatores desencadeadores do processo sucessório 97

4.2.2 . Decisões durante o processo 98

4.2.3 . Participação da família na empresa 100

4.2.4 . Planejamento para a sucessão 102

4.2.5 . Critérios para a escolha de sucessores 104

4.2.6 . Alterações na estrutura organizacional 105

4.2.7 . Mudança nos objetivos estratégicos 113

4.2.8 . Mudança nos recursos estratégicos 116

4.2.9 . Ocorrências relacionadas com a sucessão no ciclo de vida 121

4.2.10. Principais pontos da pesquisa e objetivos específicos 126

4.2.11. Outros pontos relevantes da pesquisa 128

4.3 . Comparação do caso prático versus teoria 129

4.3.1 . Fatores desencadeadores do processo sucessório 129

4.3.2 . Decisões durante o processo sucessório 131

4.3.3 . Participação da família 131

4.3.4 . Planejamento para a sucessão 132

4.3.5 . Critérios para a escolha de sucessores 134

4.3.6 . Alterações na estrutura organizacional 135

4.3.7 . Mudanças nos objetivos estratégicos 136

4.3.8 . Mudanças nos recursos estratégicos 137

4.3.9 . Ciclo de vida 138

Capítulo 5 . Considerações finais 141

Capítulo 6 . Limitações e sugestões para estudos futuros 146

6.1 . Limitações do estudo 146

6.2 . Sugestões para estudos futuros 146

Referências Bibliográficas 148

Anexos **161**

Anexo A - Protocolo do estudo de caso 161

Anexo B - Roteiro das perguntas para abordagem aos entrevistados 164

Capítulo 1. Introdução

O Sebrae (2007), em pesquisa realizada, levantou dados que comprovam que as micros, pequenas e médias empresas (MPME's) no Brasil representam cerca de 98% do total das empresas brasileiras. La Rovére (2001) e Gonçalves (2000) afirmam que uma característica destas empresas é terem sua origem como empreendimentos familiares, revelando então a representatividade que essas empresas têm no contexto sócio-econômico brasileiro. É importante frisar que não se pode restringir o universo das empresas familiares no segmento MPME's, pois dentre os grandes grupos empresariais do Brasil aparecem empresas com a característica de serem familiares, por exemplo, Pão de Açúcar, Votorantin, Gerdau, entre outros. Bernhoeft et al (2006) indica que dentre os 300 maiores grupos privados no Brasil, 265 estão sob o comando ou gestão de grupos familiares, e, se ampliado esse enfoque encontrar-se-ão também exemplos de grandes grupos empresariais mundiais, que também apresentam a característica de serem familiares, alguns exemplos do contexto mundial: Du Pont, Firestone e Ferrari.

Uma das principais dificuldades, no Brasil, quando se pesquisa a segmentação das empresas como familiares, está na falta de informações sobre essa classificação, pois não se pode afirmar que toda empresa familiar é de micro, pequeno ou médio porte, conforme informação já citada.

Num contexto mercadológico, que traz consigo um aumento da competição entre as empresas, em que a globalização da economia, dentre outros fatores, leva à necessidade de obtenção de vantagens competitivas para sobrevivência a longo prazo; um fator que pode vir a afetar a competitividade das MPME's, caracterizadas como familiares, é a questão do processo sucessório.

Para melhor contextualizar, entender-se-á processo sucessório como sendo o rito de transferência de poder e/ou de capital entre a geração, que atualmente dirige a empresa, e a que virá a dirigir, este processo é assim caracterizado também por Leone (1996).

Para uma melhor contextualização neste trabalho, micros, pequenas, médias e grandes empresas estarão caracterizadas pela categorização adotada pelo Sebrae que as classifica de acordo com o número de pessoas empregadas, dividindo-as por setores; sendo que no setor da indústria e construção, a microempresa é aquela com até 19 pessoas empregadas, pequena empresa de 20 a 99 pessoas, média empresa de 100 a 499 pessoas e grande empresa aquelas que possuem neste setor mais de 499 pessoas empregadas; já no setor que abrange o comércio e a prestação de serviços, a classificação segue a seguinte distribuição, microempresa aquela que emprega até 09 pessoas, pequena empresa de 10 a 49 pessoas, média empresa de 50 a 99 pessoas e a grande empresa a que emprega acima de 99 pessoas.

Classificações diferentes podem ser obtidas junto a outros órgãos, como por exemplo, o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social as classifica levando em consideração o faturamento bruto anual das empresas.

Para efeito deste trabalho será considerada a classificação do Sebrae, por parecer ser um número mais facilmente mensurável do que o obter valores reais do faturamento das empresas.

A conceituação de empresa familiar é encontrada em diversos estudos; entre as várias conceituações temos a de Gersick et al (1997), o qual apresenta um modelo, bastante abordado em vários outros estudos, de três círculos sobrepostos, representando membros da família, proprietários e regras de gerenciamento e as influências que podem advir dessa interação; já Sharma, Chrisman e Chua (2005) apóiam sua definição de empresa familiar em uma escala abordando aspectos ligados ao poder, experiência e cultura.

O processo sucessório na empresa familiar é uma fase a ser estudada para a verificação se a sua ocorrência envolve outros fatores que podem influenciá-lo e, ainda, se podem advir alterações a partir do início do mesmo.

O fundador da empresa familiar é caracterizado por Bernhoeft et al (2006), como um empreendedor que constrói e o empresário é aquele que perpetua a obra, ainda segundo o mesmo autor, essa conotação traz ainda que em empresas familiares, essa atividade empresarial não cabe a apenas uma pessoa. É a família inteira que deve assumir essa responsabilidade, fortalecendo a decisão coletiva, preparando a empresa para, em um processo muito particular de profissionalização, tornar-se uma família empresária, apresentando-se o envolvimento da família como um fator importante da vida de uma empresa familiar. Baseado na afirmação de Bernhoeft et al (2006) pode-se destacar que a preparação dessas pessoas para um projeto familiar consistente e sustentável, torna-se peça importante na formação do empreendimento, pois em um determinado momento da vida empresarial essas posições e atitudes terão impacto na sustentabilidade da empresa, trazendo conseqüências sociais e financeiras advindas desta ação sobre o núcleo familiar.

Harris, Martinez e Ward (1994) indicam que para se obter uma real análise de empresas familiares, um modelo deve englobar três estágios, em que as gerações familiares podem ser observadas: a empresa pode ser gerenciada pelo fundador, pode ser gerenciada e controlada por sociedade de irmãos e, ainda, a empresa pode ser controlada por muitos primos e gerenciada por terceiros.

Os autores acrescentam ainda um quarto estágio, que se refere à empresa negociada em público, mas controlada pela família.

O ciclo de vida da empresa familiar pode também ser um aspecto a considerar-se quando se busca observar a ocorrência do processo sucessório, pois o momento em que este fato ocorre ao longo da linha do tempo poderá indicar o fator ou fatores que deram início a este processo. Uma possível explicação para este fenômeno é a inabilidade de muitas famílias para separar os objetivos de negócios, daqueles da família, citado por Gersick et al (1997).

Para estudar os aspectos relacionados à gestão da estratégia da empresa familiar, Sharma, Chrisman e Chua (1997) desenvolveram um modelo que contempla diversos aspectos que podem influenciar o atingimento da estratégia

empresarial e impactar em seus diversos objetivos; dentre estes aspectos os autores direcionam um bloco para o estudo da influência do processo sucessório; este aspecto vem reforçar a necessidade de se estudar esse momento empresarial pelas conseqüências que podem ocorrer a partir daí. Para exemplificar, os autores indicam que em empresas familiares, a família do proprietário provavelmente influirá em cada passo do processo muito mais do que em empresas não familiares onde essas influências não se apresentam de forma tão significativa.

No modelo, Sharma, Chrisman e Chua (1997) indicam que as relações de família influêm nas estratégias consideradas fundamentais para a empresa. A forma de conduzir tal sucessão é colocada dentro da família como um dos fatores mais importantes para a longevidade da firma. Citam os autores na descrição do modelo, que o envolvimento da família na implementação da estratégia cria a sua própria dinâmica, política, e possibilidades; e, ainda, que as relações internas da família e de como eles percebem a presença de possíveis gerentes que não sejam da família, pode significar uma sinalização clara da opção de se profissionalizar a gestão.

1.1 O problema

A falta de planejamento para o processo sucessório pode levar a uma ação equivocada em um determinado momento da vida empresarial e, dessa maneira um comprometimento da longevidade empresarial poderá advir com este fato. Nesse sentido, o estudo dos fatores que podem afetar o processo sucessório em uma empresa familiar torna-se importante; assim como alterações poderão ocorrer na empresa e que têm por origem o próprio processo sucessório.

Ainda, resgatando a questão da necessidade de planejamento do processo sucessório, Escuder (2006) cita que o estabelecimento de uma política de governança nas empresas familiares passa necessariamente pela criação de instrumentos claros para facilitar o relacionamento entre e, com os seus acionistas.

No caso específico das empresas familiares, a figura dos acionistas está mais comumente ligada aos próprios membros da família do fundador da empresa, e o

estabelecimento de regras nesse relacionamento poderá possibilitar uma separação mais clara entre propriedade e gestão do negócio.

Neste contexto ainda é vaga a idéia da existência de um momento exato em que ocorre o início do processo; não há clara delimitação de quando se inicia esse processo, se existe planejamento para tal, visando otimizar os recursos estratégicos, e, que mantenham a empresa dentro de seus objetivos.

1.2 Questão de pesquisa

A partir dessas abordagens o problema sucessório poderá trazer alguns aspectos que causem impactos na longevidade das MPME's caracterizadas como familiares.

O problema mostrado traz então a seguinte questão de pesquisa:

Como se caracteriza o processo sucessório em empresas familiares de pequeno e médio porte?

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo geral

A questão de pesquisa levantada leva ao objetivo principal dessa dissertação, qual seja, identificar quais ações caracterizam a ocorrência do processo sucessório em uma empresa familiar.

Este objetivo leva em conta que certos fatores deflagram um processo de sucessão, e, que pode ser caracterizado como uma mudança no controle da empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

O processo sucessório pode levar à mudanças na estrutura organizacional e, ainda, mudanças nos recursos que trazem vantagem competitiva para a empresa familiar, gerando assim os objetivos específicos de pesquisa, que visam identificar:

- Quais fatores podem ser desencadeadores do processo sucessório;
- As principais decisões durante este processo em termos de controle do processo sucessório;
- De que forma a participação da família na empresa influencia o processo sucessório;
- A existência de planejamento para o processo;
- Possíveis critérios para a escolha dos sucessores;
- As alterações na estrutura organizacional, geradas após o processo sucessório;
- Se o processo sucessório acarreta mudanças nos objetivos estratégicos da empresa;
- Se o processo sucessório acarreta mudanças nos recursos estratégicos e nas vantagens competitivas da empresa;
- Em que fase do ciclo de vida da empresa se dá o processo sucessório.

1.4 Justificativa do estudo

Um fato constatado, e que pode ser utilizado como limitador do estudo, mas que também reforça a importância de se estudar este segmento empresarial, é a dificuldade de se encontrar nos principais órgãos do Brasil como, IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social, ou Bacen – Banco Central do Brasil, pesquisas ou estatísticas fidedignas que indiquem o percentual de empresas existentes no universo brasileiro que se caracterizem como empresas familiares, limitando-se os estudos e pesquisas encontrados, em qualificá-las nos parâmetros de micro, pequena, média e grande empresa.

Alguns números indicam serem importantes os estudos sobre as micros, pequenas e médias empresas, pois em sua composição essas empresas possuem

uma característica muito marcante, serem empresas familiares, conforme apontam La Rovére (2001), Gonçalves (2000); e possíveis impactos positivos e negativos nesse segmento específico da economia, podem trazer consigo impactos socioeconômicos significativos.

Entre os aspectos sócioeconômicos, vem a reforçar os estudos de La Rovére (2001) e Gonçalves (2000), uma pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2007), traz vários aspectos inerentes ao segmento da MPME's e, pode-se apontar uma real significância nos números quando se referem à representatividade na quantidade das empresas existentes no Brasil; ressalte-se que foram consideradas na pesquisa somente aquelas empresas que tinham empregados formalmente registrados e que estavam legalmente constituídas no ano da pesquisa, 2005; no quadro 1, a seguir são apresentados esses dados compilados em dois aspectos, quantidade de empresas e geração de empregos:

	Quantidade de empresas	Geração de empregos
Indústria	99%	70%
Comércio	99%	85%
Serviços	98%	52%
Construção	99%	80%

Quadro 1: Representatividade das MPME's (%)

Fonte: Sebrae (2007)

Um fato apontado por Oliveira (2006), e que indica também os impactos nesse segmento, é de que apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira.

Oliveira (2006) aponta ainda, em relação à longevidade das empresas familiares, que a vida média das empresas americanas não-familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos. Já no Brasil, segundo o mesmo autor, a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de 9 anos.

A questão, longevidade empresarial, é vista como um atributo de grande importância nos estudos sobre empresas familiares, pelos impactos que podem trazer para o núcleo familiar, uma vez que muitas pessoas têm como sonho pessoal iniciar um negócio próprio, usando para isto de todos os recursos financeiros e materiais disponíveis do núcleo familiar; este em muitos casos é o primeiro passo para o início da própria empresa, e nasce mais uma empresa familiar, este fato é citado por Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005).

Segundo Ward (2003), as organizações controladas e administradas por famílias constituem cerca de 80% das empresas em todos os países e, o seu potencial gerador de riqueza responde por quase metade do PIB mundial. Ainda segundo o mesmo dossiê, independente do tamanho da empresa, do tempo de existência, essas empresas têm vantagens competitivas, mas sofrem com problemas de relacionamentos familiares em virtude das diferenças entre prioridades do negócio e preferências da família.

Gersick et al (1997) apontam que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias, e, algumas vantagens das empresas familiares podem ter melhor percepção quando o foco se localiza na comparação entre as empresas familiares e as não familiares, nos aspectos relacionados à qualidade, pois associar o nome da família aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado, pode ser reconhecido como um fator diferencial importante. Outro aspecto a diferenciá-las está no referencial do horizonte dos investimentos, pois enquanto as empresas não-familiares são obrigadas a apresentar resultados e dar respostas mais rapidamente aos acionistas, as empresas familiares, podem suportar desaquecimentos da economia e continuar comprometidas com a relação família x empresa x mercado, sem grande cobrança por parte dos acionistas que em muitas das vezes são os próprios familiares.

Em Arruda et al (2007) encontra-se pesquisa realizada junto as 500 maiores e mais importantes empresas do Brasil, que em 1973 estavam relacionadas no ranking das maiores e melhores da revista Exame; constataram os autores que do total das empresas referenciadas naquele ano só 117 permaneciam atuando com

excelência em seus respectivos setores no ano de 2005, o que equivale a somente 23,4% do total; e, uma das conclusões do estudo é a indicação de que o cuidado com o processo de sucessão também pode ser considerado como um dos aspectos determinantes para esse fato. As empresas, ainda segundo os mesmos autores, que não souberam preparar seus futuros gestores, decresceram e acabaram por desaparecer do mercado.

Reforça essa constatação Gorgati (2000), da suma importância para as empresas familiares brasileiras a preparação para os processos de sucessão que invariavelmente terão de enfrentar em um determinado momento de sua vida empresarial, de modo que as transições ocorram de maneira menos traumática, com menos custos e que garantam eficiência e competitividade a longo prazo; e esta constatação vem reforçar a análise de que a sucessão é um processo que ocorre ao longo da existência da empresa e não pode ser visto como um fato que ocorre em determinado momento estanque da vida empresarial.

Do ponto de vista acadêmico a importância do assunto pode também ser apreciada pelos números indicados em Sharma (2004) relatando que artigos sobre negócios familiares nos *scholarly journals* mostram um incremento significativo ao longo dos anos, por exemplo, em 1989 apresentavam-se 33 artigos; de 1990 a 1999 foram 110 artigos, uma média de 11 artigos por ano e, no período de 2000 – 2003 foram apresentados 195 artigos, indicando um aumento de 49 artigos por ano. Esse interesse pode ser constatado também pela existência do *Journal of the Family Firm Institute*, publicado quadrimestralmente na Inglaterra, onde são publicados trabalhos com pesquisas acadêmicas que abordam especificamente o assunto sobre a empresa familiar.

No contexto nacional, os trabalhos acadêmicos têm a seguinte produção: apontada por Macari et al (2006) no período de 1996 a 2005 nos artigos publicados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação – ENANPAD dos 3825 publicados 14 abordavam as questões inerentes à empresa familiar e seis mais especificamente abordavam temas ligados ao processo sucessório nestas empresas. Já em pesquisa nas teses e dissertações

disponibilizadas no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, feita pelos mesmos autores, referente ao período compreendido entre os anos de 2000 a 2004, é citado que foram publicados 40 trabalhos abordando o tema empresa familiar e, dentro deste universo constatou-se que 21 tratavam do foco ligado ao processo sucessório.

Essas abordagens indicam o processo sucessório como um problema impactante e de suma importância para a longevidade empresarial, e, portanto, a busca do entendimento das questões envolvidas nesse processo justifica a abordagem acadêmica para estudar esse fenômeno e, mais ainda, justifica-se também no meio empresarial, quando fatores críticos, para as empresas inseridas neste processo, devidamente identificados, possam permitir às mesmas um planejamento de maneira mais apropriada para esse momento.

1.5 Organização do trabalho

Esta dissertação está organizada em seis capítulos incluindo a presente introdução. No capítulo dois será apresentado a fundamentação teórica abordando os conceitos trazidos por diversos autores, acerca de:

- Empresas familiares;
- Ciclo de vida das empresas familiares;
- Processo sucessório;
- Estratégia;
- Vantagem competitiva baseada em recursos;
- Estrutura organizacional.

No capítulo três será apresentada a metodologia de estudo do presente trabalho.

Já no capítulo quatro serão apresentados os resultados das pesquisas, no capítulo cinco estão listadas as considerações finais e no capítulo seis as recomendações para estudos futuros e limitações do presente trabalho.

Capítulo 2. Fundamentação teórica.

Neste capítulo será apresentada a conceituação teórica baseada em cinco tópicos principais, a saber:

- Conceituação sobre empresas familiares, suas características principais, abordando-se ainda os diversos conceitos sobre os relacionamentos existentes neste tipo de empresa;

- Abordagem de estudos sobre o ciclo de vida das empresas familiares e os aspectos inerentes a cada uma dessas fases;

- O processo sucessório na empresa familiar, a participação dos membros da família na empresa e os seus possíveis impactos sobre este processo;

- Conceituação sobre estratégia e a abordagem *RBV - Resource Based View*, abordando as vantagens competitivas que podem ter as empresas familiares e, ainda, os impactos que o processo sucessório pode causar nesses recursos estratégicos;

- A estrutura organizacional e as alterações que podem ocorrer com a evolução da empresa e as variações ocorridas por força do processo sucessório.

2.1 Empresas familiares

Para se fazer uma pesquisa, parece razoável que se busque uma definição sobre o objeto de estudo, neste trabalho a empresa familiar, e, encontram-se na literatura diversas abordagens sobre a conceituação de como se diferenciar uma empresa familiar de uma não familiar; ou mesmo ainda, quais as principais características de uma empresa familiar. Para tanto serão apresentadas vários estudos sobre o tema para se buscar uma conexão entre essas abordagens que permitam a construção de parâmetros que conduzam a posterior pesquisa de campo.

Oliveira (2006) apresenta um histórico a respeito das empresas familiares no Brasil, apontando seu surgimento com as companhias hereditárias, no início do século XIV. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam estas terras.

As empresas familiares, a partir do final do século XIX e início do século XX, também resultaram de vários movimentos imigratórios, ainda segundo o mesmo autor, tais como o italiano, o japonês, o alemão. Alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros também surgiram e se consolidaram em várias empresas familiares de sucesso.

O crescimento e desenvolvimento da economia brasileira fundamentaram-se no surgimento e crescimento dessas empresas familiares que atuavam em diversos setores de atividades.

Donnelley (1967) considera como empresa familiar aquela que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.

Leone, Silva e Fernandes (1996) definem que essas empresas devem possuir determinados indicadores para serem caracterizadas como familiares, entre eles, o seu início deve ter participação de um membro da família, os familiares devem ser presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade e, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e, finalmente na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Tanto Gallo e Ribeiro (1996), quanto Coelho (2002) apontam que muitas vezes se confunde empresa familiar com pequena e média empresa, e, que o universo das empresas familiares é muito mais amplo, pois se deve considerar que muitos dos maiores grupos empresariais do mundo também são oriundos de empresas familiares.

Bernhoeft (1996) identifica as seguintes características básicas nas empresas familiares: a existência de uma forte valorização da confiança, independente de vínculos familiares; os laços afetivos apresentam-se extremamente fortes e influenciam os comportamentos, os relacionamentos e decisões da empresa; existe uma real valorização da antiguidade na empresa como atributo que muitas vezes supera a exigência de eficácia e da competência; uma outra característica é existir uma exigência de dedicação, com o conceito de os *velhos da casa ou os que começaram com o velho,* como fator de diferenciação entre os empregados; existe uma expectativa de alta fidelidade e, as dificuldades entre a separação do emocional e o racional apresentam-se mais claras, muitas vezes o emocional tendo uma força maior nas posturas decisórias; os jogos de poder, dentro da empresa familiar valorizam muito mais a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Bernhoeft et al (2006) apontam que a empresa familiar pode assim ser caracterizada também pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo.

Ainda sobre empresas familiares, Drucker (1995) indica que as empresas, familiares ou não, pouco se diferenciam quanto a ser comandada pela própria família ou por profissionais; ou ainda quando se aborda as questões sobre pesquisa, marketing ou contabilidade; mas, quando o assunto é a administração da empresa, o mesmo autor aponta que regras próprias e muito diferentes precisam ser estritamente observadas para não se comprometer a sobrevivência empresarial, e aponta então algumas regras que devem ser seguidas, a primeira delas refere-se a não participação de membros da família na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto quaisquer funcionários que não pertençam à família; uma segunda regra sugerida por Drucker (1995) é de que independente dos membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre deve ser preenchido por alguém de fora da família e, indica por último o autor, que empresas dirigidas por uma família cada vez mais precisam que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não sejam da família.

Já Lethbridge (1997) apresenta uma outra tipologia para as empresas familiares, dividindo-as em três abordagens: uma tradicional que carrega consigo um estereótipo de uma instituição de capital fechado e, que se conduz com pouca transparência administrativa e financeira, e, a família exerce um domínio absoluto sobre os negócios; um modelo híbrido, em que o capital é aberto, mas a família detém o controle, havendo neste caso diferente do primeiro, mais transparência e a participação na administração encontra membros não-familiares; e um terceiro modelo que o autor considera como de influência familiar, onde a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo não estando diretamente envolvida na administração cotidiana, ainda assim, exerce alguma influência estratégica através de participação acionária significativa.

A empresa familiar na conceituação de Grzybovski (2002) é caracterizada como um estereótipo da organização de capital fechado, abordado pelo modelo burocrático, tendo pouca transparência administrativa e financeira e, ainda um organograma de tomada de decisões centrado em uma figura, o fundador, representando o poder, o qual define todas as regras para os seguidores da empresa.

Lee (2004) indica que um negócio de família pode ser assim classificado como aquele na qual uma família tem propriedade significativa ou o controle da gerência sobre o mesmo.

Sharma, Chrisman e Chua (2005) seguem dois conceitos para definir empresa familiar, adotando uma diferença filosófica entre duas abordagens: uma que aponta a aproximação dos seus componentes cria um envolvimento dos membros da família e este fato é suficiente para fazer de uma firma um negócio de família; e, ainda, que existe uma crença de que o envolvimento da família na direção da empresa é uma condição que se apresenta como suficiente para considerar a empresa como familiar.

E ainda Chua, Chrisman e Sharma (1999) apontam que, embora muitos autores definam uma empresa familiar pela sua propriedade e gerenciamento,

empresas com o mesmo nível de envolvimento familiar na propriedade e gerenciamento podem ou não serem considerados negócios familiares, sendo o ponto relevante, a indicação de que podem ou não comportarem-se como empresas familiares. Eles propõem então que uma empresa seja considerada familiar pelo seu comportamento e que este fato seja considerado para a distinção das empresas não familiares. Chua, Chrisman e Sharma (1999) definem então uma empresa familiar como um negócio governado e gerenciado com a intenção de manter e perseguir uma visão de negócios, mantendo o seu controle por membros da mesma família ou um pequeno número de familiares em uma postura que potencialize sua sustentabilidade através de gerações da família.

Um fator significativo a ser observado é que a empresa familiar em muitos casos, senão em todos eles, segundo Gorgati (2000), é conseqüência de um empreendimento pessoal, que ao evoluir e se tornar mais complexo, exige a integração de novos colaboradores que vêm, principalmente, por desfrutarem da confiança do fundador, de dentro de sua própria família.

Steier e Ward (2006) apontam que as empresas familiares podem se diferenciar fundamentalmente das não-familiares nas dimensões estratégicas e organizacionais.

Um dos modelos mais utilizados na literatura sobre empresas familiares é o de Gersick et al (1997) em que os autores abordam nos primeiros estudos das empresas familiares como sistemas; nesses primeiros estudos os autores indicavam os problemas típicos que parecem afetar a gestão das empresas familiares, apontando como exemplos o nepotismo e a administração não profissional.

Os autores mostram em um modelo conceitual que as empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Os problemas podem surgir porque essa superposição estabelece que as pessoas tenham atribuições nos dois círculos, atuando como pais e como gerentes

profissionais. Este modelo é mostrado na figura a seguir:

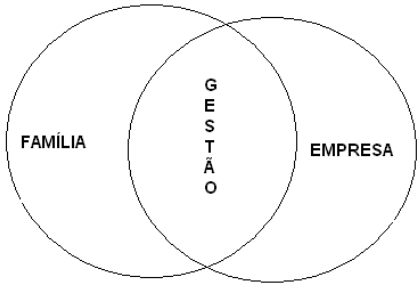


Figura 1 : Modelo dos dois círculos.
Fonte: Gersick et al (1997).

Os mesmos autores com o intuito de tornar o modelo mais abrangente, estabeleceram uma distinção entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento, focando dentro do círculo da empresa, pois algumas pessoas neste círculo são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa, enquanto outras são gerentes, mas não controlam ações. Então, os autores sugerem um segundo modelo composto por três círculos, com três subsistemas independentes, em que as pessoas possam se colocar em diversas posições dentro do modelo, procurando dessa maneira ampliar a visibilidade das áreas que são comuns a cada uma das partes que podem compor uma empresa familiar e os diversos interesses de cada uma delas, conforme pode ser observado a seguir na figura 2:

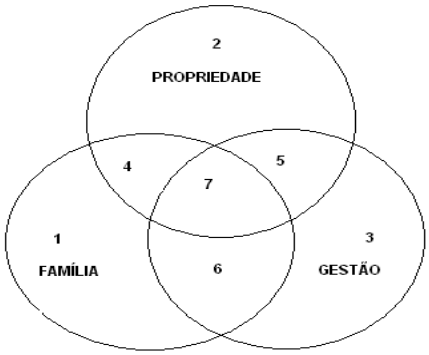


Figura 2 : Modelo dos três círculos.
Fonte: Gersick et al (1997)

No modelo anterior pôde ser percebida a complexidade de uma empresa familiar pela superposição de papéis e os diversos interesses envolvidos, pois além da administração da empresa, a família tem ainda a pressão de normas, valores e interesses pessoais dos membros que a compõe. Essa complexidade fica mais evidenciada quando se busca o entendimento dos posicionamentos dentro desse sistema chamado empresa familiar, assim definidos por Gersick et al (1997), podemos ter um membro da família que não seja o proprietário e nem funcionário e que trabalha na empresa; um acionista que participa da empresa com seus recursos somente, mas não é membro da família e nem é funcionário, tendo seus interesses focados no retorno do seu capital investido; neste ambiente encontraremos ainda funcionários que não são proprietários e nem são membros da família, apenas são contratados para trabalhar na empresa; nesse universo de inter-relações temos o proprietário, que é um membro da família, mas não trabalha diretamente na empresa, participando como a figura do fundador; podemos ainda ter o proprietário que trabalha na empresa, mas que não é membro da família, na realidade apresenta-se como um sócio ou acionista majoritário; neste ambiente aparece a figura de um membro da família, que é funcionário, mas não é o proprietário, pode ter sido trazido pelo proprietário para trabalhar na empresa, e, finalmente, o proprietário que é um membro da família e que trabalha na empresa, podendo ser nesta situação o principal gestor da empresa; todas estas situações demonstram que as relações podem ser variadas e ter impactos diferentes no resultado da empresa e na sua longevidade, pois todas essas relações acontecem no ambiente que existe uma empresa familiar, reforça essa colocação Gersick et al (1997) indicando que a empresa familiar se apóia na coexistência desses três eixos ou sistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão, retomando a Figura 2, e, nas inter-relações entre eles.

Os mesmos autores descrevem e apresentam, ainda, a composição de cada um desses eixos, apontando suas principais características e pontos relevantes, que podem tornar mais claro a superposição desses eixos no sistema.

No círculo referente à propriedade, se desenvolvem as situações relacionadas

à questão composição da efetiva propriedade da empresa, e ficam assim definidas: na primeira situação o proprietário controlador, em que a empresa fica nas mãos de uma única pessoa; uma segunda situação é a existência de uma sociedade entre irmãos, podendo ser dois ou mais irmãos; e em uma outra situação pode ser encontrado um consórcio de primos, quando a empresa encontra-se sob propriedade de muitos primos como acionistas.

Quando se faz uma abordagem do círculo referente à família, os autores procuram demonstrar a evolução da questão sob o aspecto familiar, a abordagem considera o envolvimento dos membros da família na empresa sob o aspecto efetivamente das etapas temporais desse envolvimento, analisando o que pode ser uma família empresária jovem, que se apresenta com uma idade próxima de 35 anos e, pode ou não ter filhos; em uma segunda etapa pode aparecer a entrada das novas gerações; um terceiro estágio é apresentado pelos autores como um momento em que duas ou mais gerações da família se envolvem ao mesmo tempo e, em um último estágio aparece a questão sucessão mais claramente, é, então, o momento da transição de poder e inicia-se a transferência do comando da empresa.

No círculo que está ligado à gestão, no entendimento dos autores, a evolução da empresa se realiza em fases diversas, fazendo uma conexão com o ciclo de vida empresarial: no início da empresa, considerado como um primeiro estágio é o momento da fundação da empresa e refere-se aos seus primeiros anos de vida; em uma segunda fase aparece o momento da expansão e formalização, aonde a estrutura da empresa familiar vai ficando cada vez mais funcional; na terceira fase do ciclo de vida aparece o momento da maturidade empresarial, também caracterizada como o estágio final, em que a empresa já tem uma base de clientes e rotinas estabelecidas; segundo os autores nesta fase a empresa necessariamente renova e recicla-se ou, então poderá ocorrer a sua morte, pois não conseguirá prolongar a sua longevidade pelas exigências do mercado.

No entanto, Chua, Chrisman e Steier (2003) apresentam críticas ao modelo dos três círculos, pois analisam que o modelo apresenta uma limitação importante, ao restringir a avaliação da empresa familiar somente quando um ou vários desses

componentes aparecem; esse modelo necessitaria de uma variável dependente que abordasse também a gestão estratégica da empresa. Avaliam os autores que com esta limitação ele não pode ser utilizado para examinar a eficácia de decisões do negócio, ações, estrutura organizacional, estratégias, a exploração de recursos, e continuam apontando que a tal eficácia da empresa familiar só poderá ser avaliada quanto ao atingimento das metas e objetivos estabelecidos pela família e não somente pelo modelo de interação dos três círculos.

Este posicionamento de Chua, Chrisman e Steir (2003) poderá ser relevante quando o estudo do processo sucessório na empresa familiar estiver buscando estabelecer uma conexão direta com a eficácia empresarial das empresas familiares e as diferenças entre estas e as não-familiares.

Sharma (2004) apresenta uma matriz de conjugação de variáveis relacionando o desempenho da empresa familiar com aspectos da dimensão familiar e da dimensão de negócios; vindo este modelo a reforçar as conceituações feitas por Gersick et al (1997) das influências da família nos negócios, a seguir:

Dimensão família

Dimensão negócios		Positivo	Negativo
	Positivo	**I** Corações quentes Bolsos cheios Alto capital emocional e Financeiro	**II** Corações doloridos Bolsos cheios Alto capital financeiro Mas baixo capital emocional
	Negativo	**III** Corações quentes Bolsos vazios Alto capital emocional Mas baixo capital financeiro	**IV** Corações doloridos Bolsos vazios Baixo capital financeiro e Baixo capital emocional

Quadro 2. Desempenho das empresas familiares.
Fonte: Sharma (2004)

Na figura apresentada se extrai mais um ponto de referência quanto à importância que o envolvimento dos familiares tem na condução e resultado das empresas familiares, a autora faz algumas considerações para o entendimento das relações nas empresas familiares:

As empresas do quadrante I podem ser caracterizadas como empresas familiares de sucesso, as experiências são lucrativas nos negócios tanto quanto na harmonia familiar. Apresentam uma maior capacidade de enfrentar turbulências do mercado e emocionais. Esta análise aponta que demonstram uma melhor condição a gerar uma longevidade empresarial.

No quadrante II as empresas se caracterizam por negócios de sucesso, mas com um nível de tensão entre os seus membros que podem trazer uma total falência das relações familiares. A maior parte das empresas observadas pela autora encontram-se neste quadrante, pois com o crescimento dos negócios e expansão da empresa os conflitos e descontentamentos familiares aumentam também. Um dos fatores que aparecem neste quadrante é o processo sucessório, fato este considerado como alimentador das tensões familiares no âmbito do negócio.

As empresas localizadas no quadrante III apresentam fortes laços entre os membros das famílias. Estas empresas familiares, segundo a autora, possuem uma forte conexão entre seus membros familiares, mas os seus negócios apresentam uma baixa performance, e a manutenção desse baixo desempenho poderá causar *stress* familiar e conseqüências maléficas para a empresa. Tira-se desse momento a questão de que a inexistência ou perda constante de lucratividade e, por conseqüência, dos recursos disponíveis para a família poderá ser um fato gerador de enfraquecimento das relações familiares, com conseqüências na empresa.

O quadrante IV traz as empresas que têm grande propensão ao fracasso, porque tem um relacionamento pobre tanto familiar, quanto negocial. A mudança desse posicionamento obrigará o aprendizado de relacionamentos de difícil solução a curto prazo. Esta situação apresenta-se potencialmente comprometedora em relação à questão da longevidade e, se concomitantemente estiver ocorrendo o processo sucessório, os riscos de fracasso empresarial crescerão exponencialmente.

O entendimento das forças que gravitam no entorno de uma empresa familiar, se faz necessário para a correta compreensão desse tipo de empresa e as implicações que podem trazer para a empresa a participação dos membros da família. Reafirmam este ponto Sharma, Chrisman e Chua (2005), indicando que o entendimento incorreto dessas forças pode levar à confusão entre sintomas e causas dos problemas inerentes à empresa familiar, se confundido problemas de relacionamento familiar com problemas estruturais da empresa familiar, e o correto entendimento dessa separação pode permitir uma análise mais pontual da empresa familiar.

Diversos pesquisadores da empresa familiar creditam à influência familiar o principal fato que pode diferenciar uma empresa familiar de uma empresa não-familiar e, ainda citam que devem ser feitas relações entre o envolvimento familiar e os efeitos desse relacionamento na análise da performance da empresa familiar. Reforçam esses estudos Sharma, Chrisman e Chua (1997, 2005) apontando que as empresas familiares diferem dos negócios não familiares em alguns aspectos, e citam que podem aparecer diferenças nas metas, em termos éticos, no tamanho e na questão da estrutura financeira, nas estratégias e nas estruturas internas e, ainda, na governança corporativa.

Os mesmos autores citam que podem ser encontradas pequenas ou nenhuma diferença entre negócios familiares e não familiares nas seguintes dimensões: nas fontes de financiamento de dívidas que podem ser diferentes na origem, na orientação estratégica, na questão da gerência e características de governança, nos problemas e necessidades de ajuda e, no risco.

Outros autores que buscam identificar características a diferenciar empresas familiares e não familiares são Dollinger e Daily (1991) que em estudo indicam os estilos e motivações diferentes entre essas empresas, e, então, podem ser considerados os seguintes aspectos a diferenciá-las: o tamanho da empresa, a idade da empresa, a estratégia e o uso de sistemas de controles internos. Quando se referem ao tamanho, os autores abordam que quando os gestores atuam no seu próprio auto-interesse, buscando ganho pessoal, em vez de lucro para a empresa, possivelmente a empresa gerida profissionalmente se apresenta melhor do que a empresa familiar, pois os interesses dos gestores profissionais são outros, os quais vão além do próprio interesse familiar; a idade da empresa também é considerada pelos autores e apontam a empresa gerida profissionalmente como a de maior tendência a se tornar também mais duradoura, pois está mais firmemente estabelecida; consideram que as empresas de propriedade familiar não sobrevivem além da primeira geração, enquanto empresas geridas profissionalmente não dependem de planos controlados pelo fundador de sucessão; a estratégia da empresa também é considerada pelos autores como uma característica a diferenciar estas duas espécies de empresa, pois as empresas profissionalmente geridas tendem a crescer em um ritmo mais rápido, e isto está diretamente ligado à cultura gerencial das empresas não-familiares; quanto aos sistemas de controle interno as empresas familiares possuem sistemas menos formalizados em contraponto com as empresas não-familiares.

A partir das diversas abordagens do tema, empresas familiares, pode-se construir um quadro com algumas das características apontadas dessas empresas, buscando-se estabelecer pontos similares nas abordagens dos estudos destas.

Donnelley (1967)	Gerações no comando desde o início	Influência sobre diretrizes e objetivos
Leone (1996)	Família no início do negócio	Família presente na direção
Bernhoeft (1996)	Confiança baseada na antiguidade	Valorização da capacidade política mais do que administrativa
Bernhoeft	Controle societário feito por	

(2006)	uma ou mais famílias.	
Lethbridge (1997)	Tradicional: domínio da família, pouca transparência, capital fechado.	Híbrida: família no controle, participam profissionais não-familiares, capital fechado.
Grzybovski (2002)	Modelo burocrático, organograma centrado no fundador.	Capital fechado
Lee (2004)	Família tem propriedade significativa.	Família tem controle da gerência.
Sharma et al(2005)	Envolvimento dos membros da família é suficiente para caracterização	Envolvimento da família é somente uma das condições.
Gersick et al (1997)	Sobreposição família, empresa e gestão.	

Quadro 3: Conceituações sobre empresa familiar.
Elaborado pelo autor

A partir do quadro encontra-se que a questão da participação da família é citada por diversos autores (Donnelley, 1967; Leone, Silva e Fernandes, 1996; Lethbridge, 1997; Grzybovski, 2002; Lee, 2004; Sharma, Chrisman e Chua, 2005; Gersick et al, 1997), como um ponto considerado característico de uma empresa familiar, não sendo referenciada a questão tempo de participação da família. E essa participação pode adquirir fatores mensuráveis, apontados por outros autores (Bernhoeft, 2006; Lethbridge, 1997; Grzybovski, 2002; Lee, 2004; Gersick et al, 1997), quando se foca a questão propriedade, pois nesta abordagem são considerados os bens da empresa pertencentes à família ou mesmo a participação acionária, quando for o caso; outro ponto a destacar-se do quadro está diretamente ligado à questão da participação direta na gestão e gerenciamento dos negócios da empresa (Donnelley,1967; Leone, 1996; Lethbridge, 1997; Grzybovski, 2002; Lee, 2004; Sharma, Chrisman e Chua, 2005; Gersick et al, 1997); neste trabalho a empresa familiar será caracterizada como a empresa que tenha em seu início a participação de uma ou mais famílias e, que na atual gestão encontrem-se ainda pessoas pertencentes à(s) família(s) fundadora(s).

2.1.1 Ciclo de vida das empresas familiares

Estudar as fases pelas quais uma empresa familiar passa em sua existência pode ser de grande importância, e Lester e Parnell (2006) em seu estudo sobre o ciclo de vida de uma empresa propõe já neste ciclo, que engloba o crescimento organizacional e o desenvolvimento, semelhanças ao crescimento e desenvolvimento de um organismo vivo, pois as organizações enfrentam etapas diferentes do desenvolvimento em seu ciclo de vida, e, dentro desta abordagem parece relevante se tentar buscar em que momento o processo sucessório pode ocorrer e, se neste momento pode se caracterizar uma fase específica do ciclo de vida da empresa.

Ao abordar o ciclo de vida das empresas familiares não se tem grandes aspectos que as diferenciem do ciclo de vida das empresas não-familiares, destacando-se que o principal e talvez o mais importante diferencial esteja na questão do envolvimento dos membros da família e as interações que ocorrem nesses relacionamentos familiares, trazendo consigo pontos de vantagens, como a confiança e outros de conflito, principalmente quando começa a se delinear mais claramente o processo de sucessão do fundador.

Gupta (1996) no tocante às empresas familiares aponta que o início do processo sucessório pode ser considerado um momento único, mas acrescenta ser este fato apenas uma parte do problema organizacional, englobando a sucessão do fundador. O mesmo autor cita, também, que este fato inicial pode ser um momento de choque entre os objetivos pessoais do fundador e os objetivos organizacionais demandados pelas exigências do mercado.

Ainda em Gupta (1996), encontra-se que o fundador precisa ter a capacidade de desenvolver e adaptar a empresa, resultado de um *mix* de necessidades envolvendo a organização e os fundamentos das diversas mudanças que ocorrem nas organizações, e se alteram desde o seu início até sua maturidade e, o fundador deve ter a habilidade de se adaptar a estas mudanças. No primeiro período de vida da empresa o empresário deve ter uma crença intensa em sua idéia e deve focar

toda a sua energia, ambição e visão no desenvolvimento organizacional e no lançamento de produtos. Quando atinge sua maturidade processos e atitudes de gerenciamento precisam se tornar institucionalizados, funções como contabilidade, compras, marketing e recursos humanos atingem um nível de desenvolvimento que pode indicar a necessidade do fundador se adaptar a essa transição, e segundo os autores uns podem ter mais dificuldades do que outros.

A sucessão ocorre em um momento da empresa em que o líder poderá passar a empresa para outro membro da família ou profissionalizar esse comando da empresa através da busca de orientação e profissionais do mercado.

Magee-Egan (1991) estabelece algumas fases da empresa familiar, considerando que esta empresa sofre a influência de fatores emocionais além dos comerciais, e estabelece a autora que uma empresa somente deveria sofrer influências de fatores não-emocionais, mas, no caso da empresa familiar cercada por relacionamentos se faz necessário lidar com questões hierárquicas que são afetadas por idades, pelas forças emocionais e físicas e, em última instância afetada até pela morte do fundador. Na primeira fase da empresa o negócio começa pelo fundador e busca funcionários competentes e, o mesmo define os valores e crenças da empresa, os quais provavelmente irão prevalecer por toda a vida de empresa. A segunda fase se caracteriza pelo crescimento, e, além da sobrevivência, o fundador da empresa deve pensar na concorrência e nas estratégias e, nessa fase de expansão as funções de gestão tendem a tornarem-se primordiais, e questões como delegação, organização, pessoal, partilha de poder, a formação de familiares e não-familiares são algumas das funções que se apresentam nesta fase. A próxima fase, segundo a autora dependerá do próximo na linha de sucessão, quer seja ou não do negócio familiar e a definição se deve ou não haver uma gestão profissional.

Em Masurel e Montfort (2006) encontram-se alguns fundamentos básicos para uma teoria sobre o desenvolvimento de empresas, abordando a evolução e a revolução que podem ocorrer nesta, incluindo-se também a familiar; no seu trabalho eles apresentam que as organizações movem-se crescendo em cinco estágios distintos de desenvolvimento. Cada fase traz consigo um período de relativa calma

de crescimento que termina em uma crise de gestão. Os autores apresentam as seguintes fases e crises: na primeira fase o crescimento se faz através da criatividade e é seguido por uma crise de liderança; já na segunda fase da empresa ela cresce através da direção e segue-se uma crise alimentada pela autonomia; na terceira fase o crescimento aparece através da delegação e a crise apresentada é de controle; a quarta fase de crescimento ocorre através da coordenação e é seguida por uma crise alimentada por regras excessivas criando uma burocracia desnecessária na gestão da empresa; e finalmente na quinta fase os autores apresentam, ainda, que o crescimento se dá através da colaboração e pode ser seguida por uma crise de saturação psicológica dos empregados, trazendo alguns momentos de falta de motivação.

Buscando-se fazer uma conexão da base teórica apresentada por Masurel e Montfort (2006) sobre as fases de desenvolvimento e crises na empresa, e, o processo sucessório, poder-se-á considerar esse processo como a principal e talvez a primeira crise da empresa familiar; esta proposta encontra base também em Lodi (1989), em que o autor apresenta um modelo para representar este momento, juntamente com mais dois momentos de crise que se conectam amplamente com a abordagem deste trabalho, onde a não preparação para este momento poderá comprometer a sobrevivência empresarial, a seguir o modelo proposto por Lodi (1989):

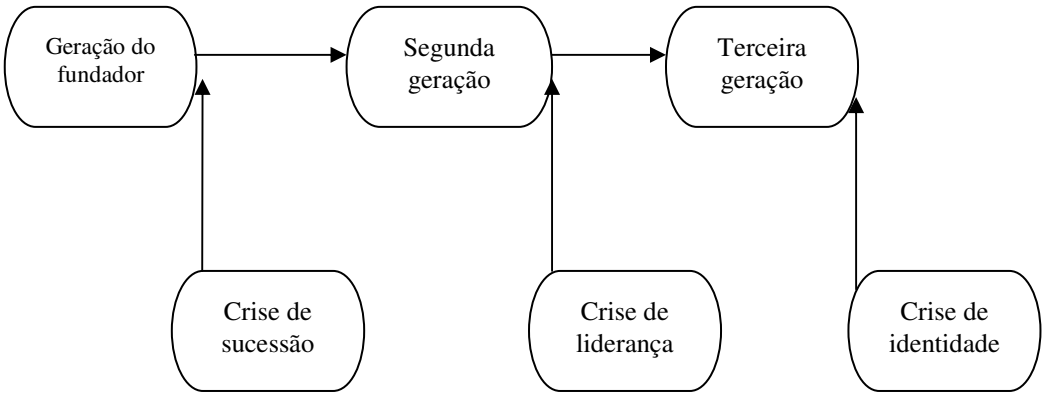


Figura 3 : As três crises da empresa familiar.

Fonte: Lodi (1989)

Na figura acima pode-se observar que se não for trabalhada antecipadamente, a sucessão pode ser a origem de outras crises na empresa e que segundo o autor poderá comprometer a busca da longevidade empresarial, no ciclo de vida empresarial, identificar e fazer a conexão entre as gerações da família diretamente envolvidas na empresa e essas fases de possíveis crises pode ser um ponto relevante no estudo da empresa familiar.

Gersick et al (1997) também definem as fases do ciclo de vida da empresa familiar e, indicam que o sistema de gestão da empresa familiar tem como primeiro estágio o início da organização, compreendendo sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos negócios, a definição das estratégias está ainda muito conectada às atitudes e idéias do fundador. Já quando a empresa familiar atinge a maturidade empresarial, a organização possui uma base de clientes e rotinas estabelecidas, segundo os autores é neste momento que fica mais clarificado o momento da transição. O processo sucessório instala-se na organização e pode ser um momento crucial para a sobrevivência empresarial, podendo haver a necessidade de um reposicionamento estratégico ou, então ainda pode ocorrer de a empresa sucumbir quando o processo for conduzido de maneira incorreta.

Os mesmos autores demonstram através de um gráfico essas diversas fases pelo qual pode passar uma empresa familiar ao longo do tempo e por conta de seu desenvolvimento.

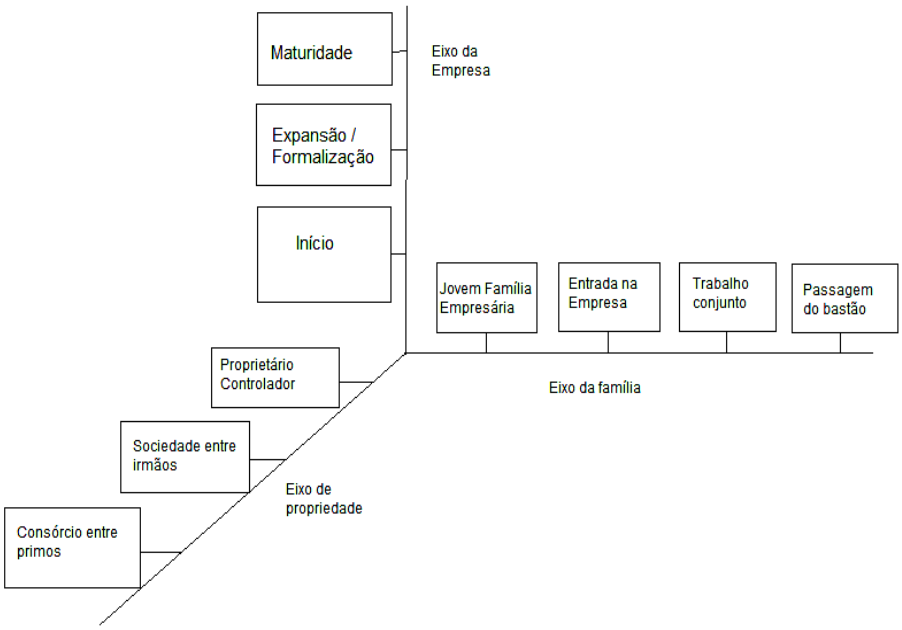


Gráfico 1: Modelo tridimensional do desenvolvimento de uma empresa familiar.
Fonte: Gersick et al (1997, pg. 18)

Extrai-se do gráfico que alguns aspectos relacionam-se com o ciclo de vida da empresa familiar, e, podem, em uma análise, serem indexados aos eixos ligados ao tempo de vida desta, ao envolvimento da família com a empresa e, finalmente o eixo da propriedade que, por sua vez, descreve a questão da posse da empresa em diversas composições societárias. As diversas combinações desses aspectos trazem situações particularmente importantes e impactantes nos objetivos estratégicos.

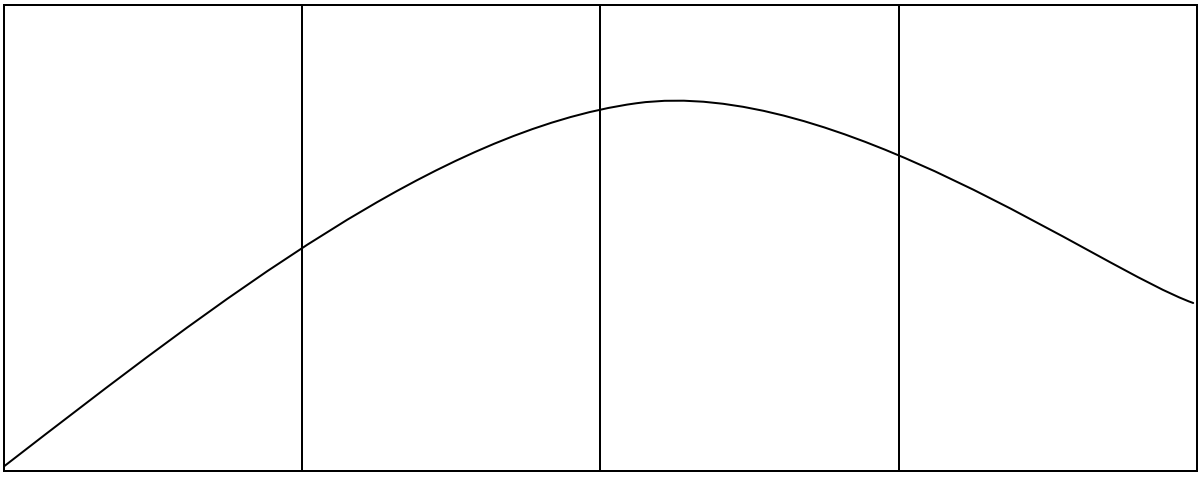
Ao desenvolver-se o eixo da propriedade tem-se que a complexidade da empresa familiar pode evoluir desde uma empresa fundada e constituída por apenas uma pessoa até composições mais complexas de formação, e citam os autores ainda, que muitas empresas familiares podem ser fundadas e possuídas por diversas combinações de relações familiares, envolvendo às vezes mais de uma geração da família, e, ao longo do tempo a evolução desta poderá conduzir a outras espécies de propriedade.

Quando se aborda a dimensão referente à família procura-se demonstrar que existe uma variedade de famílias que possuem empresas. No primeiro estágio, os

autores, caracterizam como uma jovem família aquela que se encontra no estágio inicial da vida empresarial e apresenta uma intensa e diversa atividade, pois aspectos como a parceria conjugal e formação da família podem apresentar-se juntamente com a formação da empresa; quando se referem ao estágio seguinte, o da entrada na empresa, os autores definem que cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela do estágio da jovem família empresarial, e, neste estágio começam a aparecer as necessidades de saídas da empresa, filhos podem começar a conviver com netos e outros estranhos que podem ingressar na família e na empresa; quando esta chega ao estágio de trabalho em conjunto estão na direção da empresa, os pais, que já estão na faixa dos cinqüenta anos e os mais jovens estão na faixa dos vinte a trinta anos; nesta fase a administração das relações apresenta-se fundamental para a sobrevivência da empresa; no último estágio, quando atingido pela empresa, os autores consideram que chegou a hora da passagem do bastão, a sucessão apresenta-se de forma a preocupar a todos que a compõe. A preparação para este momento é considerada também por estes autores um momento em que as empresas devem estar preparadas para passar, pois as transições ocorrerão de forma inevitável e então podem recomeçar os ciclos.

No eixo da empresa ao longo do tempo apresentam-se, ainda segundo os autores, nos modelos de ciclos de vida empresarial como os momentos em que mudanças específicas ficam mais aparentes e mudanças na estrutura e nas operações podem se fazer necessárias. O primeiro estágio desse eixo representa a fundação da empresa e os seus primeiros anos, e, é quando a sobrevivência se apresenta de maneira mais significativa; já no segundo estágio, o da expansão e formalização, as empresas familiares aparecem neste ponto quando elas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações, este estágio pode durar poucos anos ou várias gerações, ou mesmo sucumbir. Neste momento é que se forma a curva de crescimento e a sua estrutura emergente para atender as demandas do mercado. No último estágio deste eixo, o da maturidade, pode ocorrer um momento de saturação do mercado e a empresa corre o risco de ter uma estagnação, e, só existem, segundo os autores, duas saídas para este estágio, a renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

Lodi (1987) apresenta também um gráfico representativo do ciclo de vida da empresa familiar em que se pode visualizar fases também representativas e mais comuns do processo de uma empresa familiar e o momento em que o processo sucessório mais marcadamente se apresenta. Assim como outros autores, a divisão do período de vida empresarial em fases pode facilitar a identificação dos diversos aspectos inerentes a cada uma delas e como trabalhar os impactos que vem com essas fases.



FUNDAÇÃO	CRESCIMENTO	APOGEU	DECLÍNIO
> Conflitos latentes > Sucesso > Força do fundador	> Velocidade de crescimento esconde os problemas estruturais.	> Firma atinge o máximo > Efeito residual do êxito do crescimento > Manifestação conflito > Perda de posições	> Falta de liderança > Conflito em família > Divisões > Pulverização do patrimônio > Obsoletismo > Crise > Decadência

“Pai rico”	“Filho nobre”	“Neto pobre”

Gráfico 2 - Ciclo de vida da empresa familiar.

Fonte: Lodi (1987)

As fases da vida empresarial, conforme apontado na figura anterior, apresentam diversas características e alguns pontos que impactam de maneira diferente na forma como a empresa é conduzida. No modelo apresentado algumas posições se destacam em cada uma dessas fases:

	Fundação	Crescimento	Apogeu	Declínio
Destaque	Fundador	Perfil Empreendedor	Relação do fundador com a família	Aparecem necessidades de mudanças organizacionais
Características	Motivação do fundador	Definição da estratégia e objetivos da empresa	Resultados da estratégia adotada pelo fundador	Exigências do mercado e conflitos pela sucessão.

Quadro 4: Fases do ciclo de vida e destaques.
Fonte: Lodi (1987)
Elaborado pelo autor.

Reforçam estas análises Pingali e Mitra (1999) em que apresentam um modelo de escala apontando, também, algumas fases da empresa, observando-se alguns momentos da vida empresarial que podem ser geradores de dificuldades e crises. Apontam que o início das crises começa normalmente com um problema financeiro e podem ser experimentadas nos primeiros três anos da empresa; um segundo momento de crise pode ocorrer quando se apresenta a necessidade de descentralizar a gestão e, os autores consideram como a crise da delegação e liderança, surgindo no período da vida empresarial compreendido entre três e sete anos após o início das atividades; a crise financeira pode se repetir quando surge a crise de prosperidade e pode aparecer entre o período que compreende dos sete aos dez anos de vida empresarial e, por último os autores citam que as crises de gerenciamento e de sucessão são esperadas a partir dos dez anos, e, a condução dessa última fase de crise pode se tornar um momento crucial para a sobrevivência empresarial.

Já Churchill e Lewis (1983) conceituam em relação às pequenas empresas que estas têm em cada estágio de seu desenvolvimento características mais comuns e na figura 4 estão representadas características em cada uma dessas fases do ciclo de vida empresarial.

	Existência	Sobrevivência	Descompromisso com o sucesso	Crescimento do sucesso	Decolando	Maturidade de gestão
Estilo de gestão	Supervisão direta	Supervisão supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Níveis de cargos
Organização						
Extensão dos sistemas formais	Mínimo ou inexistente	Mínimo	Básico	Desenvolvimento	Maturando	Extenso
Estratégia principal	Existência	Sovrevivência	Mantendo o nível de lucro	Buscando recursos para crescer	Crescimento	Retorno do investimento
Negócio e proprietário **						

** Círculo pequeno representa o proprietário. Círculo grande representa o negócio.

Figura 4: Características das pequenas empresas em cada estágio do desenvolvimento.
Fonte: Churchill e Lewis (1983, pg. 4)

Apesar da figura se referir mais pontualmente às pequenas empresas, é possível, analogamente, fazerem-se as mesmas considerações para as empresas familiares, pois, em sua maioria, uma das características destas em seu início de existência está exatamente em serem pequenas empresas e, somente com a evolução, ao longo de seu ciclo de vida, podem ou não tornarem-se médias ou grandes empresas.

Da figura pode-se extrair então que quando se aborda a questão estilo de gestão a evolução se dá de um estado de supervisão direta até uma divisão por níveis de cargos, quando a empresa atinge uma fase de maior maturidade e, este fato pode estar conectado com a quase nulidade de sistemas formais na estrutura, até sistemas mais extensos e complexos como pode ser visto nos organogramas apresentados em cada um dos casos.

Um outro ponto a ser extraído também da figura, relaciona-se com a influência do proprietário nas diversas fases da empresa, e, esta é uma característica inerente

às empresas familiares, e, o modelo mostra que com o crescimento da empresa e da complexidade de sua estrutura o proprietário tende a se afastar e sua influência sobre o negócio vai sendo diminuída.

A estratégia sofre também influência da evolução da empresa e o momento da saída do proprietário, ou a diminuição de sua ação apresenta-se como importante fator para a continuidade da empresa; e evolui de uma estratégia apenas de existência passando por um momento em que a sobrevivência é o fator mais importante, até atingir um momento em que se busca ter o retorno dos investimentos feitos quando da criação da empresa pelo fundador, e em alguns casos o fundador poderá não estar mais presente no comando dos negócios.

O processo sucessório apresenta-se então como um fato no ciclo de vida da empresa e, caracteriza-se pelos conceitos apresentados, como um momento que surge mais claramente na fase de maturidade empresarial.

No tópico seguinte irá se pesquisar alguns conceitos e características desse processo sucessório apontado por diversos autores como um fator a ser considerado no ciclo de vida empresarial, da micro, pequena e média empresa familiar.

2.2 Processo sucessório

O processo sucessório pode ser considerado como um fato inevitável e que ocorrerá ao longo da existência da empresa familiar, Davis e Harveston (1999) apontam que apesar dessa inevitabilidade o assunto processo sucessório, costuma ser considerado como um “tabu” nas discussões das famílias proprietárias desses negócios, nem sempre encarando este processo com a real representatividade para a sobrevivência da empresa, adiando uma discussão sobre o planejamento desse assunto até que ocorra a inevitabilidade da ocorrência, seja por qual motivo for.

Dyer e Handler (1994) afirmam ser a sucessão o mais importante assunto que a maioria das empresas familiares deveria enfrentar e, ainda, Gorgati (2000) aponta

que as estatísticas sobre a mortalidade em empresas familiares reforçando a suspeita de que ambos os processos, sucessão e sobrevivência, estão intimamente ligados e são interdependentes.

Como este trabalho busca identificar os principais impactos do processo sucessório na empresa familiar e sua sustentabilidade, é importante ressaltar que a falta de preparação para este processo poderá causar sérios problemas na gestão da empresa familiar, reforçam esta afirmação Gersick et al (1997) e Oliveira (2006) indicando que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador e, que dos 30% que sobrevivem à segunda geração, somente uma minoria perdura até a terceira geração, e apontam as principais causas da morte das empresas familiares: um primeiro aspecto abordado pelos autores está na concentração, muito pela tradição, em um determinado produto ou serviço, do qual não conseguem sair, mesmo quando o ciclo de vida deste produto ou serviço apresenta uma tendência de declínio; um segundo fator apontado é a falta de um planejamento estratégico estruturado e, finalmente, e considerado muito significativo pelos autores, as brigas pela sucessão do fundador da empresa familiar.

Christensen (1953), em um estudo pioneiro, apud Davis e Harveston (1998) identifica que os planos de um processo sucessório adequado normalmente incluem alguns elementos identificáveis e antecedentes ao evento sucessão, e coloca que a correta identificação dos sucessores potenciais, a designação definitiva de um sucessor e a divulgação desse sucessor, para todos os componentes da empresa apontando que a designação partiu dele, fundador.

Já Oliveira (2006), cita que podem ser identificados dois tipos de processo sucessório nas empresas familiares fundamentalmente, uma sucessão familiar e, que pode ocorrer em uma situação forçada e não normal, pois os sucessores são apontados pelo fundador como os melhores para comandar a empresa; e, a sucessão profissional, que pode apresentar-se em duas situações, a empresa apresenta uma administração familiar e com a sucessão passa a ser administrada por profissionais contratados no mercado, e, ainda, pode ocorrer de a empresa já estar profissionalizada e simplesmente ocorre a troca de um ou mais executivos.

Alguns outros aspectos interferem neste processo e são relatados por Oliveira (2006) devendo ser observados quando se abordam os fatores externos à empresa e que em determinado momento irão interferir em sua perpetuação. Aponta o autor que a realidade da família, considerando seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais, podem ser considerado um desses aspectos importantes a interferir no processo sucessório; cita também que a existência de uma dicotomia entre família e empresa não claramente definida pode também impactar no processo sucessório; a entrada de "parentes agregados", tais como genros e noras e como são tratados na empresa também poderá vir a influir na sucessão; um último aspecto encontra-se na expectativa de vida dos membros da família, principalmente o fundador e, a forma de tratar a questão sucessória pelo mesmo.

A presença da questão sucessória pode ser observada também no quadro a seguir, apresentado pelo Sebrae (2004) em que entre os principais fatores causais da mortalidade empresarial encontra-se o fator sucessão.

ITENS	PRINCIPAIS PROBLEMAS
1- Planejamento prévio	Deficiências no planejamento prévio à abertura
2- Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas/comercialização, não busca assessoria técnica/profissional)
3- Políticas de apoio	Políticas de apoio insuficientes
4- Conjuntura econômica	Consumo deprimido e concorrência muito forte
5- Problemas "pessoais"	Problemas de saúde, criminalidade e sucessão

Quadro 5: Principais fatores causais da mortalidade das empresas paulistas.
Fonte: SEBRAE-SP (2004).
Elaborado pelo autor

Na questão sucessória da empresa familiar o processo se efetivará a partir da decisão do fundador por profissionalizar ou não a gestão da empresa. Segundo Lotti e Santarelli (2005) essa decisão cria um problema quando chega o momento de fazer essa opção, profissionalizar ou passar para os herdeiros a continuidade do

negócio.

A sucessão pode seguir dois vértices, e ambos estão intimamente ligados à postura do fundador, quais sejam, o próprio escolhe o seu sucessor e tenta adaptar a organização às suas idéias iniciais e de como conduzir a empresa e, outra opção é profissionalizar a gestão e procurar manter os membros da família como conselheiros ou atuantes no negócio em áreas especificas, sem, porém, controlar o processo decisório da empresa.

Tomando uma ou outra decisão, a sucessão da empresa familiar trará alguns aspectos positivos e negativos, representados nos quadros a seguir a partir de Oliveira (2006).

Na opção pela manutenção do quadro familiar no controle e gestão da empresa, podemos ter as seguintes vantagens ou desvantagens, segundo Oliveira (2006).

VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
Continuidade do comando familiar.	Disputa de poder entre membros da família.
Agilidade do processo decisório e flexibilidade na implementação.	Dificuldade para demissão do executivo sucessor.
Alto potencial de alinhamento de interesses entre sócios e administradores.	Dificuldade na condução das relações familiares e profissionais concomitantes.
Possibilidade de um treinamento mais extenso e intenso.	
Profundo conhecimento do sucessor pelo sucedido.	
Otimização do sistema de remuneração.	
Maior poder de comando sobre o sucessor pelo sucedido no início do processo.	
Espírito familiar como criador de marca.	

Quadro 6 : Manutenção de membros da família na gestão.

Fonte: Oliveira (2006)

Elaborado pelo autor

Optando-se pela linha da profissionalização da empresa, temos, no quadro a seguir, as vantagens e desvantagens apontadas por Oliveira (2006).

VANTAGEM	DESVANTAGEM
Maior facilidade no recrutamento e seleção do executivo com perfil desejado.	Descaracterização da cultura administrativa familiar.
Assimilação mais rápida e efetiva das experiências e conhecimentos do profissional.	Maior possibilidade de perda do executivo.
Renovação de estilos e filosofias no corpo de administradores.	
Maior flexibilidade para alterações no corpo de administradores.	

Quadro 7 : Sucessão Profissional.
Fonte: Oliveira (2006)
Elaborado pelo autor

Têm-se então duas situações que podem causar alterações na estrutura organizacional da empresa dependendo da opção do fundador, e reside aí a importância do fundador na condução desse processo com o objetivo de minimizar impactos que possam trazer prejuízos à condução da estratégia empresarial adotada e, a manutenção da competitividade da empresa no mercado em que está inserida.

O processo sucessório, segundo Bernhoeft (1989), apresenta dois extremos e que podem trazer consigo interesses diferentes e devem ser destacados: o sucedido pode ou não ser o fundador da empresa, ou seja, a empresa já pode estar em nome de outras pessoas que não o fundador e, ainda que o sucessor não seja o fundador da empresa. Nesta abordagem a personagem do fundador também apresenta-se sempre de maneira principal no contexto do processo sucessório.

O processo de sucessão pode ser considerado um evento complexo segundo Handler (1991), pois envolve muitos fatores como o individual, relacional e os níveis organizacionais. O relacional ligado às experiências da próxima geração com a atual passa a ser o centro da experiência da sucessão, ainda segundo o mesmo autor.

Esse processo possui diversas análises que indicam ocorrer ao longo do tempo, Lodi (1987) cita que para alguns autores essa mudança do poder leva de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa, mas, conforme o próprio autor, a sucessão começa a apontar muitos anos antes, mesmo quando os sucessores são ainda crianças e, ao longo dessa linha de tempo algumas medidas precisam ser tomadas: primeiro um investimento na formação de base dos sucessores, ter um plano de desenvolvimento desse processo e quais as medidas de caráter organizacional serão necessárias para que o processo sucessório ocorra de maneira mais tranqüila.

Quando a questão se foca na busca e formação do sucessor, o trabalho principal do fundador da empresa estará na identificação do candidato com o perfil mais adequado para a empresa; reforçam essa análise Huang (2001) apud Coelho, Queiroz e Moreira (2007) em estudos apontando que o planejamento sucessório está ligado à seleção de candidatos promissores, que possuam um conjunto de atributos necessários para ocupar as posições executivas chaves na organização.

A sucessão enquanto processo já citado, se desenvolve ao longo da existência da empresa, e envolve a sobrevivência da empresa a longo prazo; a partir da passagem do controle da empresa para os possíveis sucessores. O processo sucessório apresenta-se nem sempre por critérios totalmente objetivos, e, quase sempre é entremeado por conflitos gerados no relacionamento entre os membros da família segundo Lodi (1987, 1989); De Bortoli e Moreira (2001).

Longenecker, Moore e Petty (1997) apresentam o processo de sucessão em uma empresa familiar como um processo que ocorre em estágios, mas contínuo; a seguir serão apresentados e descritos esses estágios que se observados no planejamento desse momento importante da empresa, poderiam minimizar os impactos do processo. No estágio I, considerado pelos autores como uma fase pré-empresarial e, que ocorre a partir do momento no qual o sucessor torna-se consciente de alguns aspectos da empresa, do setor de atuação, do mercado em que está inserida a empresa, a orientação do sucessor pelo fundador normalmente não é planejada nesta fase; em um segundo estágio, o introdutório, o possível

sucessor é exposto a jargões utilizados nos negócios e começa a tomar conhecimento das forças que circulam ao redor da empresa; no terceiro estágio, considerado também como introdutório, mas com um aspecto já funcional, o sucessor começa a trabalhar na empresa em um tempo parcial, ocorre uma evolução na dificuldade das tarefas destinadas a ele, neste momento pode estar inserida a necessidade da formação profissional; o estágio IV, já plenamente funcional, o sucessor passa a atuar nas posições não-gerenciais e o tempo de trabalho já se apresenta de forma integral; no estágio V, uma fase funcional mais avançada, o sucessor começa a assumir posições gerenciais que podem conduzir ao longo do tempo à presidência da empresa; no estágio VI, segundo os autores, apresenta-se mais claramente o processo sucessório, o sucessor pode vir a assumir propriamente a presidência da empresa e, finalmente, no estágio VII o sucessor tornar-se-á o chefe da organização, neste momento apresenta-se a sucessão em uma fase considerada madura.

Como visto, vários são os estágios apresentados em um processo sucessório e, a respeito dessa divisão Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam que este envolve um período de tempo que nem sempre pode ser visto em toda sua amplitude por abranger um período de tempo muito maior do que o simples momento da transição do poder efetivamente, na realidade, ocorre desde os momentos de juventude dos sucessores, este fato também é apontado por Lodi (1987).

Bernhoeft (1989) aponta vários tópicos que podem ocasionar dificuldades no processo sucessório, citam as divergências entre os sócios, o excessivo número de sucessores, a falta de uma liderança natural que seja bem aceita por estes, a existência de um desinteresse pelo negócio entre os sucessores, diferenças muito marcantes entre as participações acionárias entre os sócios, quando o fundador encara o negócio somente como uma forma de dar segurança para os filhos, as divergências familiares sejam muito marcantes e de difícil solução, haja um desinteresse do fundador pelo futuro da empresa e dos familiares e, ainda que a geração de insegurança entre os trabalhadores em relação ao futuro da empresa por constatarem falta de uma orientação estratégica e operacional.

A sucessão na empresa familiar possui dois aspectos fundamentais, segundo Mello (1995), o primeiro está na importância do aspecto preventivo e o segundo na atitude do empresário frente à sucessão. Neste último ponto, que aborda a postura do empresário, várias vertentes são indicadas pelo autor como fontes de expectativas que atuam no fundador da empresa no momento da sucessão, no momento de passar o poder: o sucesso empresarial, a razão profissional de viver e a mudança no estilo de vida ou aposentadoria.

O processo sucessório é visto como uma das etapas mais importantes para a permanência da empresa no mercado e, portanto a antecipação desse processo deve ser planejada o mais cedo possível dentro do período de existência da empresa, procurando dessa maneira minimizar conseqüências que poderão ser graves. Reforça essa posição Uller (2002), em que se apresenta o planejamento da sucessão como um dos tópicos que podem facilitar o processo sucessório, evitando tensões interpessoais, e aponta ainda os seguintes aspectos que devem ser considerados importantes na antecipação do processo, a formulação de uma visão familiar que tenha uma perspectiva de cinco a dez anos, a formulação de um plano estratégico claro, a elaboração de um protocolo com códigos de conduta de maneira que as relações entre a família e a gestão, administração e a propriedade da empresa estejam definidas claramente, formular critérios para a eleição dos sucessores, determinar qual a estrutura jurídica da sociedade e quais as medidas jurídicas para a continuidade da empresa pós-fundador, formalizar a estrutura de administração que abranja os desejos familiares e os objetivos da administração e, ainda realizar encontros familiares periódicos com o intuito de minimizar os conflitos.

Fiegener (1996), a respeito do processo sucessório e a estratégia empresarial, aponta que a participação de sucessores no processo de planejamento estratégico é um aspecto importante, pois o fundador exerce através do planejamento estratégico seu poder na empresa e, este momento pode ser especialmente crítico para o negócio familiar. O autor aponta, ainda, que se adequadamente trabalhado esse momento possa fornecer uma condição para reconciliar problemas familiares e questões de negócios e, ainda para promover a criação de um processo de decisão aberta e compartilhada.

Sharma, Chrisman e Chua (2003) apontam que dois são os motivos que levam uma empresa familiar a planificar com antecedência o processo sucessório, primeiramente definir que as atividades relacionadas com a sucessão fazem também parte do processo sucessório e, a planificação da sucessão cria uma probabilidade bastante significativa de que o processo sucessório seja bem sucedido.

Um modelo conceitual é apresentado por Sharma, Chrisman e Chua (2001), em que se procura retratar algumas determinantes para que o processo de sucessão na empresa familiar possa ter maior possibilidade de sucesso. No modelo apresentado, a questão das relações pessoais dentro do contexto da empresa familiar e as influências que estas relações podem causar na estrutura dela e na condução da estratégia estabelecida, são representadas como indicadores de um processo sucessório satisfatório tanto para a empresa quanto para os membros da família e os outros interessados que orbitam no universo da empresa familiar. O fluxo desses processos pode ser visualizado a seguir:

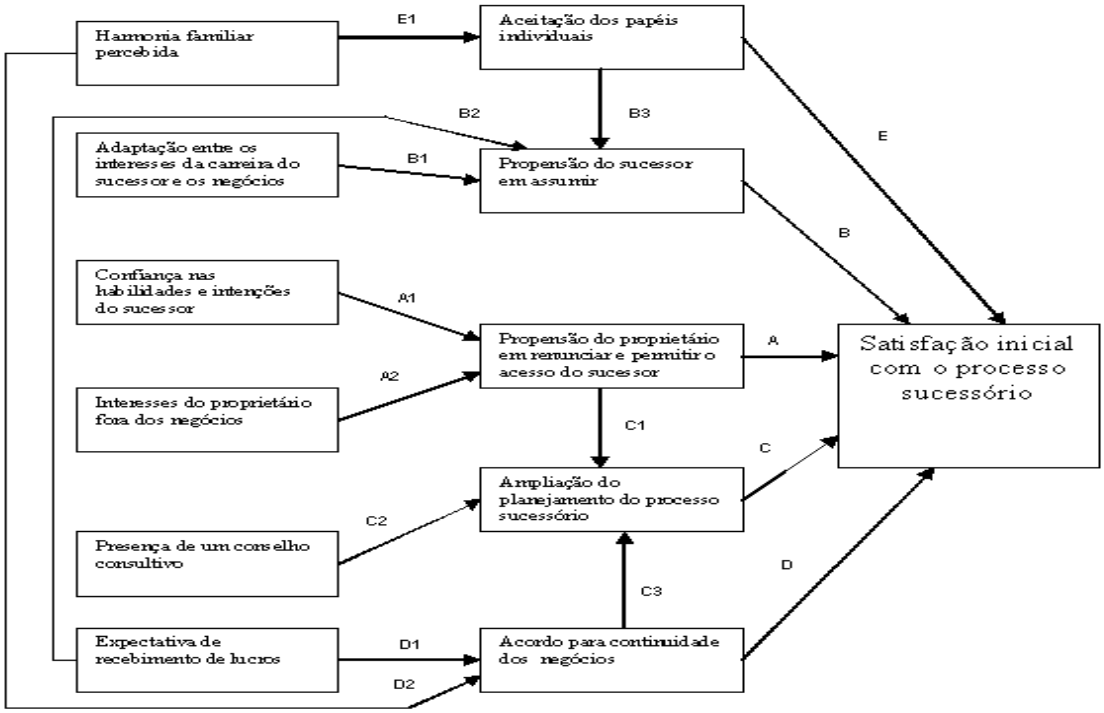


Figura 5: Determinantes da qualidade do processo sucessório na empresa familiar.

Fonte: Sharma, Chrisman e Chua (2001)

No modelo tem-se a seguinte indicação de fatores, que, segundo os autores, podem servir como indicativos de um processo sucessório com possibilidade de sucesso; fica definido que o processo de sucessão é composto por ações e eventos que levam à transição da liderança de um membro de família ao outro em firmas de família e, apontam que três componentes devem estar presentes neste momento para o sucesso, quais sejam, exista um líder, o qual, entregue o papel da liderança, um sucessor que queira assumir o papel e, finalmente um mecanismo permitindo a realização dessa transição.

A estes fatores Sharma, Chrisman e Chua (2001) acrescentam que deve haver um acordo entre membros de família para a continuidade do negócio e, ainda que os membros da família devam aceitar os seus papéis no negócio da família. Os autores complementam que em relação aos dois últimos pontos citados, estes não fazem diretamente parte dos mecanismos ligados ao processo sucessório, mas que discordâncias entre membros da família quanto à distribuição eqüitativa de lucros, ações e poder provavelmente acarretarão problemas ao processo sucessório.

No modelo temos então os seguintes pontos ligados diretamente ao processo sucessório:

- Propensão do proprietário em ceder o seu lugar (A);
- Propensão do sucessor em assumir o negócio (B);
- Planejamento da sucessão (C);
- Acordo para continuar o negócio e (D);
- Aceitação dos papéis individuais na empresa (E).

Esta abordagem aponta a necessidade de uma planificação desse processo, com a preparação do sucessor e de toda a empresa para passar por este momento e, indica, ainda, que não se possa considerar a sucessão simplesmente como um processo natural, mas sim, um processo empresarial que para ocorrer de maneira mais confortável precisa desse envolvimento no seu planejamento; destacando-se ainda, que para este processo ocorrer dessa maneira, tanto a postura do líder quanto do sucessor, pela manutenção ou não do negócio, é um fator a se destacar,

pois poderá ter conseqüências sobre as estratégias da empresa pela mudança ou não de seus objetivos.

2.3 Estratégia

> "Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização."
>
> (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pág. 224)

Os conceitos iniciais sobre a terminologia do que seja estratégia, remonta necessariamente à questão militar, esses conceitos tinham inicialmente essa conotação e direcionavam-se a aplicação em grande escala contra possíveis inimigos, conforme se obtém em Ansoff (1977).

Muitos conceitos e definições sobre estratégia foram desenvolvidos ao longo dos anos, focando-se em determinada situação temporal da economia mundial; Ansoff (1977) cita que de 1900 a 1930 as estratégias estavam baseadas em preço; posteriormente, de 1930 a 1950, as empresas como conseqüência da retração do crescimento da economia mundial, começam a trabalhar estratégias que visem atrair a clientela e, então planos estratégicos passam a serem tratados como de longo prazo.

Von Neumann e Morgenstern (1948), apud Ansoff (1977), apontam ainda que a ligação do termo estratégia, e seu uso no meio empresarial, foi proporcionada a partir da teoria dos jogos, no qual é fornecida uma perspectiva para utilização em todos os tipos de conflitos, independente se na guerra, na política ou em atividades empresariais. O mesmo autor aponta, ainda, que o conceito de estratégia recebe dois significados. A estratégia pura é considerada como uma manobra ou uma série específica de manobras de uma empresa visando manter-se competitiva, e, ainda que uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a

escolher a estratégia pura que a empresa precise adotar em uma determinada situação.

Neste último aspecto, o processo sucessório se apresenta de forma situacional bastante específica apesar de ser um processo contínuo e que pode se desenvolver ao longo da vida empresarial.

Estratégia está naturalmente ligada aos planos da alta administração para conquistar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, este ponto é ressaltado por Wright, Kroll e Parnell (2000), que acrescentam ainda três pontos indicadores de vantagens para a organização, quando uma estratégia é claramente definida, cita que a formulação da estratégia é um fato ligado à criação efetiva da mesma, um segundo ponto é a implementação da estratégia na qual estará definida na prática e, finalmente o controle estratégico que consiste na monitoração e modificação, se necessário, da estratégia desde a sua implementação.

As mudanças estratégicas podem sofrer resistências originadas na cultura empresarial, e, mais especificamente no caso da empresa familiar a cultura da família pode ser um fator importante nesse processo. Este fato apontado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicada que as ligações existentes entre os conceitos de cultura e de estratégia nas empresas têm significância na manutenção da estratégia inicial.

Dentre as principais conceituações acerca da questão sobre a estratégia empresarial encontra-se em Mintzberg e al (2006) citando que, tecnicamente, falar sobre estratégia é abordar mudança e não continuidade; os autores também informam que estratégia está relacionada à imposição de padrões estruturados de comportamento em uma organização e, que administrar estratégia freqüentemente é administrar mudança, reconhecer quando uma mudança de curso é de natureza estratégica, reconhecer quando a mudança de curso é possível, desejável e necessária e, então agir.

Os diversos momentos da empresa familiar com as alterações na estratégia podem caracterizar os diversos estados da empresa, e, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esses estados são seqüenciados ao longo do tempo da vida empresarial e definem-se como estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais. Os mesmos autores exemplificam, à medida que a organização empreendedora, uma das características da empresa familiar, envelhece e se acomoda na maturidade, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formalizada e dependem cada vez mais de um planejamento para mudanças que se façam necessárias.

Ainda os mesmos autores apontam como chave para a administração estratégica, a sustentabilidade da estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo. Citam, ainda, que esteja também em reconhecer como periódica a necessidade de transformação, e ser capaz de gerenciar esses processos em que podem ocorrer rupturas, sem que ocorra a destruição da organização; neste aspecto pode se inserir o processo sucessório.

Na questão relacionada à estratégia não se apresentam diferenças substanciais entre as empresas familiares e as não familiares; sendo fundamental para a longevidade empresarial a estratégia definida de maneira correta e as alterações quando o mercado assim exige; essas semelhanças e diferenças são reforçadas por Sharma, Chrisman e Chua (1997), quando indicam que a estratégia básica, tanto em um tipo quanto no outro tipo de empresa, é semelhante na sua formulação, implementação e controle, quando em um contexto que aborde os objetivos de negócios; citam, ainda, os mesmos autores que as diferenças podem existir quando se observa essas empresas em um contexto abordando objetivos específicos, como por exemplo, a forma de implementar a estratégia, quais são os participantes do processo e quais influências podem ser geradas pela cultura organizacional.

Estratégia de uma empresa pode ser entendida como um processo abrangente e que envolve a empresa no seu todo, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia empresarial é um processo organizacional, e, se apresenta

de muitas maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa na qual é realizada.

A definição ou as alterações da estratégia normalmente estão ligadas a momentos específicos na vida empresarial e são gerados por esses momentos; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em sua abordagem da Escola de Configuração estabelecem que existam dois momentos significativos da vida empresarial, em um primeiro momento estabelece que os estados da organização e do contexto que a cerca são configurações e, o processo propriamente dito de geração de estratégia é um momento de transformação. Esta definição traz consigo uma análise de que o momento da transformação é uma conseqüência inevitável da configuração, ou dos estados da organização.

Conceituar-se a estratégia como o envolvimento que determine ações apropriadas para alcançar os objetivos empresariais, e, envolvendo atividades como análise, planejamento e seleção daquelas estratégias que aumentem as possibilidades de que esses objetivos sejam alcançados, é uma definição adotada por Certo e Peter (1993).

Porter (2004) quando se refere às estratégias competitivas o faz citando como genéricas e que apresentam um potencial maior de serem bem-sucedidas para se enfrentar os concorrentes quando se busca a liderança pelo custo total, pela diferenciação ou pelo enfoque, e, o autor indica que o sucesso ocorre se for feita uma abordagem optando por uma estratégia de cada vez; esta abordagem parte do pressuposto que algumas estratégias são suficientemente amplas para serem aplicadas a qualquer tipo de empresa e em qualquer estágio de desenvolvimento.

Em contraponto ao modelo de Porter (2004) surgiu a abordagem da visão baseada em recursos (VBR), na qual diversos autores apontam que a influência das barreiras de imitação pode influenciar a rentabilidade, incluem também o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais, uma vez que as escolhas do passado podem influenciar a estratégia futura; e as diferenças das funções e rotinas operacionais e

administrativas, juntamente com outros fatores caracterizam a VBR. Essa abordagem é estudada por Barney e Hesterly (2007), em que definem estratégia como sendo a maneira como a empresa obtém vantagens competitivas, e, que uma vantagem competitiva é obtida quando a empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas que competem com ela no mercado. Indicam também que a análise a partir de uma visão baseada em recursos (VBR) permite que se acompanhe mais adequadamente o desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa na busca dessa vantagem competitiva.

2.3.1 Visão Baseada em Recursos - VBR

Barney e Hesterly (2007) citam que o modelo VBR – visão baseada em recursos, está fundamentada em um modelo de desempenho que tem seu foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa, e, a partir dos conceitos do VBR desenvolveram um conjunto de ferramentas ao qual denominaram de VRIO – Valor, raridade, imitabilidade e organização, buscando analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir e, também o potencial de cada um deles de gerar as vantagens competitivas.

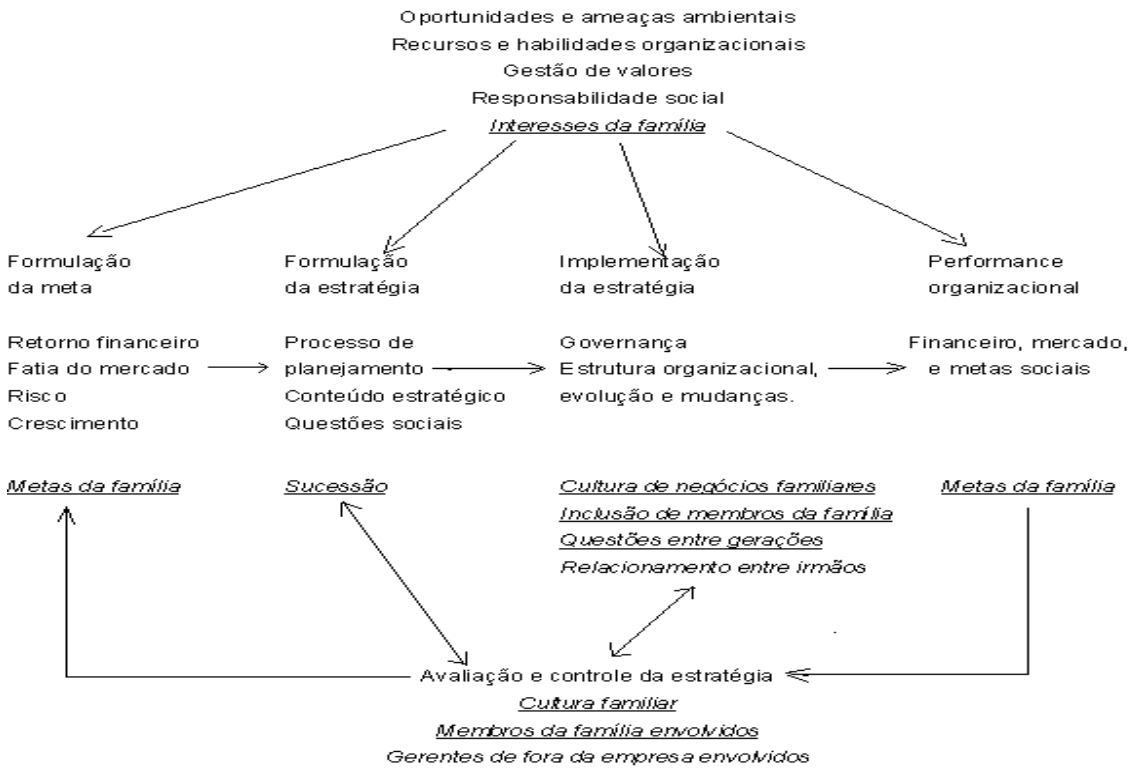
Quando se referem ao item valor, os autores indicam ser um recurso que permite à empresa explorar uma oportunidade ambiental e/ou neutralizar uma ameaça externa e, se assim se comportar poderá ser considerado uma força da empresa. Na questão raridade o recurso ou capacidade poderá ser considerado uma vantagem competitiva se não for controlado por muitos concorrentes; já a questão da imitabilidade está relacionada a que esses recursos podem estar ligados à inovação estratégica e, por conseguinte a que se estudar também o custo ligado à essa dificuldade de imitação do produto ou serviço; quanto à organização está diretamente ligada à capacidade da empresa de se organizar para aproveitar a potencialidade dos seus recursos e capacidades.

Sharma, Chrisman e Chua (2005) utilizando a abordagem do *RBV – Resource Based View, ou Visão Baseada em Recursos (VBR)* –, indicam que o

desenvolvimento de uma teoria para a empresa familiar, necessariamente deverá analisar se o envolvimento da família pode ser considerado como um recurso, pois consideram os autores que este recurso pode ser considerado como valioso, raro, não imitável e não substituível, e, por conseguinte poderá gerar uma vantagem competitiva para a empresa familiar; estas características se alinham também às definições propostas no modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), pois a resposta para esta questão poderá gerar subsídios para a compreensão do porque as empresas familiares existem e porque elas têm oportunidades e alcances particulares. Ainda Sharma, Chrisman e Chua (2005) complementam citando que uma abordagem *RBV* poderá ser uma potencial ajuda para identificar-se os recursos e capacidades que fazem das empresas familiares únicas e permitem que elas desenvolvam vantagens competitivas à base de família.

Em um modelo construído por Sharma, Chrisman e Chua (1997) são apresentados vértices com fatores que gravitam em torno da gestão estratégica em uma empresa familiar.

Alguns desses aspectos podem ser destacados por apresentarem envolvimento da família, e, estes apontamentos nos remetem ao modelo VRIO apresentado por Barney e Hesterly (2007), pois também esses autores indicam que este envolvimento pode interferir na gestão da estratégia empresarial no caso das empresa familiares, e, podem ou não gerar uma vantagem competitiva se adequadamente entendido, e, utilizado.



* *Influências familiares estão escritas em itálico e sublinhadas*

Figura 6. O processo de gestão estratégica.
Fonte: Sharma, Chrisman e Chua (1997)

Ao analisar-se o modelo separando-o em níveis de cima para baixo, obtém-se no primeiro nível os interesses da família como importante fator a influenciar desde a formulação da meta empresarial até a própria formulação da estratégia; esse envolvimento na implementação da estratégia poderá chegar e até mesmo atingir a performance organizacional. Consideram ainda os autores, que as metas da família estão diretamente ligadas à parte financeira; quando se refere à questão sucessão, citam que este momento aparece mais diretamente envolvido na formulação da estratégia, e que o envolvimento dos membros da família e os relacionamentos podem impactar desde o planejamento estratégico até o conteúdo específico da estratégia. Este ponto pode ter influência na estrutura organizacional, e, mudanças na estratégia adotada pelos gestores podem se fazer necessárias. De uma maneira resumida, no modelo, o envolvimento da família na empresa familiar se apresenta como importante fator que circula dentro da empresa e pode trazer consigo

influências significativas nos rumos da empresa, reforçando a análise de que esse envolvimento pode ser considerado como um RBV, já citado anteriormente.

Quando se aborda a questão estratégia e se enfocam as empresas familiares, várias transições, incluindo-se o processo sucessório, ocorrem ao longo da linha do seu ciclo de existência; na transição da primeira geração para as seguintes, várias transformações podem ocorrer; Bernhoeft (1996) afirma que as transformações que ocorrem fazem surgir dois tipos de acionistas: um ativo e o passivo, o ativo é aquele que detém parte do capital da empresa e está diretamente envolvido com a gestão dos negócios, já o passivo é aquele que mantém seus interesses nos rendimentos do seu patrimônio.

Mas, independente do seu posicionamento ou classificação, Bernhoeft (1996) analisa ainda que ambos os acionistas precisam ser profissionalizados para que os conflitos sejam evitados entre o modelo de gestão e o modelo societário e, torna-se importantíssimo neste processo estabelecer acordos que regulem questões inerentes aos herdeiros e acionistas.

Chandler (1962) credita existir uma relação direta e linear entre estratégia, estrutura e performance da firma. Este ponto realça ainda mais a atuação do fundador da empresa, sendo que as ações dele podem ser determinantes desde o início das atividades da empresa até os objetivos estratégicos da empresa familiar.

2.4 Estrutura organizacional

Alterações podem ocorrer na estrutura organizacional, em função das variáveis intervenientes do mercado, também do início de um processo sucessório e, ainda, das possíveis mudanças na gestão estratégica.

Mintzberg (2003) indica que a estrutura organizacional da pequena e média empresa pode ser analisada sob a ótica da organização de estrutura simples, na maioria dos casos; e, poderá ser esta a estrutura encontrada no início da empresa familiar, tendo em vista que o autor apresenta que a estrutura simples tende a ser

um ambiente ao mesmo tempo, simples e dinâmico. O autor considera um ambiente simples como aquele compreendido por uma pessoa e, que apresenta a tomada de decisões totalmente centralizada por esse indivíduo. Considera também o autor ser a estrutura simples a mais comum de ser encontrada em organizações novas e/ou pequenas, apresentando-se o estágio de desenvolvimento, como ponto importante para a mudança dessa configuração.

Mintzberg (2003) apresenta cinco possíveis configurações para as organizações. No quadro a seguir apresenta-se estas configurações e as suas principais características como forma de identificação das empresas foco deste trabalho.

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Descentralização	Centralização	Descentrali-zação horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentrali-zação seletiva
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base e pequeno nas demais	Grande na base e pequeno nas demais	Grande (no topo)	Pequeno em todas elas
Mecanismo chave da coordenação	Supervisão direta	Padronizaç ão do trabalho	Padronização de habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo	De cima para baixo	De baixo para cima	Diferenciado entre o escritório e as divisões	Mesclado, em todos os níveis
Poder	O principal executivo, muitas vezes o proprietário	Tecnocrátic o e algumas vezes com controle externo	Controle do operador profissional	Controle pela linha intermediária	Controle de peritos.

Quadro 8: Configuração das organizações e características de algumas dimensões.
Fonte: Mintzberg (2003, p. 276)
Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado no quadro, na configuração de estrutura simples, as decisões mais importantes normalmente estão centralizadas nas mãos do

executivo principal, e no caso das empresas familiares, esse executivo mais comumente é o fundador da empresa e, o crescimento da empresa pode trazer consigo necessidades de mudanças nessa forma de gestão.

A organização de uma empresa passa pela atenção dada às várias questões inerentes às atividades da empresa buscando seu objetivo e as funções inerentes a tais cargos; Vasconcellos e Hemsley (1989) reforçam essa colocação quanto citam que a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída às atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração.

Analisar a estrutura na empresa familiar expande-se para além do entendimento do que seja estrutura, devendo englobar as alterações que podem advir com o processo sucessório; reforça este ponto Cury (2000) quando define a estrutura como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, entendendo-se como a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam todos os elementos componentes de uma empresa.

A estrutura da empresa varia de acordo com o seu tamanho e número de pessoas envolvidas em sua gestão e funcionamento; Goldkorn (1967) afirma que quando a empresa se compõe de poucos indivíduos, normalmente a organização da estrutura é informal, e, um mesmo indivíduo faz diversas atividades. A exceção apresenta-se quando se aborda a questão de posições hierárquicas e de comando, ficando, no caso das empresas familiares centrada no fundador da empresa, ao menos no início do ciclo de vida da empresas.

Oliveira (2006) define duas estruturas possíveis nas empresas, uma considerada como uma estrutura informal, definida como a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, indicando ainda que essa rede de relações se desenvolve espontaneamente e, nem sempre, portanto aparecem no organograma. Esse mesmo autor aponta, como vantagens de uma estrutura informal, a possibilidade de maior rapidez no processo decisório, a redução das distorções existentes na estrutura formal, uma redução na carga de

comunicação dos chefes e finalmente, que a motivação e integração entre as pessoas é mais significativa. Mas em contraponto o mesmo autor aponta, também, algumas desvantagens desse tipo de estrutura, pois segundo ele pode provocar o desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e com isso causar maior dificuldade de controle, facilitando ainda atritos entre as pessoas da empresa pela excessiva informalidade.

Outro tipo de estrutura apontada pelo autor, é a formal, definida como a que representa a estrutura organizacional da empresa, exemplificando ainda que esta pode ser considerada como a que procura consolidar a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa, é representada pelo organograma da empresa, nem sempre encontrada nas empresas familiares, nos seus primeiros anos de vida.

Na empresa familiar a estrutura mais comum, de acordo com as definições dessa estrutura, é a informal, e este fato é também apontado em Gonçalves (2000), no qual são relacionadas algumas características das empresas familiares, em relação às competências dos profissionais que crescem dentro da própria empresa, e considera que este fato pode ser uma vantagem; mas cita também que este fato se opõe às competências que podem ser requeridas quando a empresa chegar à maturidade. Essas possíveis incompetências das empresas familiares podem ser identificados nos seguintes pontos críticos: a existência da organização informal apresenta-se de forma confusa e incompleta; adota-se como valor básico, a confiança pessoal, muitas vezes em prejuízo da competência, não sendo capaz de contar muitas vezes com técnicos e especialistas; muitas vezes é praticado o nepotismo sob diversas formas, e este fato pode dificultar e mesmo impedir a profissionalização dessas empresas e, ainda, que a empresa familiar seja imediatista, fato que pode comprometer e prejudicar qualquer planejamento empresarial de médio e longo prazo.

Especificamente na empresa familiar, toda a formatação da estrutura inicial e as alterações que podem ocorrer conforme citado, estão centradas na figura do fundador da empresa; Morais (2004) indica que o papel desempenhado pelo

fundador da organização na estruturação inicial é um ponto crucial, pois ele de maneira centralizada define a estrutura e busca efetivamente implementar o seu projeto empresarial, e então sobre esse agente baseiam-se as alterações que podem ocorrer durante o processo sucessório.

Se a sucessão for considerada como um processo que ocorre ao longo da existência da empresa e, que junto a esse processo outros ocorrem por força das mudanças no ambiente onde esta inserida a empresa familiar, as mudanças organizacionais podem se fazer necessárias por conta da sucessão ou mesmo ser um fator a influenciar nesse processo.

Muitos autores abordam as questões relativas às mudanças da estrutura e um desses autores, Chandler (1962), relaciona-as também como conseqüência de mudanças que possam ocorrer na estratégia da empresa, e estas mudanças podem gerar, também, alterações na divisão da estrutura gerencial da empresa.

Gersick et al (1997) indicam que a existência de boas estruturas gerenciais contribuem para que as operações da empresa sejam bem-sucedidas; os autores apontam que com o desenvolvimento da empresa aparece a necessidade de uma melhoria na estrutura da empresa, e, essa necessidade de serviços humanos deve ser suprida por um processo de recrutamento, seleção e treinamento que possam garantir a sustentabilidade da empresa. Nas empresas familiares, mais especificamente, segundo os autores, existe o interesse em continuar envolvendo os membros da família na alta gerência e, esse interesse traz consigo, ainda mais claramente, que a empresa deve pensar antecipadamente nesse processo de ingresso e permanência dos membros da família na estrutura exigida pelo crescimento da empresa, podendo essa opção legar a um segundo plano a qualidade no recrutamento necessário de pessoal.

Já Miller (1986) analisa que tanto Chandler (1962) quanto outros estudos da mesma época, apesar de importantes simplesmente tocam a superfície da questão. O mesmo autor relaciona que enquanto estratégia é uma questão de tamanho do mercado, diversificado ou não diversificado, estrutura foi basicamente examinada

segundo a sua divisão ou forma de departamentalização e a natureza dos seus sistemas de controle.

Vasconcellos e Hemsley (1989) apontam algumas características das estruturas tradicionais e entre elas encontra-se a questão da departamentalização da empresa. Apontam os autores que nas estruturas tradicionais é exigido um alto nível de formalização, não tão característico de uma empresa familiar; apresenta ainda uma unidade de comando e uma elevada especialização; a comunicação em uma estrutura tradicional é feita predominantemente de forma vertical e finalmente a utilização de formas de departamentalização também é citada pelos autores, apesar de não ser também muito comum encontrar-se em empresas familiares, ao menos em seu início de operações essa departamentalização.

Já Oliveira (2006), ao se referir às empresas familiares, aponta alguns componentes de sua estrutura organizacional que deveriam ser observados por considerá-los importantes para a correta condução da empresa. Cita o autor que um sistema de responsabilidade deve existir quando se apresentar uma departamentalização na empresa, indica também que o sistema de autoridade deve observar níveis de delegação ficando claro os níveis hierárquicos e, também, qual a amplitude de controle de cada um dos níveis; quanto ao sistema de comunicação deve ser definido que ocorra entre as unidades definidas da organização; e o sistema de decisão deve observar que os aspectos relacionados às informações e às decisões devem ser correlacionadas com resultados esperados por cada nível da empresa.

O mesmo autor aponta como condicionantes da estrutura organizacional, os objetivos empresariais, as estratégias para poder atingi-los e quais as políticas serão observadas na empresa familiar; inclui, também o autor, como fatores importantes para a sustentabilidade da empresa familiar, a capacitação dos seus profissionais, a tecnologia, e os fatores ambientais em que está situada a empresa.

A necessidade da implantação de uma nova estrutura implicará em um novo aprendizado do núcleo familiar, a família empresária terá que praticar e respeitar um

novo processo para as decisões da empresa. Segundo Bernhoeft (2006), o estabelecimento de um relacionamento profissional deverá ser objetivado pelos familiares que estão na condição de sócios da empresa.

A departamentalização da empresa familiar é considerada por alguns autores como uma forma de estabelecer-se de maneira mais clara a estrutura organizacional, e dessa forma criar um elemento facilitador para a gestão do processo sucessório. Oliveira (2006) apresenta algumas formas de departamentalizar as funções da empresa familiar, que são mostradas no quadro a seguir juntamente com as vantagens e desvantagens de cada tipo:

Tipo de Departamentalização	Características	Vantagens	Desvantagens
Quantidade	Agrupamento de pessoas não diferenciáveis e que executam tarefas sob as ordens de um superior.	Não se apresentam vantagens.	Esse tipo não serve para os níveis intermediários e mais elevados da empresa.
Funcional	Agrupamento de atividades homogêneas, procurando agregar especialidades profissionais.	Maior estabilidade, maior segurança, especialização do trabalho, maior concentração e uso de recursos especializados.	Insegurança das pessoas, relacionada com o crescimento e aumento da complexidade; especialização do trabalho, funções são consideradas mais importantes dentro da empresa familiar; a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula.
Territorial	Utilizada em empresa familiares territorialmente dispersas.	Obter vantagens econômicas em operações locais; possibilidade de maior treinamento de pessoal;	Duplicação de instalações e de pessoal; deixar em segundo plano a coordenação; preocupação estritamente

		possibilidade de maior ação em determinada região.	territorial.
Produtos e serviços	Atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços.	Facilita a coordenação dos resultados; propicia a alocação de capital especializado; facilita a utilização máxima da capacitação dos recursos.	Coordenação mais difícil; aumento dos custos pelas duplicidades de atividades; pode tornar os gerentes de produtos e serviços muito poderosos e desestabilizar a estrutura familiar.
Clientes	Atividades agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes.	Situação favorável para tirar proveito de grupos de clientes; assegurar reconhecimento e atendimento contínuo aos diferentes clientes.	Dificuldades de coordenação entre os gerentes, por exigências especiais dos clientes; utilização inadequada de recursos humanos e equipamentos.
Processos	Agrupadas de acordo com etapas de um processo.	Maior especialização dos recursos alocados; possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas.	Perda da visão global do andamento do processo; flexibilidade restrita para ajustes no processo.
Projeto	Agrupadas por projetos as atividades e pessoas com atribuições temporárias.	Permite alto grau de responsabilidade da equipe de execução; funcionários tenham elevado grau de conhecimento; facilita o trabalho em assuntos multidisciplinares.	Pode gerar recursos ociosos ou mal empregados se a coordenação não for adequada; falta de sintoma adequado de comunicação e tomada de decisão; tamanho da equipe.
Matricial	Há sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalizaçao.	Aprimoramento técnico; coordenação mais adequada; maior desenvolvimento pessoal; uso adequado de recursos.	Dupla subordinação; conflitos entre os chefes funcionais e os chefes de projetos.

Mista	Cada parte da empresa familiar recebe a alocação do melhor tipo de estrutura.	Maior adequação de cada parte da empresa à sua departamentalização.	Dificuldade de interação administrativa entre diferentes tipos de departamentalização.

Quadro 9. Vantagens e Desvantagens da Departamentalização para a Empresa Familiar.
Fonte: Oliveira (2006)
Elaborado pelo autor

Não se pode definir a departamentalização da empresa familiar sem necessariamente analisar como as decisões em termos de poder são tomadas na empresa; centralizar ou descentralizar são conceitos trabalhados quando se estudam as organizações, Mintzberg (2003) define estes conceitos da seguinte maneira, quando todo o poder para a tomada de decisões resta em um só local da organização, resumidamente nas mãos de uma só pessoa, o autor chama esta estrutura de centralizada e, na proporção em que o poder ficar disperso na empresa, entre muitas pessoas, denomina o autor como estrutura descentralizada.

Oliveira (2006) reforça as definições de Mintzberg (2003) ao conceituar que centralizar é manter a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa, e, descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, o poder mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Decidir se centraliza ou descentraliza passa, segundo Mintzberg (2003), pelas diversas questões de estruturação e foca a divisão entre trabalho e coordenação. A centralização, ainda segundo o mesmo autor, é o meio mais cerrado de coordenar a tomada de decisão, todas as decisões são tomadas por uma pessoa, uma única mente. Aponta Mintzberg (2003) que quanto mais descentralizada a organização mais rapidamente responde às condições locais e, ainda, que a descentralização seja um estímulo para a motivação dos empregados.

As empresas familiares em seu início de atividades têm significativa proporção de pequenas empresas e, segundo Morais (2004), nessa condição podem

se valer de estruturas mais simples, projetando e implementando uma ou duas formas de especialização de pessoas e unidades, predominando a especialização vertical que é uma característica das estruturas mais tradicionais, em que a maior parte do controle fica sob responsabilidade do gerente principal ou fundador. Neste formato, a estrutura reside exatamente no campo da simplicidade, conforme o mesmo autor, e por ser pouco burocratizado normalmente o próprio proprietário toma as decisões prescindindo discussões e demais análises.

Diante da constatação de que a centralização é uma característica da pequena e média empresa familiar, adquire uma maior importância ainda a figura do fundador na condução das alterações organizacionais que se fizerem necessárias, por intervenção do crescimento empresarial e, mesmo por exigência do crescimento da concorrência mercadológica. Segundo Wart (2004), os líderes devem ser capazes de avaliar a dinâmica que ocorre na organização, no ambiente externo, e os obstáculos que podem enfrentar na realização de atividades de rotina e modificações que podem ser geradas por fatos considerados de não-rotina.

Conforme já citado, anteriormente neste trabalho, a passagem do controle administrativo da empresa para as novas gerações é um momento significativo para a empresa, e, Estol e Ferreira (2006) apontam que a passagem da segunda para a terceira geração coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da organização e, é comum que as empresas familiares vivenciem uma crise de liderança entre os sucessores.

Feltham, Feltham e Barnett (2005) apontam como fator importante no processo sucessório a verificação se os proprietários de fato trabalham para reduzir, dentro do ciclo de vida da empresa, o nível da dependência do negócio de família, neles próprios. Apontam que para assegurar o legado do negócio à família é necessário que os proprietários trabalhem no sentido de reduzir essa dependência permitindo que o negócio sobreviva e prospere, mas, ressaltam os autores que a sua permanência é relevante contribuindo como pai ou mãe, mentor ou autoridade de aconselhamento dentro da empresa.

Já Lodi (1987) indica, ainda, que quando ocorrem os problemas da sucessão a empresa pode correr o risco de perda de identidade, não conseguindo manter de forma clara a que veio, podendo haver um questionamento de valores ou mesmo da missão empresarial; os objetivos iniciais do fundador podem ser perdidos e com este fato ocorrerem problemas se o foco da empresa não estiver estabelecido de forma clara, e a partir desse fato acontecerem alterações na estratégia empresarial, que podem não ter sido planejadas ou mesmo sejam desejadas.

O planejamento da sucessão pode indicar a correta visão que o fundador da empresa tem do posicionamento sucessório empresarial e da figura do herdeiro natural, este fato pode ser um diferencial para a correta condução do momento de transição empresarial. Este entendimento pode ser embasado na visão de Vickers (1985), apud Lotti (2005), que em relação à postura do dono da empresa no processo sucessório, afirma ser o fundador o mandante final a definir se é preciso ficar e controlá-lo, ou dar a um agente que atue no seu nome, uma estrutura adequada, que ele próprio teria para conduzir esse processo, e fazer isso por meio de uma clara delegação.

Anastasiou, Kleanthous e Stavrou (2005) indicam dentro deste contexto nove situações que podem levar a empresa ao sucesso no processo sucessório, considerando o aspecto da postura do fundador dentro deste processo e, fazendo conexão com a configuração da cultura empresarial eles indicam os seguintes pontos:

1) Separação eqüitativa da propriedade dos negócios;
2) Interdependência na relação entre pai e sucessor;
3) Confiança dos pais em relação aos sucessores;
4) Saída dos pais da gerência do negócio;
5) Sucessor tem decisão espontânea de juntar-se à empresa;
6) Boas relações entre o sucessor e os empregados;
7) Existência de um plano formal de sucessão;
8) Experiência do sucessor em empresas fora da empresa familiar;
9) Experiência do sucessor em vários papéis dentro do negócio de família.

Constata-se, por todas as definições apresentadas, a influência exercida pela figura do fundador no processo sucessório, desde a implementação dos primeiros objetivos da empresa e da estratégia inicial, até a inclusão ou não de outros membros da família na empresa, apresentando-se como significativo o envolvimento dos gestores principais no planejamento e condução desse processo, e, este posicionamento poderá influir na mudança da estrutura organizacional seja por decisão própria ou pelo seu afastamento.

Capítulo 3. Metodologia

3.1- Tipo de pesquisa

O estudo abordado terá as características de uma pesquisa exploratória, tendo em vista que será necessário coletar dados das empresas pesquisadas; Zilber (2002) aponta que um estudo exploratório caracteriza-se pela contemporaneidade do assunto.

Parece razoável ser exploratório o presente trabalho, tendo em vista que poucos estudos foram encontrados sobre as empresas familiares, esse enfoque pode ser obtido em Selltiz et al (1975) no qual é indicado que um estudo exploratório tem o objetivo principal de familiarizar-se com o fenômeno ou ainda, conseguir nova compreensão para o mesmo, principalmente onde o conhecimento é ainda reduzido.

Segundo Vieira (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, e, ainda, que o objetivo principal da pesquisa exploratória esteja em possibilitar a compreensão do problema.

A pesquisa exploratória busca dados para confrontar a fundamentação teórica e encontra-se nela a primeira parte da investigação do problema proposto, Acevedo e Nohara (2004) apontam que o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado e, trará consigo outros níveis de pesquisas.

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito; envolve ainda um levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e, ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Segundo o autor, assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Lakatos e Marconi (2005), apontam que os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema e pode ter as seguintes finalidades: desenvolver uma hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para que pesquisas futuras sejam viáveis sobre o assunto, e, finalmente, para modificar e clarificar conceitos já existentes.

As mesmas autoras indicam essa técnica também como um procedimento sistemático para a obtenção de observações empíricas ou para a análise de dados, ou mesmo ambas simultaneamente. Pode-se utilizar para essa ação uma diversidade de procedimentos como, entrevista, observação participante, análise de conteúdo, etc., para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades e, geralmente, sem o emprego de técnicas probabilísticas.

Para fins desta pesquisa exploratória, vai-se utilizar o método de estudo de casos.

3.2 Método de pesquisa

Nesse trabalho será desenvolvido o método de estudo de caso, haja vista que se limitará às empresas pesquisadas, optando-se por um estudo de caso múltiplo.

Diferenciar a conceituação entre utilizar-se um estudo de caso único ou um estudo de casos múltiplos, é importante para a correta utilização do método, para diferenciá-los Yin (2006) cita que quando da utilização do estudo de caso único a justificativa está na apresentação de um “caso crítico” para se testar diretamente determinada teoria, este não é a situação que se apresenta neste trabalho, pois não se identifica uma determinada empresa como o único exemplo a confirmar o modelo de estudo proposto.

Yin (2006) define, ainda, que os estudos de casos são a estratégia preferida quando se colocam perguntas do tipo “como” e “por que” e, ainda, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o estudo se caracteriza

como um fenômeno contemporâneo inserido na vida real; no estudo em questão, a empresa familiar, trata-se de um tema atual e com as implicações já analisadas na relevância do estudo.

Godoy (1995) indica que quando se utiliza o método de estudo de caso pode-se realizá-lo a partir de um estudo de caso único, com as características específicas dessa abordagem, ou, então um estudo de caso múltiplo quando se envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições.

Gil (1999) quando se refere à utilização do estudo de caso, o define como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, e, assim permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O mesmo autor aponta ainda que se trata de uma tarefa praticamente impossível através de outros tipos de pesquisa.

Em relação ao estudo de caso, Bruyne, Herman e Schoutheete (1982) indicam que a utilização do estudo de caso permite reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Neste processo a técnica de coleta de informações recorre a observações, entrevistas e documentos, segundo os mesmos autores.

Ainda como forma de caracterizar o estudo de caso, Schramm (1971), apud Yin (2006), aponta que a essência de um estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, abordando os motivos pelos quais as decisões foram tomadas e, ainda, como foram implementadas e quais os resultados alcançados, assim, fica claramente caracterizada a importância das decisões no processo de escolha da metodologia.

Optar por um estudo de caso traz algumas definições técnicas que são definidas, por Yin (2006), como sendo uma abordagem empírica investigatória de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda segundo o mesmo autor, a investigação no estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que poderá haver muito mais variáveis de interesse

do que efetivamente dados e, como o resultado é baseado em várias fontes de evidências deve-se buscar a convergência dessas evidências de forma triangular, com o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Bonoma (1985) aponta o uso do método de estudo de caso, como adequado quando um fenômeno é amplo e complexo, em que o conjunto de conhecimentos existentes não seja suficiente para que se proponham questões causais e quando o objeto de estudo não possa ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados deve passar previamente por um protocolo de pesquisa para que os procedimentos e regras gerais que deverão ser seguidas fiquem claros, para dessa maneira aumentarem a confiabilidade dos dados coletados. Este ponto é indicado por Yin (2006) que aponta que qualquer semelhança entre um protocolo de pesquisa e um questionário para pesquisa está limitada à convergência do objetivo de ambos que está na coleta de dados. O protocolo de pesquisa para este trabalho está apresentado no anexo I.

Será utilizada neste projeto a coleta de dados a partir de informações obtidas diretamente com as empresas foco deste estudo, buscando-se identificar na amostra a característica fundamental para que sejam empresas familiares, assim conceituadas conforme definido no capítulo 2, item 2.1 deste trabalho.

São apontados dois meios para se coletar os dados primários de uma pesquisa, a comunicação e a observação; Acevedo e Nohara (2004) referem a comunicação como o questionamento oral ou por escrito dos entrevistados.

Nesse trabalho os dados primários serão aqueles obtidos através de entrevistas com o proprietário e, se possível, entrevistas também com outros envolvidos na gestão da empresa e com o processo sucessório; como dados

secundários serão utilizados relatórios que possam ser disponibilizados pelas empresas, e, que tragam as informações necessárias para se comprovar as alterações que possam ter ocorrido tanto na estrutura organizacional, quanto nos objetivos e estratégia, por força do processo sucessório.

No estudo de caso é fundamental tratar quais serão os objetivos da coleta de dados, e a esse respeito Bonoma (1985) aponta que os objetivos do estudo de caso não estão na quantificação ou na enumeração, mas sim em descrever o fenômeno, classificá-lo, desenvolver uma teoria, se for o caso, e testar de maneira limitada a teoria; apesar de neste trabalho não estar sendo buscado o desenvolvimento de uma teoria, parece ser adequado a utilização do estudo de caso, pois o mesmo autor aponta, ainda, que o objetivo principal está na busca da compreensão do fenômeno.

Adotar-se-á como critério buscar empresas de um mesmo setor econômico e, com isto identificar possíveis fatores e características que sejam comuns ao processo sucessório no setor especifico de atuação das empresas.

Os dados primários serão obtidos pela coleta junto aos dirigentes das empresas que são o foco deste trabalho e demais envolvidos no processo sucessório, através de entrevistas orientadas por um questionário semi-estruturado.

A formulação do questionário deve seguir algumas recomendações para se atingir os resultados pesquisados; segundo Parasuraman (1991) um questionário é tão somente um conjunto de questões elaboradas para se gerar os dados necessários para o projeto de pesquisa, e o mesmo autor define, ainda, que a confecção de um questionário seja uma tarefa que deve se dedicar tempo e esforço necessário para que se apresente como um fator diferencial importante do projeto.

Ainda, Schrader (1974) indica o método de entrevista como o mais importante na pesquisa social, acrescentando que pode ser entendida como uma interação social em que se realizam numa situação formalizada, e eventualmente também estandardizada, comunicações orais ou por escrito, mas em todos os casos verbais.

Gil (1999) define a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e, por esse motivo pode ser considerada como uma forma de interação social, melhor definindo como uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. O mesmo autor cita que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, apontando, ainda, que essa técnica é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Yin (2006) aponta que a entrevista pode ser considerada como uma importantíssima fonte de informação quando se opta por um estudo de caso, mas que se deve observar atentamente as diferenças existentes entre a unidade de coleta de dados e a unidade de análise; a partir desta constatação defini-se neste trabalho que a unidade de coleta de dados serão os administradores das empresas pesquisadas, enquanto que a unidade de análise serão efetivamente as empresas em si.

Queiroz (1988), apud Duarte (2002) definem a entrevista semi-estruturada como uma técnica de coleta de dados que pressupõe uma conversação continuada entre o informante e o pesquisador e, que é direcionada pelos objetivos definidos pelo pesquisador.

Além da entrevista serão utilizadas, também, outras fontes secundárias de informações, citando documentos das empresas foco da análise, desta maneira pode-se aumentar a confiabilidade da pesquisa, conforme definido por Yin (2006).

Para a obtenção dos dados secundários serão realizadas pesquisas a partir de livros, revistas, *journals* e artigos científicos obtidos em pesquisa direta junto a documentos das empresas e na Internet.

Godoy (1995) indica que no estudo de caso o pesquisador pode utilizar-se de uma série de dados coletados em variados momentos, por diversas fontes de

informação. Aponta, ainda, a mesma autora que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, dado a importância que os documentos podem adquirir na consolidação dos dados das pesquisas.

Pretende-se, nesse estudo, abordar as questões separando-as por blocos, seguindo a distribuição de questões, partindo do geral para o específico, conforme estabelecido por Gunther (2003), a estruturação de um questionário deve sair do mais geral para o mais específico; do menos delicado, menos pessoal para o mais delicado, mais pessoal. Aplicada a blocos temáticos, indica que o primeiro bloco de itens, perguntas, deve ser mais geral e menos sensível. Nesse trabalho o questionário iniciar-se-á com dados da empresa e a partir daí evoluindo na seqüência das gerações que passaram pela empresa desde o seu início e as alterações que possam ter ocorrido durante seu ciclo de vida, tendo como causa principal, ou não, a questão sucessão.

3.4 Arcabouço conceitual

Segundo Eisenhardt (1989) o arcabouço conceitual serve para elaborar e para auxiliar na especificação dos constructos e, ainda, tecer as relações entre eles.

Ainda Eisenhardt (1989) define que esses contructos não necessariamente farão parte do resultado da pesquisa, mas fundamentalmente servirão para manter o foco na questão de pesquisa.

Os constructos a serem utilizados neste trabalho estarão focados nos seguintes aspectos, considerando-se pequenas e médias empresas familiares:

- A estrutura organizacional, no seu início de operação e as possíveis alterações ocorridas causadas pela sucessão ou por seu crescimento, observando-se as conceituações sobre estrutura organizacional nas empresas familiares de Gonçalves (2000) e Oliveira (2006);

- Nas alterações que possam ter ocorrido nos objetivos estratégicos iniciais da empresa e as possíveis conseqüências na competitividade dessas

empresas pós-alterações; será considerada a conceituação de Chandler (1962), e, ainda, se estas alterações ocorreram na visão de custos e diferenciação propostas por Porter (2004);

- A influência que pode ser gerada pela participação dos membros da família na gestão da empresa e diretamente no processo sucessório; e, os possíveis critérios na escolha dos sucessores; além da observação se existe a intenção de manter-se na família o comando da empresa ou profissionalizar a gestão.

- O ciclo de vida da empresa como um fator a ser estudado para entender a diferença que poderá existir no tratamento do processo sucessório nessas diferentes fases, de acordo com as conceituações sobre ciclo de vida elaboradas por Greiner (1972) apud Masurel e Montfort (2006), Lodi (1989) e Gersick et al (1997);

- As alterações ocorridas nos recursos estratégicos que possam ter ocorrido como conseqüência das mudanças na gestão da empresa em função da sucessão familiar, observando-se a conceituação proposta por Barney e Hesterly (2007).

A fim de melhor delinear essas inter-relações, este trabalho proporá um modelo de pesquisa, o qual traz uma representação gráfica da gestão do processo sucessório e suas inter-relações com diversos aspectos empresarias, apresentando-se esse processo como um movimento contínuo e em ambos os sentidos, este posicionamento sinaliza poder haver interferências tanto do processo sucessório nos aspectos a serem observados, quanto no sentido inverso.

Na composição desses fatores os indicadores a serem analisados estarão focados na questão processo sucessório, a observação se existem influências geradas pela participação de membros da família e, ainda, a intenção de profissionalizar, ou não, a gestão da empresa. Observar-se-á também se existe algum planejamento para a condução desse processo; já no tópico referente à

estratégia observar-se-á se ocorreram alterações na estrutura organizacional e nos objetivos e recursos da empresa por força da ocorrência do processo sucessório.

A partir das considerações acima, elaborou-se um modelo de pesquisa, conforme figura 7 a seguir:

Figura 7 – Modelo de pesquisa
Fonte: Sharma, Chrisman e Chua (1997)
Elaborado pelo autor

Para um melhor entendimento, define-se nessa dissertação, a partir do modelo proposto, a unidade de análise como sendo o processo sucessório na empresa.

A correta gestão deste processo é um ponto relevante, pois a manutençao da gestão da empresa na família ou profissionalizar será uma decisão que poderá ter implicância na sustentabilidade do negócio, necessitando existir um planejamento

adequado para esse momento, essa afirmativa é encontrada em Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), no qual os autores indicam que ter um planejamento para a gestão do processo sucessório pode ser considerado um fato crucial e, que o papel do fundador destaca-se na condução deste processo, pois a escolha do sucessor pode sofrer a influência dos interesses da família. Oliveira (2006) aponta que essa postura na condução será fundamental para a sustentabilidade da empresa.

Os fatores que desencadeiem o processo sucessório podem ser considerados relevantes pela possibilidade de ocorrerem sem que se tenha construído um planejamento adequado para passar pelo processo, fato este apontado por Davis e Harveston (1999).

As mudanças que podem advir com o processo sucessório podem ter implicações na estrutura organizacional, pois alterações na organização poderão também ocorrer com a mudança da gestão da empresa, alterando a estrutura inicial que na maioria das pequenas e médias empresas, no seu início de operações, apresenta-se de maneira mais simplificada, este posicionamento é conceituado por Mintzberg (2003).

Nos recursos estratégicos da empresa mudanças também podem ocorrer por força do crescimento da empresa e este crescimento poderá ocorrer concomitantemente ao processo sucessório, e alterações nestes recursos podem impactar os objetivos estratégicos da empresa e poderão criar ou manter vantagens competitivas, conforme apontado por Barney e Hesterly (2007).

Os objetivos estratégicos definidos pelo fundador no início da empresa podem, também, sofrer alterações no decorrer do ciclo de vida da empresa, pois podem evoluir de uma gestão totalmente informal, quando da criação e nos primeiros anos da empresa, para a necessidade de uma gestão mais profissionalizada como o crescimento da empresa, este ponto é citado por Sharma, Chrisman e Chua (1997).

No modelo proposto para a pesquisa buscar-se-á, também, observar qual o estágio do ciclo de vida se encontra a empresa nos momentos de sucessão; por parecer ser relevante entender se o estágio de vida da empresa também influi neste processo; e, ainda, se a participação de membros da família pode ser também fator a influenciar o processo sucessório. No que se refere ao ciclo de vida da empresa, Lodi (1987) mostra em um modelo que diversos momentos de crises podem iniciar-se nos diferentes momentos do ciclo de vida, e o processo sucessório aparece como uma dessas possíveis crises quando se observa a necessidade de afastamento do fundador, também Gersick et al (1997) caracterizam a evolução da empresa ao longo do tempo com características específicas em cada fase e, ainda Churchill e Lewis (1983) tratam o processo sucessório como importante fase no ciclo da empresa e adaptam esses conceitos também para as empresas familiares. Já em relação ao grau de envolvimento da família Sharma, Chrisman e Chua (2005) o relacionam na abordagem do *RBV – Resource Based View, ou Visão Baseada em Recursos (VBR),* como um importante fator a influenciar o desempenho da empresa familiar.

3.5 Análise dos dados

Eisenhardt (1989) cita que a análise dos dados pode ser considerado o coração para a construção teórica dos estudos de caso, mas acrescenta que esta parte é a mais difícil, e é, também, a menos explorada do processo. A autora indica, ainda, um ponto importante, e que pode trazer risco para a análise de um estudo de caso, é o volume de dados; reforça essa afirmação Eisenhardt (1989) apontando que o volume de dados pode ser um grande risco, sempre presente e, que se não tratado da maneira correta, pode gerar "morte por asfixia de dados" do projeto.

Miles e Huberman (1994) consideram que muitos pesquisadores põem prioridade na coleta de dados por semanas, meses e até anos, para depois se retirarem e trabalharem em cima de suas notas; os autores fazem esta colocação para salientar que são muito úteis que análises sejam feitas nas primeiras etapas de um estudo, muitas vezes ocorrendo, mesmo enquanto a coleta de dados continua sendo feita. Essas análises antecipadas servem para preencher possíveis lacunas

que apareçam ou mesmo testar novas possibilidades para o projeto que possam emergir durante a análise inicial. Esta postura poderá desarmar possíveis situações rivais dentro do projeto, ou mesmo evitar vieses, e, ainda, essa tarefa prévia evita que o pesquisador se desmotive e reduza a qualidade do trabalho a ser produzido.

Lazzarini (1997) também indica que utilizar várias fontes de evidência para a pesquisa traz vantagens quando se utiliza o método de estudos de caso, mesmo considerando-se as limitações apontadas nesta opção de pesquisa.

Neste sentido, foram entrevistados membros das famílias, que participam diretamente da gestão das empresas e, que façam parte também do grupo familiar com possibilidade de assumir as empresas com o processo de sucessão. Já os dados secundários da pesquisa foram obtidos a partir das pesquisas bibliográficas feitas em publicações relacionadas com o escopo do estudo, qual seja o processo sucessório nas empresas familiares e em dados internos das empresas.

Na análise dos dados deste trabalho utilizou-se de inferências em alguns aspectos, devido a algumas das informações obtidas partirem de interpretações feitas pelos atuais gestores de posturas e colocações feitas pelos fundadores à época do início das atividades das empresas, sem que se pudesse confirmar essas informações com os próprios, visto que todos já faleceram.

3.6 Seleção dos casos estudados

Os casos utilizados nesse trabalho foram escolhidos de maneira não probabilística e intencional. Conforme Selltiz et al (1975) indicam, pode-se utilizar dessa técnica para escolher dados que permitam agrupar uma população com características apropriadas para se buscar os objetivos do estudo.

Foram pesquisadas empresas de um mesmo setor da economia para que os resultados possam ser comparados dentro de características mais comuns ao tipo de empresa estudada.

A pesquisa se deu em empresas da área de produtos médicos e odontológicos, e, segundo a ABIMO – Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios, fundada em 1962, o setor congrega 319 empresas dos setores de implantes e material de consumo médico-hospitalar, setor de equipamentos médico-hospitalares, odontologia, radiologia e diagnóstico por imagem e ainda o setor de laboratórios. A representatividade do setor pode ser analisada a partir dos seguintes dados:

Faturamento do setor (2007) R$	6.728.937.000,00
Exportações (2007) (FOB) US$	525.382.000,00
Importações (2007) (FOB) US$	2.097.900.000,00
Número de empregos diretos	37.434
Número de empregos indiretos	78.000
Porte das empresas	73% médias empresas 19% pequenas empresas 8% grandes empresas

Quadro 10: Representatividade do setor na economia brasileira
Fonte: Abimo (2007)
Elaborado pelo autor

O setor apresenta-se, ainda, com 93,44% de empresas com capital nacional e 6,56 % de empresas com capital estrangeiro.

Para a escolha das três empresas pesquisadas adotou-se o critério de enquadramento feito pelo SEBRAE para classificá-las pelo mesmo porte, ou seja, aquele no qual as empresas que possuem um quantitativo de empregados de 50 a 90 empregados podem ser enquadradas como médias empresas, e conforme se pode observar no quadro 11 esse segmento engloba 73% das empresas do setor, fator relevante para a pesquisa. Outro dado a ser observado está no fato destas estarem no mínimo na segunda geração de familiares na gestão, pois, deste modo, o foco principal deste estudo, o processo sucessório, poderia ser melhor observado. Duas delas estão na segunda geração e uma está na quarta geração, porém as três empresas estão em um momento empresarial de definição da próxima sucessão e da seqüência da família no comando da empresa.

Capítulo 4. Apresentação dos resultados

Nesse capítulo serão apresentadas as empresas que foram estudadas e os principais resultados obtidos nas pesquisas. Como uma das empresas solicitou que não fosse identificada no trabalho, optou-se por manter sem identificação as três empresas, denominando-as no trabalho como Empresa A, Empresa B e Empresa C.

4.1 Empresas pesquisadas

Empresa A

A primeira empresa pesquisada foi fundada em 1966, trabalha com produtos voltados para a área de Fisioterapia e Reabilitação Física. Seu fundador, não tinha qualquer formação educacional, e os conhecimentos que adquiriu em diversos trabalhos em empresas ligadas à metalurgia permitiu que iniciasse seu próprio negócio com uma oficina de reparos para diversos equipamentos utilizados pelas pessoas com deficiência física, como cadeira de rodas, entre outros.

À época pretendia que a empresa tivesse o nome da família, mas como já existia uma outra empresa com o mesmo nome optou por criar um nome que lembrasse o sobrenome familiar, pois considerava este o maior valor que possuía.

Iniciou trabalhando somente com os três filhos e de maneira artesanal produzia equipamentos destinados à reabilitação física, um setor ainda pouco desenvolvido e explorado no Brasil daquela época, e, mesmo os profissionais que atuavam neste setor não eram reconhecidos profissionalmente pelo mercado da área médica, mas mesmo assim houve a clara intenção do fundador no início da empresa em aproximar-se destes profissionais para que pudessem utilizar os seus equipamentos. A empresa participou ativamente do movimento para o reconhecimento da profissão de fisioterapeuta, cuja atividade foi regulamentada pelo decreto-lei n 938 em 1969.

Foi pioneira na produção de equipamentos para reabilitação física a partir da mecanoterapia. Produzia no início de suas atividades equipamentos com pouca ou nenhuma tecnologia associada, os produtos eram basicamente feitos para a recuperação mecânica dos pacientes, como por exemplo traves, barras, muletas, etc.

Atualmente produz, além daqueles, produtos dedicados à recuperação mecânica, já com materiais mais modernos como alumínio e inox, outros produtos ligados a hidroterapia e eletroterapia, estes últimos já com uma exigência de tecnologia bastante significativa, o que não existia no início das atividades da empresa.

Enquanto no seu início o principal foco da empresa estava no atendimento dos profissionais localizados na cidade de São Paulo, e, os pedidos feitos pelo Governo a partir de seus órgãos ligados à saúde, no atual momento a empresa detém cerca de 60% do mercado brasileiro do setor produtor de equipamentos equivalentes, e, também, atua na exportação de seus produtos para os mercados da América Latina, Central, Canadá e Europa, com projeto de expansão para a Ásia.

A empresa foi também a primeira empresa brasileira do setor a conquistar a certificação de qualidade da Comunidade Européia – CE. Possui atualmente 90 empregados, com maior concentração na área de produção, cerca de 60 empregados, e os demais distribuídos nas áreas de administração, marketing, vendas e pesquisa.

Empresa B

A segunda empresa atua na fabricação e distribuição de instrumentos cirúrgicos e odontológicos, foi fundada em 1957, a partir da iniciativa do seu fundador que de origem alemã veio para o Brasil trabalhar em uma outra empresa trazido por pessoas que fizeram promessas de grandes vantagens, por conta de seu conhecimento na produção de equipamentos destinados a serem utilizados nos procedimentos cirúrgicos chamados de “céu aberto”.

Ao chegar ao Brasil, constatou que as promessas feitas não correspondiam à verdade e, então saiu da empresa que o trouxe, vendeu as únicas coisas que tinha, um veículo Volkswagen e uma moto alemã, e, com esse dinheiro resolveu montar sua própria empresa para produzir aquilo que era sua especialidade, instrumentos cirúrgicos, tomou essa decisão por constatar que a grande maioria dos equipamentos utilizados no Brasil àquela época eram importados e os profissionais médicos não tinham uma assistência técnica qualificada, sendo que a produção desses equipamentos no Brasil poderia ser uma boa oportunidade de negócios para quem soubesse como atender esse público.

No seu início a empresa era composta pelo fundador, sua esposa e suas duas filhas, hoje conta com cerca de 50 empregados.

Inicialmente a empresa atuava através de vendedores que viajavam pelo Brasil para fazer a divulgação e, segundo as palavras do atual gestor, “eles limitavam-se a tirar pedidos de compra dos produtos da empresa”, esta maneira de atuar prevaleceu por diversos anos, até que por iniciativa do próprio fundador ficou resolvido que deveriam mudar essa maneira de trabalhar, pois começaram a perceber que o único intuito dos vendedores estava em tirar pedidos e receber suas comissões, não dando nenhum atendimento diferenciado aos clientes e, por conseguinte, não conseguindo ampliar o número de clientes pela divulgação inadequada, e, um dos princípios definidos pelo fundador era de se buscar qualidade sempre nos produtos e no relacionamento com os clientes, fato este que não acontecia quando a política de vendas e divulgação era feita pelos vendedores viajantes. A partir daí estabeleceram uma política de venda dos produtos através do contato direto com os hospitais, clínicas e médicos que eram o foco de seus produtos, e a divulgação ampliou-se, pois passou a ser feita também pelos profissionais que se utilizavam de seus produtos.

Atua em todo mercado nacional e exterior, com participação em feiras e simpósios dos profissionais médicos para divulgação de seus produtos, aproveitando a participação nestes eventos para conhecer as novidades do segmento e as possibilidades de desenvolvimento dos produtos atuais; atuando,

ainda, como representante comercial de importantes marcas de instrumentos cirúrgicos no Brasil.

Os instrumentos produzidos no início da atividade da empresa eram os instrumentos cirúrgicos mais utilizados naquela época como bisturis, pinças e outros instrumentos; atualmente para atender a demanda ocorrida com as modernas técnicas de cirurgia a empresa produz outros instrumentos mais específicos e, que dependendo do procedimento cirúrgico pode demandar uma maior tecnologia para sua produção, agregando maior valor ao produto.

Empresa C

A terceira empresa pesquisada foi fundada em 1915, por um imigrante italiano, que antes de fundá-la trabalhava na produção de instrumentos de cutelaria e instrumentos para cirurgia, a demanda por estes produtos aumentou e então o fundador começou a trazê-los da Europa para atender a seus clientes. Com o início da Primeira Guerra Mundial a importação tornou-se impossível e então o fundador da empresa resolveu abrir sua própria empresa e produzir os equipamentos aqui no Brasil e iniciou-se então as atividades de uma empresa voltada para a produção de artefatos metalúrgicos. A produção inicial era baseada em instrumentos domésticos como jarros e vasos e, ainda, instrumentos de cutelaria como saboeiras. Também iniciou a produção de instrumentos para atender aos seus antigos clientes da área médica e produziram artigos para atender a médicos e hospitais como tambores, depois seguidos por bandejas, cubas, etc.

Hoje a empresa está dedicada, exclusivamente, aos produtos direcionados ao segmento médico-hospitalar buscando desenvolver produtos que atendam as demandas do mercado nacional e internacional, apesar de seus produtos não terem valor tecnológico significativo agregado.

Se no seu início atuava, fundamentalmente, para atender a seus clientes no Brasil, hoje a empresa atua também nos mercados da América Latina, Central e Caribe, e ainda, Israel e Nova Zelândia.

Em seu início atuavam na empresa o fundador e cerca de três funcionários, este número não pode ser exatamente definido pela falta de registros na empresa referentes àquela época, sendo que os dados foram obtidos por informações junto à familiares que hoje não atuam na empresa, mas foram a fonte possível de informação, hoje possui 90 empregados.

4.2 Resultados das pesquisas

4.2.1 Fatores desencadeadores do processo sucessório

Em relação ao tópico, fator desencadeador, foi obtido o seguinte resultado:

Na empresa A o processo ocorreu com o afastamento do fundador por motivos de saúde, pois suas condições físicas não permitiam mais que participasse do dia-a-dia da empresa, o seu afastamento se deu de maneira definitiva e ele raramente aparecia depois de efetivado seu afastamento, mas quando ia até a empresa, levado pelos filhos, já não tinha mais qualquer poder de decisão sobre os rumos desta. Segundo os filhos que permanecem na gestão atual, o pai não conseguiu ver a expansão da empresa que fundara cobrindo todo o país e ainda diversos países. Outro fato que também não pôde ser acompanhado pelo fundador foi a instalação da área de produção em outro endereço, mais adequado, pois anteriormente todas as áreas funcionavam no mesmo prédio que havia sido utilizado na fundação da empresa.

Na empresa B o falecimento do fundador foi considerado como o fator desencadeador da sucessão, mesmo tendo a saúde debilitada o fundador permaneceu na empresa, até conseguir que a filha mais velha, que havia se afastado da empresa para tentar negócios próprios, pelos quais ficou alguns anos fora da empresa, voltasse para a empresa e assumisse a função que ele considerava mais adequada ao perfil dela; logo após o retorno e já com os três filhos trabalhando na empresa ele veio a falecer.

A empresa C encontra-se já na quarta geração, e nos diversos processos pelo qual passou pode-se identificar a seguinte seqüência; o primeiro processo sucessório ocorreu causado pelo falecimento do fundador, ele tinha três filhas, mas ficou em seu lugar o genro que era casado com a filha mais velha; no segundo processo de sucessão o filho do casal foi convidado para trabalhar com o pai, apesar de ter mais duas irmãs, e, de maneira natural assumiu com o afastamento do pai, por motivo de falecimento. O gestor da empresa teve duas filhas e quem veio a trabalhar novamente foi o genro casado com uma das filhas que prestava serviços de contabilidade para o sogro, com o falecimento do gestor o genro assumiu definitivamente a empresa e após alguns anos trouxe o seu filho e um sobrinho para administrarem a empresa.

4.2.2 Decisões durante o processo sucessório

As principais decisões que foram tomadas ocorreram em momentos que antecederam o afastamento do fundador, e estavam direcionadas à definição dos papéis que os sucessores teriam a partir do afastamento.

Na empresa A, o fundador decidiu que o filho mais velho e o mais novo, por terem cursos técnicos, ficariam responsáveis pela parte de produção da empresa, e, o segundo filho, por não ter qualquer conhecimento técnico, seria o responsável pela administração da empresa, pois o fundador considerava como área mais importante a produção da empresa e considerava que a área administrativa não necessitava de nenhum conhecimento mais profundo para ser conduzida.

Na empresa B, o fundador tomou algumas decisões em relação à sucessão baseado em suas intuições a respeito da capacidade dos filhos. No início da empresa trabalhavam somente ele, a esposa e duas filhas; o nascimento de um filho indicou para ele a questão sucessão mais claramente, e logo que pôde, colocou também o filho mais novo para trabalhar na empresa, visando capacitá-lo para assumir a empresa na sucessão. Todas as decisões na empresa eram tomadas de maneira centralizada pelo fundador e, também dessa maneira decidiu como ficaria a empresa no caso de sua falta; a filha mais velha seria a responsável pela parte

administrativa, a segunda filha ficaria com a parte das vendas, pois era a mais comunicativa, e o filho ficaria responsável pela área de produção da empresa.

A empresa C, teve algumas decisões tomadas da seguinte maneira: o fundador tinha três filhas, a mais velha era casada e o seu marido foi convidado a vir trabalhar na empresa, por ter cursado o Liceu de Artes e Ofícios; após o casamento e com o falecimento do fundador o marido da filha mais velha assumiu a empresa. Ocorreram neste momento as primeiras mudanças mais significativas, pois foi tomada a decisão de se estabelecer uma política de expansão de vendas que até aquele momento era simplesmente reativo, mas todo o controle administrativo da empresa continuava sendo feita de maneira centralizada pelo sucessor. Com o decorrer dos anos as partes das outras duas irmãs da esposa foram compradas para evitar que todos ficassem “abrigados” na empresa, e foi trazido para trabalhar na empresa o filho do casal, que apesar de ter mais duas irmãs ficaram à parte da empresa. Este fato ocorreu cerca de 30 anos após a fundação da empresa.

Quando assumiu a empresa o filho prosseguiu com as implementações de melhorias nas vendas da empresa, o sucessor deste veio a ser novamente um genro casado com uma das filhas deste gestor, que ainda não trabalhava diretamente na empresa, mas sim de maneira periférica, já que atuava como contador independente e prestava serviços à empresa. Este ao assumir, trouxe, também, para trabalhar com ele o filho, e, a partir daí outras alterações aconteceram, pois o filho ficou responsável pela área técnica e um sobrinho, que também veio a trabalhar na empresa, assumiu a parte de informática, que começava a ser instalada.

Esta geração, o filho e o sobrinho, são atualmente os responsáveis pela gestão da empresa, e foi feita uma equalização societária entre o filho e o sobrinho para que as famílias tivessem participação eqüitativa na empresa.

O quadro 11 a seguir resume os principais achados referentes a este tópico.

Empresa	Fator desencadeador	Quem sucedeu	Por que	Momento histórico
A	Doença do fundador	01 filho na administração, 02 filhos na área de produção.	Trabalhavam na empresa desde a fundação	Baixa tecnologia, Poucos empregados, Mercado nacional.
B	Morte do fundador	01 filha na administração, 01 filha na área de vendas, 01 filho na área de produção.	As filhas trabalhavam na empresa desde a fundação, o filho entrou mais tarde	Baixa tecnologia, Poucos empregados, Mercado nacional.
C 1ª	Morte do fundador	Genro na gestão total da empresa	Trabalhava na empresa e era marido de uma das filhas do fundador	Baixa tecnologia, Poucos empregados, Mercado nacional.
2ª	Morte	Filho assumiu a gestão	Não trabalhava na empresa	Política de expansão de vendas. Decisões administrativas ainda centralizada.
3ª	Morte	Genro casado com uma das filhas	Prestava serviços de contabilidade externa à empresa	Política de expansão de vendas. Implantação de contabilidade da empresa.

Quadro 11 : Momento histórico da empresa nas sucessões
Elaborado pelo autor

4.2.3 Participação da família na empresa

A participação da família para fins desta pesquisa foi definida como a participação de membros da família de forma direta nas atividades da empresa, e se

esta participação em algum momento foi considerada como uma vantagem competitiva para a empresa, tem-se as seguintes situações nas empresas pesquisadas:

Na empresa A, essa questão familiar fica evidenciada até na escolha do nome da empresa, pois o fundador considerava o nome da família como o principal valor da empresa a ser conservado. O nome da empresa leva em conta o sobrenome da família de forma emblemática desde sua fundação, e entendia o fundador que manter a qualidade dos produtos era algo que representaria o bom nome familiar e jamais poderia ser deixada de ser observada. Quanto à participação efetiva de familiares na empresa, no seu início participavam o fundador e seus três filhos, após o afastamento do fundador; alguns anos mais tarde o filho mais velho afastou-se da empresa e aposentou-se. Vieram então trabalhar três netos; a neta mais velha foi a responsável pelo desenvolvimento da área de comércio exterior da empresa, sendo que já não está mais na empresa por seguir carreira própria no exterior; a outra neta ficou na área administrativa, mas, também, não está mais na empresa; permanece na empresa um dos netos, que atualmente é o responsável pela área técnica da empresa, por força de sua formação em engenharia, e hoje ocupa o cargo de engenheiro responsável junto aos órgãos governamentais reguladores da área de atuação da empresa.

Para a empresa B a participação da família na empresa pode ser percebida desde o seu início, quando trabalhavam na empresa o fundador, sua esposa e suas duas filhas; mais tarde o filho mais novo também entrou na empresa, trazido pelo pai, pois acreditava o fundador que todos da empresa precisavam aprender o ofício do qual ele tinha conhecimento. Assim como na empresa A, o fundador desta empresa tinha uma grande preocupação com a qualidade dos produtos que produziam e considerava que o nome da família precisava ser lembrado como referência pelos profissionais que procurassem os produtos produzidos por eles. Nos dias atuais essa influência se evidencia pela ocupação dos principais cargos de gestão por parte dos 3 filhos, sendo que as duas filhas ocupam os cargos de diretora de exportação e marketing e operacional e administração, e, o filho ocupa a função de *CEO – Chief Executive Officer* da empresa.

Na empresa C, de maneira diferente das outras duas empresas, o envolvimento ocorre em três ramos de famílias, não estando a seqüência de sucessões passadas para filhos. Foi opção do fundador não colocar qualquer das três filhas para trabalhar com ele. O primeiro familiar que veio efetivamente a participar da gestão no início da empresa foi o marido de uma das filhas que já trabalhava na empresa, e, somente o fundador e o genro permaneceram na empresa até o afastamento do fundador, em virtude de seu falecimento e, a partir daí a empresa segue a linha sucessória do genro e não do fundador.

A seqüência da empresa segue a seguinte rota: o genro sucessor comprou depois de algum tempo a parte das outras duas irmãs e trouxe para trabalhar com ele o seu filho, o sucessor tinha também outras duas filhas, mas somente o filho homem veio a trabalhar na empresa. A próxima sucessão ocorre com o afastamento do primeiro sucessor, ficando seu filho na gestão. Este filho teve então duas filhas, e o marido de uma delas foi convidado a trabalhar na empresa e, esta situação ficou dessa maneira até o afastamento da terceira geração, também por falecimento, ficando como sucessor novamente outro genro na gestão, ocorrendo novamente uma mudança no rumo da empresa na árvore familiar. Atualmente permanecem na empresa, o filho e um sobrinho dessa terceira linha familiar no controle da empresa.

4.2.4 Planejamento para a sucessão

Em relação ao planejamento para o processo sucessório, constatou-se nas três empresas que não houve planejamento formal, entendo-se este planejamento como algo mais estruturado para que o processo de sucessão do fundador fosse acompanhado, e em todas as fases foi constatado que o processo de sucessão ocorreu de maneira não previsível, pois os fatos geradores referem-se diretamente às situações ligadas à saúde física dos fundadores. O evento sucessão ocorreu, sem que o assunto tivesse sido discutido abertamente com os filhos.

Mais especificamente na empresa C, que já se encontra na quarta geração, continua não havendo esse planejamento, e, pela característica encontrada de que nos diversos processos sucessórios que já ocorreram na empresa o sucessor não era filho do antecessor, passando a condução da empresa para alguém que entrou

na família por força de casamento com filha do antecessor. Poder-se-ia inferir que como a empresa não passou por um processo de sucessão que conduzisse ao comando um filho esse planejamento realmente não ocorreu em nenhuma das ocasiões de sucessão.

Apesar dos diversos momentos de sucessão pelo qual já passou a empresa, esse planejamento continua não existindo, sendo a posição da atual diretoria procurar a profissionalização de maneira gradual do comando da empresa ou mesmo vender a empresa totalmente.

Na empresa B existe, na atualidade, um planejamento claro dos atuais dirigentes para que ocorra o afastamento dos membros da família de forma profissional, permanecendo os membros como conselheiros e passando todas as principais funções de comando para profissionais contratados no mercado.

Quanto ao primeiro processo de sucessão poder-se-ia também inferir que quando o fundador trouxe para trabalhar com ele as filhas e procurou ensinar todas as atividades da empresa, mesmo não deixando claro essa questão da sucessão e, mais tarde com a manifesta opinião do fundador que com o nascimento de um filho poderia estar surgindo o seu sucessor, de uma forma meio empírica ele estava planejando a sua sucessão, mesmo não tendo discutido este fato com a família ou mesmo não existindo um projeto formal de sucessão.

A empresa A não tem ainda definido se o caminho a ser seguido será o da profissionalização total, podendo haver a opção por um processo de profissionalização parcial da empresa, mantendo-se na família os principais cargos estratégicos de gestão da empresa, preferencialmente no conselho de administração, buscando no mercado pessoas qualificadas para os cargos com exigências mais técnicas. É também definição da atual gestão, que a primeira opção passe por se aproveitar empregados que já estejam na empresa e conheçam os processos administrativos e produtivos.

Quanto ao planejamento feito pelo fundador da empresa, também aqui poder-se-ia inferir que quando trouxe os filhos para trabalhar na empresa e com o decorrer do tempo foi direcionando cada um para uma área mais específica da empresa, ele considerava, em função de sua pouca formação educacional e muito mais técnica, que o filho que tinha um curso de administração não poderia responder pela produção, pois essa formação era considerada sem importância por ele, saber produzir era o mais importante, e então os filhos que tinham cursos técnicos foram trabalhar na área de produção, e, este formato ficou de maneira natural quando ocorreu o afastamento do fundador por motivos de saúde.

4.2.5 Critérios para a escolha de sucessores

Na empresa A, os sucessores na gestão do fundador foram escolhidos pelo próprio a partir de critérios subjetivos, dentro do seu conhecimento do que era operar uma empresa e fazê-la crescer, definindo os sucessores entre os filhos direcionando-os para as áreas que ele considerava mais adequadas a cada um deles. De maneira muito parecida o mesmo aconteceu na empresa B, pois o fundador também direcionou os filhos para áreas de acordo com conceitos que ele próprio definiu; um ponto a se destacar é que segundo os entrevistados quando do nascimento do terceiro filho, um homem, ele deu a entender a todos que finalmente tinha nascido o seu sucessor na empresa. Atualmente os gestores atuam com a clara definição de que não haverá a terceira geração assumindo a empresa, pois é entendimento da atual gestão, composta pelo filho e as duas filhas, profissionalizar a gestão, mantendo-se afastados como conselheiros da empresa.

Na empresa C, apesar de já estar na quarta geração, desde o primeiro processo sucessório a escolha dos sucessores se deu diretamente por aqueles que estavam comandando a empresa e a escolha sempre ocorreu de maneira que o antecessor escolheu o próprio sucessor ao integrá-lo à empresa em determinado momento, sem que houvesse qualquer processo mais elaborado para a escolha do sucessor, e, segundo posição dos atuais administradores não há qualquer definição para a escolha de sucessores e, esta escolha passará primeiramente pela opção de se manter a empresa na família ou não.

O quadro 12 a seguir apresenta um resumo dos itens 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5 sobre os temas ligados à participação da família na empresa, o planejamento e decisões ocorridos durante os processos de sucessão e possíveis critérios para escolha dos sucessores.

	Participação da família nas decisões	Planejamento	Critério	Decisão futura
Empresa A	A família tem gestão total da empresa.	Não existia um planejamento formal.	Ser filho e estar na empresa.	Talvez profissionalizar e manter a família no conselho.
Empresa B	A família tem gestão total da empresa.	Não existia um planejamento formal.	Ser filho e estar na empresa.	Profissionalizar e ficar no conselho de administração
Empresa C	A família tem gestão total da empresa.	Não existia qualquer planejamento.	Ser da família.	Profissionalizar e talvez vender a empresa.

Quadro 12. Resumo dos principais fatos referentes aos ítens 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5.
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6 Alterações na estrutura organizacional

Nas três empresas, em seu início, a forma organizacional encontrada era informal, em que o fundador tomava de maneira centralizada todas as decisões. As divisões dos cargos eram feitas de acordo com as intuições e conhecimento do fundador. Não havia uma divisão formal ou estrutura definida. As funções eram definidas pelos fundadores e estavam mais ligadas à questão operacional de produção, do que com uma estrutura de funções com poder de decisão.

Na empresa A, a organização formal iniciou-se após o afastamento do fundador, pois o mesmo definiu que cada um dos três filhos ficaria responsável por determinadas áreas da empresa, e, esta decisão levou em consideração o entendimento do fundador sobre quem tinha maior característica para cada função,

segundo as informações obtidas na entrevista o fundador considerava que o principal era a produção e que as atividades de administração não tinham importância para a empresa.

Apesar de não ter um organograma formal à época, pode-se depreender das informações obtidas nas entrevistas que uma provável estrutura organizacional teria certamente como elemento centralizador de todas as decisões da empresa, a figura do fundador, e, essas decisões iam desde quem contratar até qual tipo de produto fabricar, e qual a política de venda da empresa. O perfil centralizador do fundador determinou os caminhos da empresa de sua fundação até o momento de seu afastamento. Uma possível estrutura da organização em sua fundação não pode ser formalmente fornecida pela família por não existir essa formalização no início das atividades, e a partir das informações, obtidas nas entrevistas, esboçou-se o que pode ter sido o organograma inicial da empresa, e está representada na figura a seguir:

Figura 8. Organograma pré-sucessão da empresa A
Elaborado pelo autor (2008)

Essa estrutura inicial no momento pós-sucessão sofreu diversas alterações posteriores em função do crescimento da empresa, um dos filhos se afastou da empresa por motivos particulares e tendo apenas participação na distribuição de lucros e pró-labore, sem qualquer atividade ligada ao dia-a-dia da empresa, tanto assim que não tem qualquer cargo definido na atual estrutura. A entrada de um neto do fundador, com formação em engenharia na empresa, com cargo definido e poder de decisão, trouxe nova conotação no desenho organizacional, e esta última entrada

de familiar está diretamente ligada à questão de implantação de novas tecnologias nos produtos da empresa.

A empresa passou por um processo de certificação de qualidade, e, ainda em vista das exigências dos órgãos fiscalizadores para que existam certificações de boas práticas de produção, a estrutura foi sendo adaptada a partir de um trabalho de consultoria contratada com essa finalidade, estando a atual estrutura representada na figura a seguir:

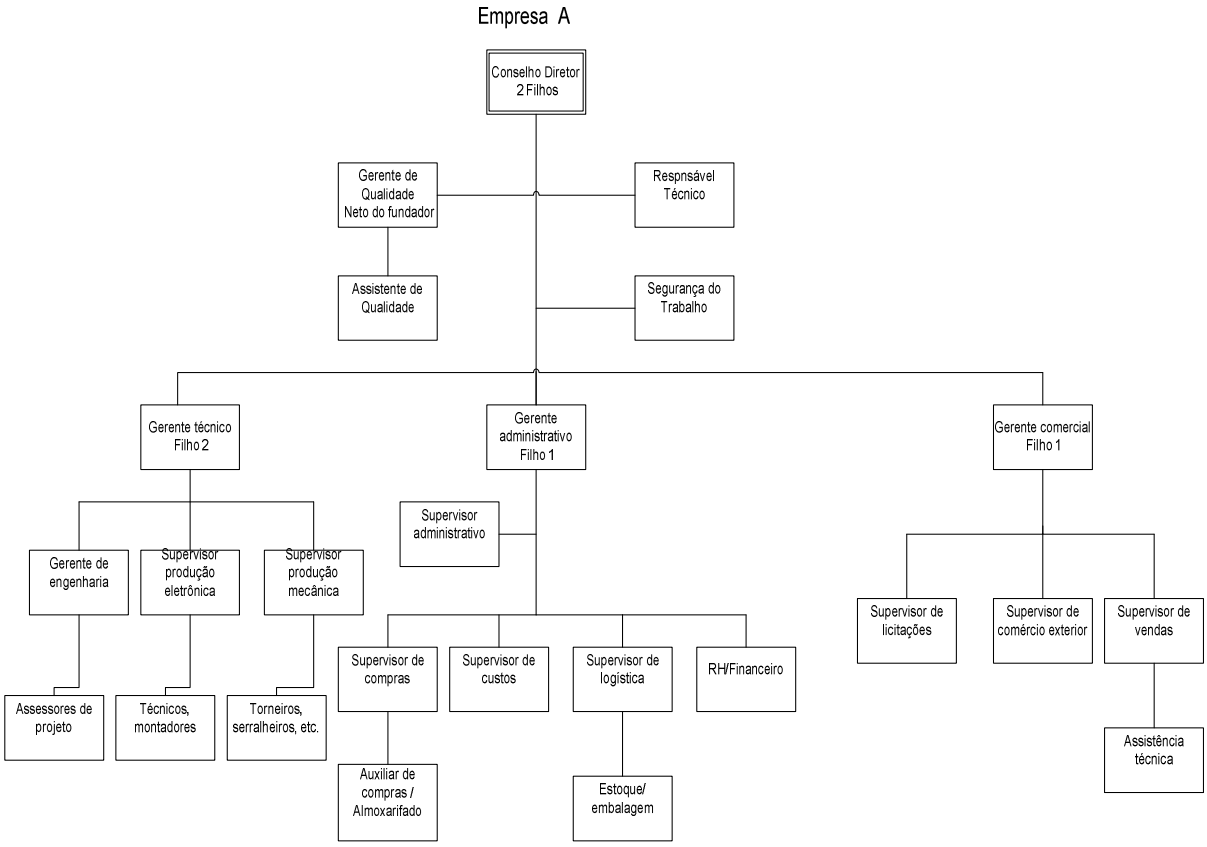


Figura 9 : Organograma atual da empresa A
Fonte: empresa A (2008)

Na empresa B, uma característica observada é que o fundador tinha, também, um perfil extremamente centralizador e como no início somente trabalhavam ele, a esposa e duas filhas, todas as decisões eram por ele tomadas. Segundo as informações obtidas, após o nascimento de um filho homem o fundador manifestou claramente a esperança de que ele seria seu sucessor na empresa. Mas, mudanças

em termos de descentralização de decisões e divisões de cargos e funções, somente vieram a ocorrer após o afastamento do fundador, nessa época já trabalhavam na empresa as duas filhas e o filho. A estrutura inicial era definida pelas funções operacionais de cada integrante da empresa, e, também, nesta a questão produção era a maior preocupação do fundador. O dono, porém sinalizou para os filhos que se ele faltasse, a empresa seria melhor conduzida se uma das filhas ficasse responsável pelas vendas, pois era mais extrovertida e sabia negociar, a outra filha seria a responsável pela administração, pois o fundador acreditava que ela tinha um tipo mais ligado a controles da empresa, e o filho seria o responsável por toda a área de produção da empresa. A empresa apresenta, então, dois momentos distintos, um na fundação e outro após a chegada do filho que nascera depois da fundação da empresa, ressaltando-se também neste caso, que os organogramas tanto da fundação, quanto no momento pré-sucessão foram elaborados a partir das informações obtidas nas entrevistas.

Figura 10. Organograma da empresa B na fundação.
Elaborado pelo autor

Após a chegada do filho na empresa o fundador expressava de maneira clara a esperança de que tinha chegado o seu sucessor. E pouco antes do seu afastamento definitivo da empresa tinha sinalizado para os filhos que gostaria que a estrutura ficasse definida por características mais marcantes de cada um, e o provável organograma pré-sucessão está representado na figura a seguir:

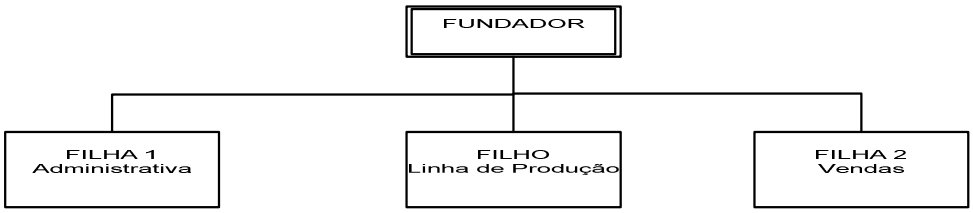


Figura 11 . Organograma pré-sucessão da empresa B
Elaborado pelo autor

Com o falecimento do fundador e o crescimento da empresa, a estrutura passou por diversas alterações com a expansão da gama de produtos, e a necessidade de agregação de produtos com mais tecnologia, fez surgir outras áreas na empresa.

Para que a atual estrutura pudesse corresponder às necessidades de expansão da empresa, foi contratada uma consultoria para que os fluxos dos processos fossem adequados às demandas dos mercados e, das exigências feitas pelas certificações obrigatórias e de qualidade.

A configuração da empresa passou a ter uma estrutura mais complexa, mas um fato observado que pode ser considerado relevante é que as definições de perfis feitas pelo fundador há anos, antes do seu afastamento, continua sendo observada na empresa.

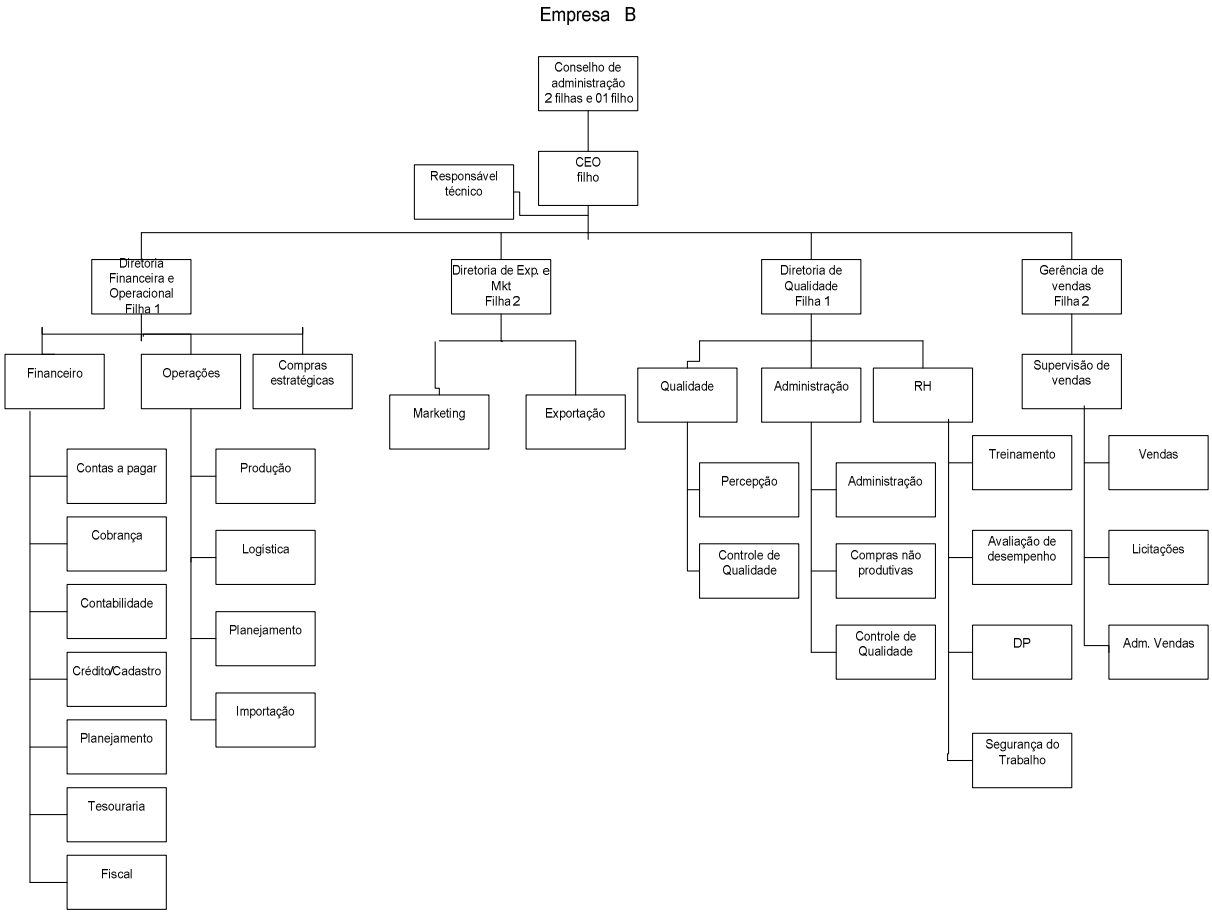


Figura 12: Organograma atual da empresa B.
Fonte : empresa B (2008)

Na empresa C, apesar de já estar na quarta geração de gestores, as primeiras estruturas eram totalmente informais e as funções e cargos não tinham uma clara divisão, e sim era definido a atividade de cada um na empresa de acordo com a demanda que podia surgir no dia-a-dia.

Na figura 13, a partir das informações obtidas na entrevista, pode-se elaborar um provável organograma da empresa C na sua fundação em 1915.

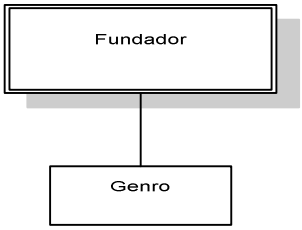


Figura 13. Provável organograma da empresa C na fundação.
Elaborado pelo autor (2008).

Esta estrutura permaneceu também na primeira sucessão e na segunda, na qual a estrutura de direção da empresa seguiu uma estrutura simples, com centralização de decisões na figura do principal gestor.

A empresa tem uma característica diferente das outras duas na questão da gestão, por ter sido comandada até a atualidade por linha de familiares não diretamente ligados ao fundador da empresa, ou seja, não ocorreu a assunção da empresa por filhos, e sim por pessoas que vieram a se ligar aos filhos, mas apesar dessas mudanças de direção na família, somente na atualidade a empresa apresenta uma organização mais formal em sua estrutura, sendo que atualmente somente dois membros da família participam da gestão, sendo um filho do último gestor e o outro primo deste.

Como pode ser observado na figura a seguir, o organograma da empresa tem uma forma menos complexa do que as outras duas.

A estrutura da empresa C, não apresenta significativas alterações após as diversas sucessões pelas quais passou a empresa; poder-se-ia inferir que como a empresa passou para outras pessoas que não filhos do fundador original, esse processo pode ter assumido novas formas sem a interferência direta do fundador ou dos antecessores para a postura de quem os sucedeu.

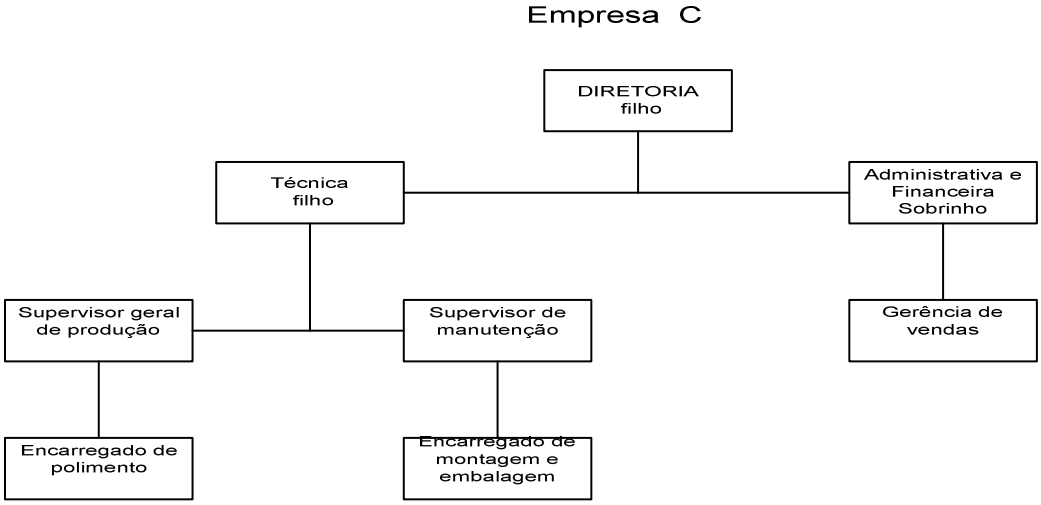


Figura 14: Organograma atual da empresa C

Fonte: empresa C (2008)

Elaborado pelo autor

Percebe-se na atuação da segunda geração, nas empresas A e B, alterações significativas na estrutura das empresas por força da introdução de processos que envolvem expansão dentro do mercado no qual estão inseridas, além da necessidade de se introduzir uma estrutura que pudesse agregar as questões ligadas à tecnologia dos produtos, uma exigência que se mostrou com a expansão para o mercado nacional e internacional. As mudanças feitas pela segunda geração passaram a considerar o valor que foi agregado aos produtos e todas as exigências legais e mercadológicas, até então não tão presentes durante a gestão dos fundadores das empresas.

Na empresa C, a mudança de sucessores dirigiu-se para pessoas que não eram oriundas da árvore familiar original, não necessariamente filhos, mas sim por terem se casado com membro da família, é um fator que pode ter mantido a estrutura original da empresa sem profundas alterações, pois a entrada de pessoas não diretamente ligadas ao fundador, ou ao antecessor, pode ter conduzido a simplesmente manter a produção nos moldes anteriores, fazendo adaptações nas questões ligadas mais ao produto final do que na estrutura inteira da empresa.

A partir da figura 4, elaborada por Churchil e Lewis (1983) e dos conceitos apresentados, pode-se elaborar um quadro com as principais características da organização estrutural das empresas pesquisadas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Início	> Gestão: Supervisão direta, centralizada; > Sistema formal: inexistente; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.	> Gestão: Supervisão direta, centralizada; > Sistema formal: inexistente; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.	> Gestão: Supervisão direta, centralizada; > Sistema formal: inexistente; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.
Pré-sucessão	> Gestão: Supervisão supervisionada, centralizada; > Sistema formal: mínimo; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.	> Gestão: Supervisão supervisionada, centralizada; > Sistema formal: mínimo; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.	> Gestão: Supervisão direta, centralizada; > Sistema formal: inexistente; > Negócio e proprietário: sobreposição de interesses; > Organização: poucos níveis.
Atual	> Gestão: Níveis de cargos; > Sistema formal: extenso; > Negócio e proprietário: pouca sobreposição de interesses; > Organização: muitos níveis.	> Gestão: Níveis de cargos; > Sistema formal: extenso; > Negócio e proprietário: pouca sobreposição de interesses; > Organização: muitos níveis.	> Gestão: funcional; > Sistema formal: básico; > Negócio e proprietário: sobreposição parcial de interesses; > Organização: número de níveis médio.

Quadro 13. Características da estrutura organizacional das empresas.
Fonte: Churchill e Lewis (1983)
Elaborado pelo autor

4.2.7 Mudanças nos objetivos estratégicos

Nos objetivos estratégicos iniciais definidos pelos fundadores, tanto na empresa A quanto na empresa B, a qualidade dos produtos deveria ser o diferencial de tudo o que produzissem em relação aos concorrentes. Esses objetivos permanecem sendo observados e buscados pelos atuais dirigentes. Este fato pode ser observado na busca das diversas certificações de qualidade que estão sendo obtidas pelas duas empresas a fim de que seus produtos possam ser reconhecidos nacional e internacionalmente.

Mais especificamente na empresa A, outro objetivo definido pelo fundador estava na venda dos seus produtos no mercado da cidade de São Paulo, em um setor ainda pouco explorado à época, que era a Fisioterapia, o mercado era restrito a pedidos feitos pelos órgãos do governo, como o INSS – Instituto Nacional de Seguro Social; outro objetivo definido pelo fundador, e considerado por ele como principal estava em gerar para os filhos condições financeiras para que tivessem suas casas, e, este fato pode, inclusive, ser constatado quando se verifica que ele só concordou em comprar um imóvel para a empresa depois que os três filhos já tinham suas próprias casas.

Com a entrada da segunda geração na empresa A, os objetivos sofreram alterações: buscou-se a expansão do mercado de atuação da empresa, fato este que pode ser comprovado a partir da busca das diversas certificações para atuação nos mercados internacionais e outras certificações, que passaram a ser exigidas pelos órgãos fiscalizadores no Brasil, como a ANVISA. Com estas certificações, surgiu uma exigibilidade de investimentos em tecnologia, além de uma maior capacitação dos empregados para atendimento a esses mercados. Outro fator é que esses novos mercados exigiam maior valor agregado aos produtos, e isto implicou em investimento na área de pesquisa de novos produtos.

Na empresa B pode, ainda, ser constatado que um dos objetivos iniciais do fundador estava em criar condições financeiras para sua família que tinha passado por diversas dificuldades desde que chegara ao Brasil. O mercado que pretendia conquistar estava, também, na cidade de São Paulo, pois os seus instrumentos cirúrgicos tinham maior procura em um grande centro com diversos hospitais.

A entrada da segunda geração trouxe, também, alterações nos objetivos da empresa, que buscou as certificações necessárias para atender às demandas dos mercados internacionais e, além dessas, as exigências de certificações feitas pelos órgãos de fiscalização, como a ANVISA, no Brasil.

Na empresa C, mesmo sendo a empresa com o maior tempo de existência das três pesquisadas, não foram constatadas muitas alterações significativas nos objetivos estratégicos iniciais, que era produzir equipamentos básicos para hospitais, e estavam basicamente centralizados na cidade de São Paulo.

Mudanças mais pontuais puderam ser constatadas quando ocorreu a mudança da primeira para a segunda geração com a decisão do sucessor em estruturar e ampliar a política de vendas que era muito limitada na primeira gestão. Novas mudanças mais significativas passaram a ocorrer com a entrada da quarta geração na empresa, pois foi estruturado um projeto de informatização e de uma área mais técnica, as duas ligadas aos sucessores que estão atualmente na gestão da empresa.

Nota-se, também, nessa questão, a informatização, que mudanças ocorreram nas empresas com a mudança na gestão, com uma visão mais ampliada do mercado, principalmente nas empresas A e B, nas quais pode-se constatar que a questão tecnológica veio a agregar valor aos produtos, além de novos produtos criados a partir de pesquisa de mercado e dos setores da empresa responsáveis por esta ação.

Já na empresa C, as mudanças ocorreram de maneira menos impactante nos objetivos iniciais, que eram de produzir um determinado tipo de produto, alterações ocorrendo muito mais no material dos produtos do que nos objetivos, além do quesito tecnologia não ser um fato tão agregador nos produtos da empresa, mesmo existindo no atual momento muito mais produtos.

No quadro 14, são apresentadas as principais mudanças ocorridas nos objetivos estratégicos das empresas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Objetivos estratégicos iniciais	>Produto: equipamentos para fisioterapia; >Área de atuação: cidade de São Paulo; >Motivação: geração financeira para os filhos; >Política: Qualidade nos produtos, diferenciação.	>Produto: instrumentos cirúrgicos; >Área de atuação: cidade de São Paulo; >Motivação: geração financeira para a família; >Política: Qualidade nos produtos, diferenciação.	>Produto: equipamentos básicos para hospitais; >Área de atuação: grandes centros do mercado brasileiro; >Motivação: geração financeira para a família; >Política: Preço mais baixo para conquistar mercado, preço.
Objetivos estratégicos atuais	>Produtos: Equipamentos para fisioterapia, hidroterapia e eletroterapia; >Área de atuação: mercado brasileiro e internacional; >Motivação: geração financeira para a família e sustentabilidade da empresa; >Política: diferenciação pela qualidade e tecnologia.	>Produtos: Instrumentos para cirurgia de “céu aberto”; >Área de atuação: mercado brasileiro e internacional; >Motivação:geração financeira e sustentabilidade da empresa; >Política: diferenciação pela qualidade.	>Produtos: Equipamentos básicos para hospitais; >Área de atuação: mercado brasileiro e internacional; >Motivação: geração financeira para a família; >Política: manter produtos por preço mais baixo.
Principais fatores geradores da mudança	>sucessão; >exigências do mercado.	>sucessão; >exigências do mercado.	>sucessão; >exigências do mercado.

Quadro 14. Mudanças nos objetivos estratégicos.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.8 Mudanças nos recursos estratégicos

Empresa A

Os recursos estratégicos da empresa A sofreram mudanças no decorrer do ciclo de vida da empresa, pois no início a empresa funcionava somente com algumas máquinas que ajudavam na manufatura dos produtos, o trabalho era feito com equipamentos simples como lixadeiras, maçarico e alguns outros equipamentos que permitiam ao fundador construir seus próprios ferramentais, pelo conhecimento que tinha de suas atividades anteriores envolvendo trabalhos com metalurgia. A produção estava concentrada na mecanoterapia, produziam-se muletas, barras e cadeiras de rodas, sendo o produto que envolvia marcenaria era terceirizado com uma pessoa conhecida do fundador e que trabalhava próximo da empresa.

Atualmente a empresa atua além da área de mecanoterapia, também na produção de equipamentos para hidroterapia e eletroterapia; toda a linha de produção está internalizada e linhas de produção novas foram criadas, o que demandaram investimentos em novas máquinas, e em um laboratório de testes para os equipamentos que necessitam de maior aperfeiçoamento tecnológico na fase de produção. Hoje são produzidos diversos equipamentos, como por exemplo, na área de mecanoterapia, muletas mais aperfeiçoadas na questão material; na área de hidroterapia, turbilhões e na área de eletroterapia, aparelhos de ultra-som. Se no início não havia qualquer sistema de controle instalado, pois todo o controle de compras, vendas e estoques era feito de maneira manual, atualmente a empresa tem instalado um sistema ERP – *Enterprise Resource Planning*, instalado há cerca de 3 anos pela atual administração.

Uma outra mudança importante ocorreu na questão das certificações exigidas pelo mercado: a empresa já possui as seguintes certificações: BPD – boas práticas de distribuição e BPF – boas práticas de fabricação, regras exigidas pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária; certificação de qualidade, em processo de qualificação para a CE – Comunidade Européia e, ainda, a certificação 13485, que é uma norma internacional para equipamentos eletromédicos. Este fato, a certificação 13485, permitirá que a empresa produza já com a pré-certificação dada por órgãos internacionais, um facilitador para ingresso no mercado internacional. Essas

certificações têm permitido uma maior participação em feiras e congressos internacionais, na busca de ampliação do mercado de atuação e na pesquisa de novos produtos. Essas atividades foram definidas pela gestão atual, ao definir que a conquista de mercados internacionais depende do acompanhamento da evolução do mercado externo.

Na questão de pessoal, no início as contratações eram feitas de maneira simples, por indicação de alguém e o treinamento era feito pelo fundador e pelos filhos. Nos dias atuais as contratações são feitas buscando pessoas qualificadas de acordo com as exigências do mercado, mas, ainda, também por indicação de empregados que já estão na empresa.

Empresa B

As mudanças que ocorreram nos recursos estratégicos na empresa B podem ser representadas por um fato marcante: o primeiro computador da empresa só foi adquirido no ano de 1987, apesar de sua fundação ter ocorrido em 1956, e a primeira nota fiscal por computador foi tirada no dia 31 de janeiro de 1997. Na questão relativa a novos produtos, a principal ação da empresa está na participação em feiras internacionais do setor para se buscar novidades que possam ser adaptados para o mercado brasileiro. O *benchmarking* é bastante utilizado pela empresa para novos produtos, pois com a participação nesses eventos internacionais podem tomar contato com as principais novidades do mercado, e a partir daí mudar ou aperfeiçoar os produtos da empresa.

O controle de clientes era feito em pequenas fichas de papel, e os pedidos, também, eram feitos de acordo com as necessidades de produção. A quantidade de máquinas pouco evoluiu, possui hoje em torno de 46 máquinas, pois os produtos continuam sendo quase os mesmos, a única grande alteração foi a aquisição de um forno de têmpera. Em termos de tecnologia, a empresa possui hoje 18 computadores ligados a um servidor e, um programa para gestão chamado PROTEUS. Na questão de pessoal, no início o fundador fazia a seleção das pessoas, treinava-as tanto para a produção, quanto para a parte do escritório, e os

empregados indicavam conhecidos para trabalhar na empresa quando era necessário. Hoje a empresa contratou uma agência de empregos que atua na pré-seleção, além do programa de estágios do CIEE – centro de integração escola empresa. A empresa já tem certificações, e, é reconhecida pela atual gestão que a primeira certificação *ISO – International Organization for Standardization,* serviu para dar um mínimo de organização na empresa, a empresa já possui a certificação 13485, a ISO 9001-2000 e a certificação da CE – comunidade européia; e, atualmente a direção estuda o custo x benefício certificar-se junto à FDA – food and drug administration; além da certificação exigida pela ANVISA, a BPF.

Empresa C

A empresa C em seu início possuía em seu parque de produção somente um grande motor em um canto da fábrica que fazia girar um eixo preso à parede e era apoiado em alguns mancais, através de buchas, e, havia, ainda, alguns mancais e correias que faziam funcionar três tornos, um de usinagem, um de repuxo e uma lixadeira. Os produtos eram feitos em chapa de latão e, posteriormente, niquelados, a partir daí eram produzidos os acessórios para casas, como jarras, vasos e, também, cutelaria (saboeiras) e, ainda, para hospitais como bandejas, cubas, bacias, baldes, etc; isto ocorria há cerca de 90 anos. Atualmente a maior máquina é uma prensa hidráulica de 180 ton. que ocupa 2 m2 e trabalha as chapas de aço inox. Existem 25 máquinas entre prensas, tornos, guilhotinas, ponteadeiras, além de lixadeiras, policorte e 14 polidores, permitindo a produção de artigos para hospitais mais aprimorados com produtos a partir de diversos materiais como inox, alumínio e plástico, como por exemplo, acessórios para auxílio em cirurgias. A política de pessoal no início da empresa era feita de maneira informal, por indicações ou por conhecidos; hoje as contratações seguem ainda a linha anterior, mas com uma orientação de se buscar pessoas que tenham a qualificação para as necessidades que vão surgindo com as demandas de produtos.

No quadro a seguir apresentam-se resumidamente os principais resultados ligados às mudanças nos recursos estratégicos das empresas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Recursos estratégicos iniciais	>poucas máquinas e simples; >nenhum investimento em pesquisa; >pessoal contratado por indicação de outros empregados, sem treinamento específico; >novos produtos somente por pedido, sem tecnologia agregada.	>poucas máquinas e equipamentos; >controle manual de clientes e fornecedores; >pessoal contratado por indicação de outros empregados, sem política de treinamento; >produtos produzidos a pedido, sem tecnologia agregada.	>uma única máquina grande; >pessoal contratado por indicação, sem política de treinamento; >nenhum produto com tecnologia embutida.
Recursos estratégicos atuais	>Maquinário moderno; >Investimento em pesquisa de novos produtos; >Sistema de gestão ERP; >Laboratório para produtos que exigem tecnologia; >Treinamento de pessoal, e contratação de acordo com a demanda; >Estrutura para participar em feiras nacionais e internacionais.	>Pouca alteração na quantidade de máquinas; >Informatização da empresa; >Sistema de gestão PROTEUS; >Consultoria para contratação de pessoal; >Estrutura para participação em feiras nacionais e internacionais; >Novos produtos por *benchmarking,*	>Uma grande máquina e 25 outras menores; >Pouco investimento em tecnologia; >Nenhum sistema de gestão instalado; >Estrutura para participação em feiras nacionais.
Fator gerador das mudanças	>Sucessão; >Exigência mercadológica.	>Sucessão; >Exigência mercadológica.	>Sucessão; >Exigência mercadológica.

Quadro 15. Mudanças nos recursos estratégicos.
Elaborado pelo autor

4.2.9 Ocorrências relacionadas com a sucessão no ciclo de vida

Os processos de sucessão ocorreram nas empresas em períodos que foram definidos pelo afastamento do fundador, ocorrendo na empresa A após 22 anos da fundação com o afastamento do fundador por motivos de saúde.

Na empresa B a sucessão ocorreu cerca de 30 anos após a fundação e foi causada pela morte do fundador.

Diferente das outras duas, na empresa C diversos momentos de sucessão ocorreram, pois a empresa já se encontra na 4ª geração. A primeira sucessão ocorreu 13 anos após a fundação, a segunda 17 anos após ter ocorrido a primeira e, 43 anos depois, ocorreu a terceira sucessão, e, finalmente, 17 anos após assumiu a atual administração.

	Fundação	1ª Sucessão	Vendas mercado externo
Empresa A	1966	1988	1974
Empresa B	1957	1987	1999
Empresa C	1915	1928	2003

Quadro 16. Fase de ciclo de vida da 1ª sucessão e expansão para mercado externo.
Fonte: elaborado pelo autor

Do quadro 16 se pode constatar que as empresas pesquisadas apresentaram tempos diferentes na relação entre as primeiras sucessões, que também ocorreram em períodos não iguais, e a entrada efetiva no mercado internacional.

A empresa A se posicionou com uma estratégia de internacionalização de seus produtos de maneira mais clara, visto que já atua em vendas no mercado externo há cerca de 34 anos, mesmo antes da ocorrência da primeira sucessão, o que pode representar já certa influência dos sucessores de maneira mais significativa nos destinos da empresa, mesmo antes do efetivo afastamento do fundador, que se deu por motivo de doença.

Já a empresa B, só iniciou a venda para o mercado externo cerca de 12 anos após a sucessão, podendo representar uma maior dificuldade de adaptação da empresa após o falecimento do fundador, e, segundo a pesquisa, este fato só foi possível após a primeira certificação conquistada em 1999.

A empresa C teve uma postura mais discreta em relação a entrar no mercado internacional, só buscando esse ingresso de maneira mais efetiva 88 anos após sua fundação, e pode analisar que este fato pode estar ligado ao tipo de produto dessa empresa que possui um valor agregado de menor importância, principalmente em termos de tecnologia e, ainda que a empresa vem passando em suas sucessões, já ocorreram quatro, para diversos ramos da família e não necessariamente de pai para filho.

Ainda em relação ao momento do ciclo de vida das empresas pesquisadas, os processos sucessórios ocorreram quando as mesmas tinham as seguintes características, tomando-se por base o gráfico 1, tendo como fonte de pesquisa Gersick et al (1997):

Na empresa A, o processo sucessório ocorreu no momento em que os filhos já trabalhavam junto com o pai, as decisões eram centralizadas pelo fundador e a empresa encontrava-se em início de expansão de seus produtos e mercado. No gráfico tem-se então que a empresa apresentava-se em transição da primeira para a segunda fase do eixo da empresa, na terceira fase do eixo família e primeira no eixo propriedade.

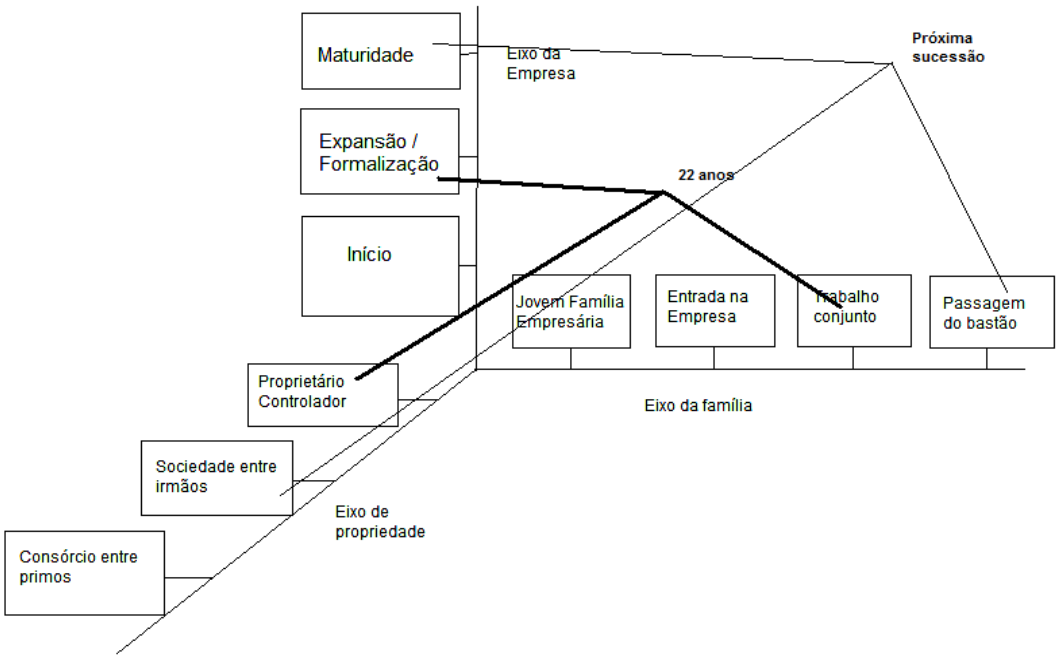


Gráfico 3 : Ciclo de vida nos momentos de sucessão da empresa A
Elaborado pelo autor
Fonte: Gersick et al (1997)

Já para o próximo momento de sucessão a ocorrer a empresa apresentar-se-á no seu ciclo de vida na configuração de empresa madura, em uma sociedade formada pelos irmãos que indicam intenção de ficarem no conselho de administração.

A empresa B, na sucessão do fundador, apresentava-se em um momento do seu ciclo de vida com as seguintes configurações: as decisões ainda eram centralizadas no fundador, não tinha ainda ações que pudessem caracterizar um processo consistente de expansão e os todos os filhos já haviam entrado para trabalhar na empresa.

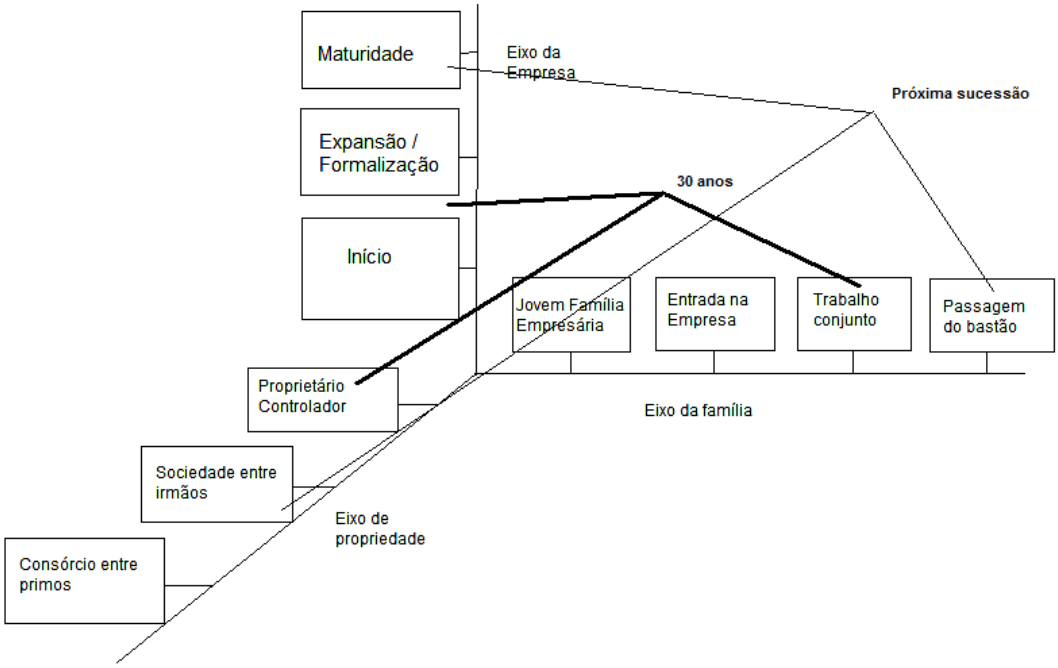


Gráfico 4: Ciclo de vida no momento de sucessão da empresa B
Elaborado pelo autor
Fonte: Gersick et al (1997)

No próximo momento de sucessão, a empresa B também indica também a clara intenção de passar a empresa para uma gestão profissionalizada, mantendo-se a família como conselho de administração, sinalizando que este processo deverá estar concretizado em um prazo de 10 anos a partir da atual situação da empresa.

A empresa C, por já estar na quarta geração no comando da empresa apresenta as seguintes situações em cada um dos processos sucessórios pelos quais já passou: na primeira sucessão por ter ocorrido em um período muito curto da fundação da empresa as características foram de um proprietário centralizador, mas que não permitiu a entrada das filhas na empresa no início, mas somente o genro após o casamento com a filha mais velha; na segunda sucessão o filho do casal que já havia entrado na empresa assumiu o comando, e apesar de este fato caracterizar a segunda fase do eixo da família, os demais eixos não apresentaram mudanças significativas, permanecendo o estilo centralizador e pequenas alterações em termos de expansão de mercado.

Já na terceira sucessão ocorreu novamente um fato igual ao primeiro, pois quem veio a trabalhar na empresa foi o marido de uma das filhas do segundo sucessor, permanecendo assim a segunda fase do eixo família, não evoluindo para um trabalho em conjunto pois o estilo controlador permaneceu quando se analisa o eixo da propriedade, percebendo-se maior alteração no eixo da empresa pois a expansão do mercado se faz mais significativa.

Para a sucessão da atual gestão, que está sendo feita por um consórcio de primos, pois o filho do casal ao assumir convidou um primo para compartilhar a gestão da empresa, existe duas possibilidades indicadas, quais sejam, a profissionalização total da gestão da empresa, permanecendo os membros da família em conselho de administração ou mesmo a venda da empresa, fato este apontado como tendência pelos atuais gestores, mas a empresa não atingiu até este momento um estágio que possa caracterizar uma maturidade empresarial em termos de mercado e desenvolvimento de produtos.

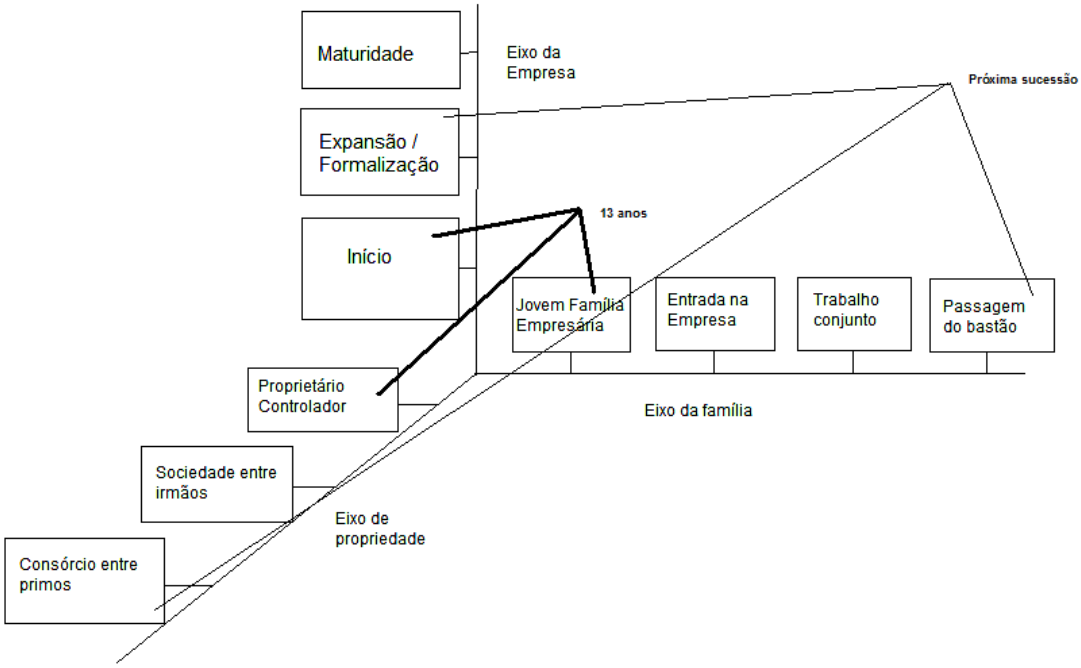


Gráfico 5: Ciclo de vida no momento da sucessão da empresa C
Fonte: Gersick et al (1997)
Elaborado pelo autor

4.2.10 Principais pontos da pesquisa e objetivos específicos

A fim de melhor visualização dos resultados obtidos nas pesquisas foi elaborado o quadro, a seguir, a partir dos objetivos específicos propostos neste trabalho.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Fato desencadeador da sucessão	Afastamento do fundador por motivos de saúde	Afastamento do fundador por falecimento	Falecimento nas 3 sucessões ocorridas.
Principais decisões durante o processo	Os filhos foram direcionados para áreas definidas pelo fundador. Filho 1 > Produção Filho 2 > Produção Filho 3 > Administração	Os filhos foram direcionados para áreas definidas pelo fundador, após a volta da filha mais velha. Filha 1 > Vendas Filha 2 > Administração Filho 3 > Produção	Poucas decisões foram tomadas, pois os processos ocorreram sem qualquer direcionamento de área de atuação para os sucessores, ficando direto na gestão.
Influência da participação de membros da família na empresa	Não foi observada. Participação da família No início > 100 % Atual > 3 %	Não foi observada. Participação da família No início > 67 % Atual > 6 %	Não foi observada. Participação da família No início > não conhecido Atual > 4 %
Existência de planejamento para a sucessão.	Primeira geração > inexistência de planejamento formal. Segunda geração > inexistência de planejamento formal.	Primeira geração > inexistência de planejamento formal. Segunda geração > existe planos para a sucessão.	Não foi encontrado qualquer planejamento para a sucessão nas três ocorrências já havidas.
Critério para escolha dos sucessores	Primeira geração > ser filho e trabalhar na empresa. Segunda geração > ser da família e trabalhar na empresa com profissionalização das áreas técnicas.	Primeira geração > ser filho e trabalhar na empresa. Segunda geração > Profissionalizar a gestão, família no conselho de administração.	Primeira geração > ser da família. Segunda geração > ser da família. Terceira geração > ser da família Quarta geração > ser da família/ profissionalizar ou vender a empresa.
	Empresa A	Empresa B	Empresa C

Estrutura organizacional	Início > Informal, centralizada, fundador era único chefe. Atual > Formal, organograma com cargos e funções definidos, autonomia de decisões.	Início > Informal, centralizada, fundador era o único chefe. Atual > Formal, organograma com cargos e funções definidos, autonomia de decisões.	Início > Informal, centralizada, fundador era o único chefe. Atual > Formal, organograma simplificado, funções definidas nos cargos mais diretamente ligadas à diretoria.
Objetivos estratégicos	Início > Mercado nacional (cidade de São Paulo), produtos para mecanoterapia, qualidade dos produtos, casa para os filhos. Atual > Mercados nacional e internacional, qualidade de produtos, mecanoterapia, hidroterapia e eletroterapia.	Início > Mercado Nacional (cidade de São Paulo), instrumentos cirúrgicos de maneira artesanal, qualidade dos produtos, subsistência da família. Atual> Mercados nacional e internacional, qualidade dos produtos, ampliação dos produtos acompanhando a evolução da área de cirurgias médicas.	Início > Mercado nacional, artigos domésticos e acessórios para a área hospitalar. Atual > Mercados nacional e internacional, artigos acessórios para a área médico-hospitalar e veterinária.
Mudança dos recursos estratégicos	Início > máquinas simples, controle manual dos clientes, contratação de pessoal por indicação, treinamento feito pelo fundador. Atual > máquinas mais sofisticadas, área de pesquisa, laboratório de testes eletrônicos, contratação de pessoal por indicação, treinamento profissional, sistema ERP para controles, processos de certificações de qualidade	Início > poucas máquinas simples, controle de clientes por anotações em papeletas, pessoal contratado por indicação e treinamento no serviço. Atual > 46 máquinas, sistema PROTEUS para gestão, empresas contratadas para seleção de pessoal, certificações de qualidade nacional e internacional.	Início > 1 motor fazia girar todos os tornos, produtos simples para lar e alguns acessórios hospitalares, pouco treinamento de pessoal contratado por indicação, produtos à base de latão e niquelados. Atual > grandes máquinas, produtos à base de aço inox, alumínio e plástico, pessoal contratado com experiência.

	nacional e internacional.		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mudança nas vantagens competitivas	Início > nome da família, qualidade dos produtos como diferencial, relacionamento direto com os clientes. Atual > nome da família, qualidade dos produtos como diferencial, relacionamento direto com os clientes, internacionalização da marca através das certificações de qualidade, incremento de tecnologia gerando maior valor agregado aos produtos.	Início > qualidade dos produtos como diferencial, relacionamento direto com os clientes. Atual > qualidade dos produtos como diferencial, relacionamento com os clientes, internacionalização dos produtos através das certificações de qualidade, produção de novos equipamentos para atender às novas demandas de cirurgia.	Início > produtos para residências e hospitais, poucos concorrentes. Atual > produtos com novos materiais, mas sem grande variação em relação aos inicialmente produzidos.

Quadro 17: Resumo dos principais dados da pesquisa
Elaborado pelo autor

4.2.11 Outros pontos relevantes da pesquisa.

As entrevistas trouxeram outros dados que apesar de não fazerem parte do foco da pesquisa, merecem ser relatados pela importância que apresentam em relação às empresas e que poderão subsidiar novos estudos.

Nesses dados podem ser identificadas algumas características específicas de cada uma das empresas pesquisadas, e que podem demonstrar de maneira mais pontual a dinâmica de cada uma delas ao longo do tempo.

No quadro 18 essas informações estão relacionadas de maneira a possilitar um comparativo dos dados relativos de uma empresa, em um mesmo enfoque em relação às outras empresas foco da pesquisa.

Número de empregados	90	50	50
Data da fundação	1966	1956	1915
Tempo decorrido da fundação até a primeira sucessão	25 anos	38 anos	13 anos
Ciclo de vida Geração no comando	2ª geração	2ª geração	4ª geração
Certificações Nacionais	BPF – ANVISA	BPF – ANVISA	BPF – ANVISA
Certificações Internacionais	Certificação 13485 (específica área médica) C.E. – Comunidade Européia ISO 9000	Certificação 13485 (específica área médica) C. E. – Comunidade Européia F.D.A – Food and Drug Administration (em estudo) ISO 9001	C. E. – Comunidade Européia ISO 9000
Projeção de futuro	Profissionalização possível, família no conselho de administração, remota possibilidade de venda da empresa.	Profissionalização na próxima sucessão, família no conselho de administração, remota possibilidade de venda da empresa.	Profissionalização parcial, controle permanece na família, família na direção da empresa, existe a real possibilidade de venda da empresa.

Quadro 18. Outras informações sobre as empresas pesquisadas.
Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Comparação do caso prático versus teoria

As pesquisas apontaram os seguintes pontos que encontram relevância quando comparados aos conceitos.

4.3.1 Fator desencadeante do processo sucessório

Este ponto, a sucessão efetivamente, segundo Davis et al (1998) é um fato inevitável, mas que também é considerado como um “tabu” nas discussões familiares, este fato pode ser constatado nas empresas pesquisadas, pois principalmente na primeira sucessão não foi constatado que tivesse ocorrido em algum momento qualquer discussão sobre este fato entre o fundador e seus filhos, e, ainda, não houve qualquer preparação formal para o momento da sucessão. Se for considerada a inevitabilidade dos afastamentos por motivos de saúde ou falecimento infere-se que esse fato, a sucessão, não foi tratada pelos fundadores.

Apesar da citação de Longenecker, Moore e Petty (1997) de que o processo sucessório apresenta-se em estágios contínuos e sucessivos, este fato não foi observado, tendo em vista que o afastamento do fundador se deu por motivos que surgiram sem que houvesse uma previsão das ocorrências, e ainda, que não foram observadas fases que pudessem ser caracterizadas como estágios diferentes no processo sucessório, e quanto à questão da sucessividade do processo, os fatos mostraram que se ocorrem de maneira sucessiva sim, mas gerados pela simples ocorrência da necessidade de substituição de quem está saindo da gestão da empresa.

Handler (1994) afirma que a sucessão é o mais importante assunto que as empresas deveriam encarar e, Gorgatti (2000) aponta que a mortalidade das empresas está diretamente ligada à questão da sucessão. Nas empresas pesquisadas foi constatado que esse assunto, a sucessão do fundador, não é um processo que demandasse preocupação aparente naquele momento, mas, nos atuais gestores esse fato desperta alguma preocupação com a sobrevivência da empresa nos atuais moldes de gestão e as conseqüências de uma sucessão no momento competitivo atual.

Na figura 4, de acordo com Churchill e Lewis (1983), é apresentada uma representação em que no seu início a empresa familiar se confunde com a figura do próprio proprietário e, com o decorrer do tempo a empresa começa a adquirir uma vida própria e se descola aos poucos da figura do fundador; este fato também foi constatado nas empresas pesquisadas, pois com o decorrer do ciclo de vida da

empresa, por força do mercado, e pelo crescimento da empresa, as mesmas começaram a adquirir uma dinâmica própria, de maneira mais acentuada após a saída em definitivo do fundador da empresa.

4.3.2 Decisões durante o processo

Autores como Christensen (1953), Lotti (2005) e Oliveira (2006), citam diversas ações que devem ser tomadas durante esse processo, entre elas, identificação clara dos sucessores e como prepará-los para assumir a empresa, a definição de profissionalização ou não da gestão, o que fazer com os parentes que podem agregar-se à empresa ao longo do tempo, qual planejamento deve ser feito para que este processo ocorra de maneira tranqüila.

O que se constatou nas empresas pesquisadas é que as decisões tomadas nas empresas estavam mais relacionadas à produção e outras necessidades operacionais, mas não se observou que decisões foram tomadas especificamente durante o processo sucessório dos fundadores.

Na atual gestão das empresas algumas decisões vêm sendo tomadas muito mais relacionadas à questão do crescimento da empresa no mercado, do que com a sucessão dos atuais gestores, e constata-se que os atuais gestores demonstram certa preocupação com a seqüência da empresa.

4.3.3 Participação da família

A participação da família segundo Sharma, Chrisman e Chua (2005) e ainda Barney e Hesterly (2007) pode ser considerado como uma vantagem competitiva, se compreendida pela família dessa maneira e utilizada de uma maneira que potencialize seus negócios. Esse envolvimento pode ser inferido a partir da determinação dos fundadores em manter o nome da família como uma referência de qualidade, buscando incutir nos filhos, desde o início a busca constante dessa qualidade na produção e utilizando-a de maneira a criar nos clientes desde o seu início essa identificação. Este ponto foi trabalhado pelos fundadores de maneira tão

intensa que até hoje nas empresas pesquisadas a busca da qualidade permanece como um fato a ser buscado constantemente, conforme pode-se perceber pelas diversas certificações nacionais e internacionais conquistadas pelas empresas pesquisadas.

As ações feitas para que a presença da família na empresa, ligando os produtos ao nome, pudesse ser um diferencial na existência da empresa foi trabalhado através de alguns procedimentos simples, mas que demonstraram ao longo da existência da empresa ser efetivo, pois os clientes iniciais foram de tal maneira fidelizados que muitos dos filhos desses clientes vieram a se tornar clientes também, pela ligação do produto ao nome da família como referencial de qualidade. Fato este mais constatado nas empresas A e B e, não tão marcante na empresa C, podendo este fato estar ligado ao fato de que na empresa C não foram em algumas sucessões filhos dos antecessores que continuaram as atividades da empresa, estando a questão familiar mais ligada ao ramo da família que estava no comando nas diversas sucessões.

O entendimento dessa vantagem mesmo que tacitamente empregada pelos fundadores das empresas A e B, gerou diferenciação nos produtos dessas empresas e este fato é citado por Mintzberg e Quinn (2001), quando apontam que a estratégia da empresa a partir de suas vantagens competitivas pode ser um processo contínuo através da integração vertical da empresa.

4.3.4 Planejamento para a sucessão

Nas empresas pesquisadas o planejamento para a sucessão não foi encontrado, de maneira formal, entre as prioridades. Esse fator apresentou-se em todas as empresas na sucessão do fundador e, nas atuais gestões das empresas foi encontrada uma preocupação com esse fato, mas ainda nenhuma delas tem qualquer planejamento consistente e formal para a ocorrência do processo.

Mas especificamente nas empresas A e B, pode-se observar de maneira mais significativa a ocorrência do fato citado por Oliveira (2006), de que existe um tipo de

processo sucessório, chamado de sucessão familiar, pois os sucessores são apontados pelo fundador como os melhores para comandar a empresa, fato este ocorrido efetivamente na sucessão do fundador.

Esta ocorrência, a falta de planejamento formal, é apontada por diversos autores como um fato importante e que pode ter influência na própria sobrevivência da empresa, citam esse fato Lotti (2005), Oliveira (2006) e ainda um estudo feito pelo Sebrae (2004), em que o fato sucessão aparece como um dos fatores críticos à sobrevivência empresarial, exatamente por que as empresas não se preparam para este processo.

Foi constatado também que as atuais administrações das três empresas demonstraram estar preocupadas com este momento, apesar de não ter ainda um planejamento formal, mas com posturas diferentes na condução do processo.

Mais especificamente na empresa B, a postura atual apresenta uma clara definição da não permanência da família na gestão direta, estando programado o afastamento definitivo da empresa em um período entre 5 e 10 anos, ficando os familiares no Conselho de Administração, e esta decisão tem a ver com a constatação feita pelos atuais dirigentes da total impossibilidade de se administrar a empresa com a quantidade de familiares ligados indiretamente à empresa, mais especificamente os filhos dos atuais gestores que somam nove pessoas, e que se viessem a fazer parte direta poderia gerar uma série de conflitos que comprometeriam o futuro da empresa, esta postura também reforça a definição de Oliveira (2006) de que pode ocorrer uma sucessão profissional, com a contratação de profissionais de mercado.

Na empresa A, a decisão de se manter a empresa sob a gestão da família ainda não está definida, pois os filhos dos atuais gestores tomaram direções profissionais próprias e, somente um dos filhos, ligado à área de engenharia está diretamente ligado à empresa, na área técnica adequada à sua formação profissional, mas não existe claramente um planejamento formal feito para o processo sucessório, e, a continuidade da presença da família na administração

direta da empresa ainda não está claramente definida; existindo real possibilidade da família permanecer em um conselho de administração com uma profissionalização da gestão da empresa; outra possibilidade estudada é a profissionalização do filho que está na empresa na área técnica para atuar na gestão da empresa quando do afastamento dos atuais gestores, ficando estes no conselho de administração.

A empresa C já passou por três processos sucessórios diferentes, mas que ocorreram de maneira não programada, todos estes processos efetivaram-se sem que existisse um planejamento formal. Na atual gestão, a quarta na administração da empresa, também não existe um planejamento formal para este processo, podendo ocorrer a profissionalização da gestão da empresa ou mesmo a ocorrência da venda total da mesma.

Os dados colhidos comprovam os conceitos de que as empresas familiares se preparam para crescer e conquistar novos mercados, mas não apresentam planejamentos consistentes para o processo sucessório.

Alguns sinais podem ser entendidos como indicadores da existência de um planejamento informal e, puderam ser percebidos a partir da postura dos fundadores, principalmente das empresas A e B, quando optaram por direcionar os seus filhos para áreas das empresas que eles, fundadores, entendiam ser mais adequadas. E a definição desses perfis foi feita a partir dos conhecimentos tácitos dos fundadores a respeito dos processos de suas empresas.

Na empresa C apesar da escolha dos sucessores ter ocorrido não em relação a filhos, na primeira sucessão, a escolha também se deu a partir do conhecimento sobre a empresa que o fundador entendia ter o seu sucessor, neste caso o marido de sua filha.

4.3.5 Critérios para a escolha de sucessores

Observa-se que os critérios para a escolha dos sucessores passaram primeiramente pela questão de ser ou não da família. Este fato ocorreu na sucessão dos fundadores, essa escolha em todos os casos ocorreu em função do entendimento dos fundadores da melhor característica que cada um apresentava no momento do afastamento e, eles próprios indicaram em qual atividade os sucessores iriam atuar. O fato de ser membro da família ainda permanece implicitamente e, este fato só será conduzido de maneira diferente se os atuais gestores fizerem a opção pela profissionalização ou venda das empresas, esta última colocação foi expressa pelos gestores de todas as empresas como uma alternativa possível de acontecer no futuro. Uller (2002) aponta que a determinação de critérios para a escolha de sucessores encontra-se entre os pontos importantes do planejamento para a sucessão e, ainda, Fiegener (1996) que os sucessores deveriam participar ativamente deste processo com o objetivo de efetivar o processo de maneira mais tranqüila.

Contrariamente aos estudos apresentados, nas empresas pesquisadas os critérios adotados não foram formalmente planejados e antecipadamente discutidos para a sucessão; foi possível a partir das pesquisas, identificar que o principal critério ainda permanece sendo a questão de ser membro da família e estar já trabalhando na empresa, e confirma essa contradição com os conceitos a questão de que os possíveis sucessores não participam de qualquer ação para que o processo se concretize de maneira mais tranqüila.

Um ponto observado, mais especificamente na empresa B, remete a Lodi (1987) quando o autor cita que o processo sucessório começa ainda quando os sucessores são crianças, mesmo que não formalmente este conceito encontrou paralelo na postura do fundador quando definiu ter um sucessor somente quando nasceu seu filho homem.

4.3.6 Alterações na estrutura organizacional

A estrutura organizacional das empresas pesquisadas sofreu profundas alterações a partir da primeira sucessão, pois com o afastamento do fundador,

novas estruturas foram criadas para o funcionamento adequado, pois anteriormente os fundadores tinham sob sua gestão de maneira centralizada, todas as decisões da empresa. A primeira alteração também ocorreu por ação direta dos fundadores quando definiram quem ocuparia as posições dentro da empresa e quem seria o responsável pelas decisões para o funcionamento da empresa.

Conceitualmente a estrutura organizacional pode ter diferentes formatações de acordo com o seu tamanho, este ponto é indicado por Goldkorn (1967) ao apontar que uma empresa com poucos indivíduos normalmente tem uma estrutura informal, e evolui para estruturas mais formais e complexas com o seu crescimento e com a entrada de mais indivíduos. Também Oliveira (2006) indica que duas estruturas são possíveis, uma informal e outra formal, e que cada uma traz características adequadas à cada estratégia e estrutura existente. Este fato foi encontrado em todas as empresas, e algumas diferenças puderam ser percebidas em função do direcionamento estratégico dado às empresas pelas gerações sucessoras.

Felthan, Felthan e Barnett (2005) consideram que é importante os proprietários trabalharem para reduzir o nível de dependência do negócio da família neles próprios, este posicionamento não foi observado nas empresas, pois principalmente em relação aos fundadores em momento algum foi percebida esta intenção.

Resgatando-se a figura 4, conceituada por Churchill e Lewis (1983), fica evidenciado que após a saída definitiva do fundador as alterações na estrutura da organização são mais acentuadas e tendem a adquirir modelos mais complexos, este fato pode ser constatado mais acentuadamente nas empresas A e B, que apresentam uma estrutura organizacional bastante ampliada, se comparada com a praticamente inexistente estrutura do início, sendo conduzidas de maneira centralizada pelos fundadores.

4.3.7 Mudanças nos objetivos estratégicos

Ansoff (1977) conceituou que a estratégia das empresas entre o ano de 1900 e 1930 era preço e, após esse período e até 1950 passou a se ter a estratégia com um foco de longo prazo e por conseqüência na busca de se diferenciar e conquistar mercado; também Chandler (1962) cita que existe uma relação direta entre estratégia, estrutura e performance da firma.

Retomando Porter (2004), na conceituação de posicionamento estratégico, cabe à empresa uma escolha, podendo ser um posicionamento pela diferenciação com foco na necessidade do cliente; constatou-se que a busca da qualidade como elemento de conquista do mercado é aderente aos conceitos propostos pelo autor, focadamente nas empresas A e B quando em seu início buscaram um grupo específico de clientes, que exigiam essa qualidade e procuraram atender aos clientes nesse quesito, e, dessa maneira conseguiram conquistar esses clientes, e pode-se constatar a manutenção dessa clientela na atual geração, transparecendo que a fidelidade desses clientes aos produtos das empresas se mantém pela questão qualidade. Já a empresa C pouco teve de evolução tecnológica em seus produtos, tendo as modificações ocorridas muito mais nos materiais que os compõe; poder-se-ia considerar que o conceitual apresentado por Gersick et al (1997) e Oliveira (2006) pode ser melhor observado neste caso, pois segundo esses autores as empresas familiares tendem, pela tradição, manterem-se focadas em um determinado produto, do qual não saem, mesmo quando este produto apresenta uma tendência de declínio mercadológico.

Nas empresas pesquisadas os objetivos estratégicos iniciais estavam mais direcionados para a conquista de um mercado ainda emergente; a empresa mais antiga, a empresa C, que foi fundada em 1915, tinha, em consonância com as conceituações de Ansoff (1977), o foco claro de vender seu produto pelo menor preço possível e dessa maneira conquistar clientes; as demais empresas foram fundadas no período a partir de 1950 e também se constatou que o principal objetivo era conquistar os clientes a partir de uma estratégia baseada fundamentalmente na qualidade dos produtos, estratégia essa que se constatou permanecer até a atualidade.

4.3.8 Mudanças nos recursos estratégicos

Sobre recursos estratégicos Barney e Hesterly (2007) os definem como: aqueles que podem gerar vantagens competitivas e, ainda, que permite à empresa explorar uma oportunidade ambiental, e, ainda Sharma, Chrisman e Chua (2005) referindo-se à questão do *RBV* indicam que quando se aborda o estudo de uma empresa familiar é necessário considerar-se o envolvimento da família também como tal.

Foi constatada na pesquisa que as empresas sofreram alterações em diversos recursos que podem ser considerados estratégicos, por estarem diretamente ligados à questão da produção e organização da estrutura organizacional. Efetivamente foram adquiridos novos recursos, considerando-se máquinas, equipamentos de informática, sistemas de gestão que foram agregados às empresas e considerados como fundamentais em função do crescimento das mesmas; pode-se, ainda, registrar que durante a gestão do fundador poucas foram as alterações sofridas nos recursos iniciais, os controles eram feitos de maneira manual, a produção tinha muito de artesanal, este fato pode ser constatado nas três empresas pesquisadas.

Ao considerar-se a questão família como um *RBV,* constata-se que os fundadores mesmo que de maneira instintiva usaram essa questão da valorização do nome familiar como um recurso a ser agregado e a ser conectado à questão da qualidade dos produtos e, este fato permanece até a atual gestão, podendo ser considerada como uma estratégia de reforço da marca, o uso do nome familiar para se firmar como um referencial no mercado.

4.3.9 Ciclo de vida

O ciclo de vida das empresas pesquisadas pode ser dividido em momentos diretamente ligados às sucessões, a primeira definida após o afastamento dos fundadores, este fato é coerente com a proposição feita por Gupta et al (1996) quando aponta este fato como um momento único na vida empresarial.

Lodi (1989) aponta momentos no ciclo de vida das empresas familiares que podem gerar crises se não adequadamente planejados, e estes momentos estão diretamente ligados à questão da sucessão, apontando, ainda, que quando sai a geração do fundador, pode surgir a primeira grande crise. Este fato não foi constatado nas empresas pesquisadas. Outro momento no ciclo de vida que pode gerar uma crise está na saída da segunda geração, segundo o mesmo autor, podendo vir a causar uma crise de liderança, este fato não foi constatado nas empresas pesquisadas que estão no momento na segunda geração, sendo que uma delas está já na quarta geração de gestores. Um fato a ser considerado é que mesmo passando por processos sucessórios sem um planejamento adequado, não se constatou nas pesquisas crises acentuadas nas empresas, pelo contrário, todas as empresas cresceram em seus mercados e se expandiram internacionalmente. Pode ser considerado que com a descentralização de poder e o posicionamento mercadológico mais adequado leva ao desenvolvimento das empresas impedindo que uma crise seja gerada pelo processo sucessório.

Ressalte-se que todas as empresas pesquisadas estão em um momento de decisão: se continuam com a empresa na família, se optam pela profissionalização ou mesmo pela venda, esta última opção foi mais claramente explicitada somente pela empresa C, pois na empresa A constata-se mais definida a permanência da família podendo ser somente em um conselho de administração ou em algum cargo de gestão, profissionalizando as funções mais técnicas. Na empresa B existe definido um plano de afastamento dos membros da família de cargos diretivos na empresa, profissionalizando todos os cargos e a família mantendo-se no conselho de administração.

Gersick et al (1997) no gráfico 1, apresentam que na dinâmica do ciclo de vida da empresa familiar alguns momentos podem se conectar, por exemplo, conforme a empresa familiar evolui de uma jovem empresa para uma empresa mais madura, em que provavelmente irá ocorrer a passagem do bastão para o sucessor, também ocorre uma maior formalização das estruturas da empresa e diversos modelos de grupos de gestão podem surgir, este fato pode ser constatado na

empresa C, uma vez que após três processos sucessórios a atual gestão é feita por um consórcio de primos, pois a sucessão mudou por diversos ramos da família.

Capítulo 5. Considerações finais

O planejamento para o processo sucessório praticamente inexiste de maneira estruturada nas empresas pesquisadas, e, por conseguinte, a escolha dos futuros sucessores só ocorrerá quando a sucessão efetivamente se instalar nas empresas, esta constatação é confirmada por Uller (2002) que indica o planejamento como um facilitador para o processo sucessório sem maiores problemas.

Como o objetivo geral deste trabalho está em identificar se existem ações específicas que indiquem a ocorrência do processo sucessório, o que se pode constatar é que o processo sucessório é tratado como algo periférico às empresas não sendo foco de ações rotineiras das administrações. Outra constatação é que apesar de atualmente as empresas sinalizarem preocupação com a questão sucessão, não existe instalado qualquer planejamento estruturado para que a condução do processo seja feita ao longo do ciclo de vida da empresa e não, somente, quando o fato for consumado pela sua inevitabilidade, essas constatações vêm ao encontro das colocações feitas por Davis e Harveston (1999) no qual a inevitabilidade do processo é apontado como importante fato e, que é tratado de maneira não focada pelas empresas familiares.

Quanto aos objetivos específicos constatou-se que como não existem ações atreladas às rotinas das empresas ligadas diretamente à sucessão, as decisões tomadas no cotidiano das empresas estão mais conectadas às questões operacionais e administrativas.

A participação da família nas questões empresariais pode ser observada em relação à participação direta na empresa, mas pouco se observou de influência da família no processo de sucessão; não foi possível verificar se o envolvimento dos familiares que não atuam diretamente na empresa tem influência sobre o processo sucessório e as decisões em relação a este dentro da empresa. Apesar dessas constatações nas empresas estudadas, nos estudos pesquisados foi indicado que essa influência da família existe e, como exemplo, temos em Sharma (2004) que existe efetivamente alguma influência da família nos rumos da empresa familiar e,

também Sharma, Chrisman e Chua (2005) apontam que a separação entre os problemas estruturais e os de relacionamento é um importante fator a ser observado para a correta gestão da empresa familiar.

Já mudanças nos objetivos e recursos estratégicos ocorreram mais por força do crescimento das empresas e exigências do mercado, do que por força da sucessão, apesar de que com a assunção da segunda geração nas empresas A e B, mudanças mais importantes ocorreram nos recursos, por força do reposionamento da empresa para a conquista de novos mercados. Este fato implicou na busca de certificações em processos de qualidade e, com isso, equipamentos foram sendo adquiridos para que a qualidade dos produtos atendesse às exigências dos novos mercados que passaram a ser foco das empresas. Um fato constatado, e que vem sendo mantido pelas atuais gestões, é o princípio da qualidade definido pelos fundadores como fator de diferenciação para a sobrevivência das empresas.

Mudanças significativas foram observadas na estrutura organizacional a partir do afastamento do fundador, e este fato foi indicado nas empresas pesquisadas por causa da posição de centralizador das decisões que os fundadores adotaram desde o início da empresa. Pode-se confirmar essa dinâmica a partir do estudo feito por Masurel e Montfort (2006), no quail são indicados alguns tópicos básicos das fases de evolução das empresas em relação à sua organização, diretamente ligadas à posição do fundador ao longo do tempo. Estas alterações ocorreram de maneira mais intensa a partir deste momento, da sucessão, pelas decisões dos sucessores que ao assumirem, definiram novas políticas para a empresa. Constatou-se que a saída do fundador tende a gerar uma divisão de atribuições entre os sucessores, pois nas empresas pesquisadas os fundadores tinham forte tendência centralizadora, e, mesmo na ocorrência dessa divisão, ainda pode ser observada que a opinião do fundador tem peso significativo. As atribuições de autoridade para decisões continuam a ser centralizadas nos membros da família e, ficam mais no aspecto técnico as responsabilidades inerentes a terceiros não pertencentes ao núcleo familiar.

Ao se buscar um indicativo do processo sucessório que pudesse ser observado em um determinado período do ciclo de vida das empresas pesquisadas, constatou-se que as primeiras sucessões ocorreram por volta dos 25 a 38 anos de existência das empresas A e B, e, na empresa C ocorreu cerca de 13 anos após a fundação. Lodi (1987); (1989) define que no ciclo de vida da empresa é o momento de sucessão que pode trazer maior indicativo de crise se não trabalhado adequadamente, mas não foi encontrado nas empresas pesquisadas um ponto comum em termos de tempo de vida da empresa e a ocorrência do processo sucessório, pois as sucessões ocorreram em tempos distintos nas empresas não podendo então afirmar-se que existe uma determinada marca de tempo para a ocorrência do processo. Constata-se, então, nos casos estudados, que o fato sucessão ocorreu independente de um fator temporal.

Na sucessão do fundador da empresa, o processo ocorre gerado pelo afastamento do fundador por motivo de doença ou falecimento, sendo as decisões sobre quem serão os sucessores tomadas de maneira direta pelos fundadores a partir de seus conhecimentos e dos objetivos definidos para a empresa que fundou, essa indicação de sucessores por parte do fundador é mais direcionada pelo próprio de maneira intuitiva ou mesmo pelo conhecimento adquirido, a partir de características próprias, pelos sucessores. Estas decisões não demandam de maneira formal que exista um planejamento para a sucessão, pois no caso das empresas pesquisadas em momento algum foi constatado pelos sucessores qualquer discussão dos fundadores em relação a esse assunto; o que ocorria é que os fundadores direcionavam os filhos para atividades dentro da empresa que poderiam ou não serem mantidas após seu afastamento, pois pelos fatos geradores dos afastamentos pouco ou nenhuma influência teriam na empresa após o fato concretizado. Por ser um processo complexo, definido dessa maneira por Handler (1991), envolvendo diversos aspectos, este pode ser um indicativo da motivação a evitar uma discussão mais aberta por parte dos fundadores sobre o assunto sucessão.

Reportando-se ao modelo de pesquisa proposto na figura 7 deste trabalho pode-se inferir que o ciclo de vida, se considerado tempo de vida da empresa, é um

fator que poderá ser considerado como indicativo da aproximação da sucessão, se houver um real planejamento para este momento, entendendo-se a sucessão como um processo a ocorrer ao longo da vida da empresa e não em um momento específico, este fato é indicado por De Bortoli (2001); já o envolvimento da família não pode ser constatado como fator de influência no processo sucessório pois não pode ser constatado se o assunto, sucessão, é discutido com o grupo familiar fora dos limites da empresa; também a participação de membros da família diretamente na gestão da empresa não pode ser considerado como um fator influenciador deste processo, permanecendo a partir das pesquisas como algo decidido de maneira isolada pelo fundador, ou pelo seu sucessor quando em outras sucessões. Do modelo de pesquisa proposto na figura 7, ainda extrai-se que, após a saída do fundador, a família permaneceu no comando, e, na atualidade as gestões familiares tem apresentado indicativo de manter a família somente como conselheira, caso as empresas não sejam vendidas, o que é uma possibilidade também aventada, além da questão de profissionalizar as gestões futuras.

Ressalta-se que o principal fator que desencadeia a sucessão tem sido o afastamento do fundador, ou do atual gestor, e destaca-se a questão morte como um fator principal desencadeador da sucessão; como este fator não é passível de previsões assertivas, fazer um planejamento para o processo sucessório destaca-se como um importantíssimo item a ser observado pelas empresas familiares, pois poderá conduzir à escolhas mais adequadas para a condução das empresas.

Do modelo ainda extrai-se que as alterações na estrutura organizacional são mais significativas a partir da saída do fundador e, por conseqüência, essas alterações podem gerar também mudanças nos recursos estratégicos e objetivos iniciais da empresa.

Estas alterações podem significar que após a saída do fundador ocorre uma descentralização mais acentuada nas empresas, o poder de decisão, quando aparece a ocorrência de mais de um sucessor, torna-se mais compartilhado e as empresas podem ficar mais adequadas às exigências do mercado em que estão inseridas.

Capítulo 6. Limitações e sugestões para estudos futuros.

6.1 Limitações do estudo

O estudo possui a limitação imposta pela própria metodologia adotada, pois as subjetividades das respostas trazem informações que podem estar influenciadas pelo próprio ponto de vista do entrevistado abordado, e, assim gerar algum viés no resultado.

Um outro limitador pode ser encontrado na questão de não se poder conhecer mais profundamente qual a real influência dos membros familiares não ligados diretamente à empresa tanto na questão de condução da empresa, quanto na sucessão efetivamente.

Um limitador importante é que a utilização da metodologia de estudo de caso não permite a generalização para toda a população foco do estudo, neste caso as empresas familiares.

A amostra em relação ao universo das empresas familiares pode ser considerada pequena, mas procurou-se entrevistar nas empresas as pessoas do grupo familiar que ocupam posições de decisão e que podem ter alguma influência no processo sucessório, além de serem sucessores dos últimos gestores.

6.2 Sugestões para estudos futuros

Uma primeira sugestão é a extensão do estudo para empresas familiares de outros setores da economia, pela representatividade que este tipo de empresa tem na economia.

Outra sugestão está no estudo das empresas em que a geração sucessora natural seja formada por filhas, pois há indícios de que a condução do processo sucessório pode ocorrer de maneira diferente quando este fato existe.

Um estudo que pode ser aprofundado está na questão relacionada ao porte da empresa, e, se este fato é um fator de diferenciação para a condução do processo sucessório.

Referências Bibliográficas

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.

ANASTASIOU, T.; KLEANTHOUS, T.; STAVROU, E. T. Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, apr 2005, pag. 187 - 206. Disponível em www.proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=815638551&SrchMode=1&sid=6&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179968109&clientId=57113. Acesso em 20 maio 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARRUDA, C.; SANTANA, J.L.; BRASIL, H.V.; CAMPANA, R.; NOGUEIRA, D.; FONTES, R.C. Empresas Duradouras. **Relatório de Pesquisa**. Belo Horizonte. Ano 7, n. 01, p. 11 - 89, jul 2007. Fundação Dom Cabral. Disponível em http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento. Acesso em 18 jul. 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, F.S.; FÍUSA, J.L.; IPIRANGA, A.S.R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. Ed. 47, vol. 11, n 5. set - out 2005. Disponível em www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=240&cod_edicao=47&resumo_r=empreendedorismo&pagina=1&acao=busca. Acesso em 20 abr. 2007.

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

____. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Editora Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; PASSOS, Édio; TEIXEIRA, Wagner. **Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. **Journal of Marketing Research**, vol 22, n. 2, May 1985, p. 199 - 208. Disponível em: www.links.jstor.org/sici?sici=0022-2437(198505)22%3A2%3C199%3ACRIMOP%3E2.0.CO%3B2-D. Acesso em 20 set. 2007.

BRUYNE, Paul De; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc De. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1982.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. Jr.. **Strategic an Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprises**. USA: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

COELHO, A.J. **Aspectos críticos numa empresa familiar – estudo de um caso.** Universidade da Beira Interior. Instituto Politécnico de Castelo Branco. Castelo Branco, Portugal. 2002. Disponível em www.rvj.pt/ensino/em-artigo03.pdf. Acesso em 20 jun. 2007.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L. P. Extending the theorical horizons of family business research. **Journal of Entrepreneuship: Theory and Practice.** Vol. 27, iss. 4, pág. 331. 2003. Disponível em: www.questia.com. Acesso em 10 set. 2007.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**. Vol. 23, I. 4, Pag. 19. 1999. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 out .2007.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review. May-Jun 1983. **Harvard Business Review**. Pag. 3 -11. May /June 1983.

COELHO, J. G.; QUEIROZ, A. C. S.; MOREIRA, D. A. **Programa de Sucessão: Um Estudo de Caso em Uma Grande Empresa Nacional do Setor Siderúrgico.** EnGPR 2007 - I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 13 a 15 jun. 2007. Natal, RN. Pág. 1 – 15.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos, uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DAVIS, P.S.; HARVESTON, P.D. The influence of family business succession process: a multi-generational perspective. **Journal Entrepreneurship: Theory and Practice**. Vol. 22, iss. 3, pág. 31. 1998. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 ago. 2007.

____. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. **Family Business Review**. Vol. XII, i. 4, pag. 311 – 335. December 1999. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 set. 2007.

DE BORTOLI NETO, Adelino; MOREIRA JR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. In: Seminários em Administração FEA-USP – SEMEAD. São Paulo, 27 e 28 junho de 2001. pág. 1 – 10. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA – USP. 2001. Disponível em :http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/Dificuldades%20para%20realizacao%20da%20sucessao.pdf. Acesso em 20 jun. 2007.

DOLLINGER, M.J.; DAYLI, C.M. Family firms are different. **Journal of Review of Business.** Vol. 13. Issue: 1-2. Pag. 3+. 1991. St. John's University. Disponível em http://www.questia.com.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: v. 7, n. 23, pág. 161 – 198, out. – dez. 1967. Disponível em http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2542&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=23&Ano=1967. Acesso em 27 mai. 2007.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de pesquisas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro. n.115, p. 139-154, março 2002. Disponível em www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf. Acesso em 15 set. 2007.

DYER, W.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 19, n. 1, p. 71 – 83. 1994. Disponível em <www. questia.com>. Acesso em 15 set. 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. Vol. 14, n. 4, pág. 532 – 550. out 1989. Disponível em http://links.jstor.org/sici?sici=03637425(198910)14:4%3C532:BTFCSR%3E2.0.CO;2-R#. Acesso em 25 set. 2007.

ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro. Empresa familiar e os mecanismos e instrumentos facilitadores na governança corporativa na gestão de conflitos societários. **RACRE – Revista de Administração**. Esp. Santo do Pinhal, SP. v. 06, n. 10, pág. 79 – 92. Jan / Dez 2006. Disponível em www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/viewarticle.php?id=21&layout=abstract. Acesso em 09 jul. 2007.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro. V. 10, n.4, pág. 93 – 110, Out./Dez. 2006.

FELTHAM, T.S.; FELTHAM, G.; BARNETT, J.J. The dependence of family business on a single decision-marker. **Journal of Small Business Management.** Vol. 43, Iss. 1, pag. 1 +. 2005.

FIEGENER, Mark K. et al. Passing on strategic vision**. Journal of Small Business Management**. Vol. 34, n. 3, p. 15 – 26. Jul 1996. Disponível em www.proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=10094578&SrchMode=1&sid=1&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181953623&clientId=57113. Acesso em 02 abr. 2007.

GALLO, Miguel A.; RIBEIRO, Vitor S. **A gestão das Empresas Familiares.** Lisboa: Ed. Almedina, 1996.

GERSICK, Kelin E.; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. ***Generation to generation: life cycles of family business.*** New York: Prentice Hall, 1997. Disponível em:http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=-CcGUxSCJqcC&oi=fnd&pg=RA2PA1&dq=generation+to+generation&ots=RefVEhqD3r&sig=CoX5UIFkR5mnqzMJz-Kk2bneybw#PPP8,M1. Acesso em 03 mai. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 1991.

____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo. V. 35, n. 3, p. 20-29, Jul – Set 1995. Disponível em: www.rae.com.br/rae/index.cfm. Acesso em 20 jun. 2007.

GOLDKORN, Henrique. A escolha das estruturas de organização. **Revista de Administração de Empresas – ERA.** São Paulo. v. 7, n. 23, p. 137 -160, out - dez 1967. Disponível em: http://www.rae.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2541&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=23&Ano=1967. Acesso em 23 mai. 2007.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar. 2000. Disponível em : http://www.rae.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=368&Secao=TEND%C3%8ANCIAS&Volume=40&Numero=1&Ano=2000. Acesso em 27 abr. 2007.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios.** 2000. 117 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em www.biblioteca.universia.net/irARecurso.do?page=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12134%2Ftde-05032002-170107%2F&id=3268744. Acesso em 20 abr. 2007.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

GUPTA, Anil K. A Contingency Model of Fouder Tenure. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**. Vol. 21, I. 2, p. 21 +, 1996. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 out. 2007.

GUNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisas nas Ciências Sociais, n. 01). Brasília, DF: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003. Disponível em www.unb.br/ip/lpa/pdf/01Questionario.pdf. Acesso em 10 set. 2007.

HANDLER, Wendy C. Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firm. **Journal of Small Business Management**. Vol. 29, n. 3, p. 21 – 32, July 1991. Florida Atlantic University, US. Disponível em www.proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=590978&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1182215000&clientId=57113. Acesso em 18 mai. 2007.

HARRIS, D.; MARTINEZ, J.I.; WARD, J.L. Is strategy different for the Family-Owned Business? **Family Business Review**. Vol. 7, iss. 2, pg. 159-174. 1994. Disponível em www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111%2Fj.1741-6248.1994.00159.x. Acesso em 06 set. 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2002.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. et al (coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997. pág. 9 - 23.

LA ROVERE, Renata Lebre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. V. 5, pág. 1 – 22. 2001. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/revista/lng/pt/artigos_publicados.php. Acesso em 15 jun. 2007.

LEE, Jim. The effects of family ownership and management on firm performance. **SAM Advanced Management Journal**. Vol. 69, n. 4, pg 46. set - 2004. Disponível em www.questia.com. Acesso em 06 set. 2007.

LEONE, N.M.C.P.G.; SILVA, A.B.; FERNANDES, C.B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. V. 31, n. 3. Jul – Set 1996. São Paulo. Pág. 76 – 81. Disponível em: http://www.fia.com.br/revistafia/. Acesso em 20 jul. 2007.

LESTER, David L.; PARNELL, John A. The Complete Life Cycle of a Family Business. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship.** Vol. 11, n. 3, p. 290 – 304, Jul 2006. Nova Southeastern University, Fort Laurderdale, US. Disponível em: www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004/PDFS/25.pdf. Acesso 10 set. 2007.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES**, Rio de Janeiro, n. 7, pág. 1 – 18, junho 1997. Disponível em http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/rev_10a6.asp. Acesso em 27 abr. 2007.

LODI, João Bosco**. Sucessão e conflito na empresa familiar**. 3ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

LOTTI, Francesca; SANTARELLI, Enrico. The survival of Family Firms: the importance of control and family ties**. International Journal of the Economics Business.** Vol. 12, n. 2, p. 183 – 192, July 2005. Disponível em : www.ideas.repec.org/a/taf/ijecbs/v12y2005i2p183-192.html. Acesso em 20 ago. 2007.

MACCARI, E.A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R.; MARTINS, A. Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – 30º EnANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador, BA. **Anais eletrônicos.....** Salvador: EnANPAD, 2006. Pág. 4 – 15. Disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6067. Acesso em 27 abr. 2007.

MAGEE-EGAN, Pauline. Family Business : A closer look. **Journal Review of Business.** Vol. 13. Issue 1-2, pag. 1+. 1991. St. John's University. Disponível em www.questia.com .

MASUREL, Enno; MONTFORT, Kees Van. Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms. **Journal of Small Business Mangement.** Vol. 44, i. 3, p. 461, 2006. Disponível em www.questia.com. Acesso em 15 jan. 2008.

MELLO, Dorothy N. A sucessão na empresa familiar. **Revista da economia e empresa.** V.2, n.2, pag. 68-70. Abr. /Jun. 1995. Universidad Presbiteriana Mackenzie.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. 2a edição. Thousand Oaks : Sage publications, 1994.

MILLER, Danny. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**. Vol. 7, n. 3, p. 233 – 249, may/jun 1986. ABI/INFORM Global. Disponível em www.search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=5214726&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em 20 ago. 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; GHOSHAL, Sumantra; QUINN, J.B.; LAMPEL, Joseph. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAIS, João Marcelo. **Estrutura Organizacional na empresa familiar – estilos gerenciais e satisfação dos funcionários**. 2004. 106 fls. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – Universidade de Taubaté. Taubaté, 2004. Disponível em http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:j-1V1YKKul4J:www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2004/morais_joao_marcelo.pdf+estrutura+organizacional+na+empresa+familiar. Acesso em 20 mai. 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Empresa familiar, como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

____. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2a ed. USA: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PINGALI, V.; MITRA, R. A Case Study of Automobile Ancillaries in India. **Journal of Small Business Management**. Vol. 37, I. 3, Pag. 62. 1999. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 set. 2007.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Editora Globo S/A, 1974.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Fatores condicionantes da mortalidade e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. 2004.** Disponível em <www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp>. Acesso em 20 jul. 2007.

____. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. 2007**. Disponível em www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmeros/. Acesso em 20 out. 2007.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Edusp, 1975.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**. **Journal of the Family Firm Institute.** Vol. 17, n. 1, p. 1 – 36, March 2004.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H**.** Strategic Manegement of the family business: past research and future challenges**. Family Business Review. Journal of the Family Firm Institute.** Vol. 10, n. 1, p. 1 – 36. Spring 1997.

____. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice.** Vol: 29. Iss.5. P. 555 - 576. Baylor University, 2005.

____. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. **Family Business Review. Journal of the Family Firm Institute.** Vol. 16, n. 1, p. 1 – 29, March 2003.

____. Determinants of initial satisfaction with the succession in family firms: a conceptual model. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**. Vol. 25, iss. 3, p. 2 - 33. Baylor University, 2001.

STEIER, L.P.; WARD, J.L. If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Pratice.** Vol. 30, iss. 6, pág. 887 - 895. Nov. 2006. Disponível em www.questia.com. Acesso em 20 ago. 2007.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002, 99 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. disponível em www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8569.pdf. Acesso em 20 ago. 2007.

VASCONCELLOS, E. ; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70. Jan – Abr 2002. Disponível em:
www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/as_tipologias_variacoes_.pdf.
Acesso em 30 mai. 2007.

WARD, John L. Planejar para prosseguir. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 41 novembro-dezembro 2003.

WART, Montgomery Van. A comprehensive model of organizational leadership : the leadership action cycle. **International Journal of Organization Theory and Behavior Summer.** V. 7, n. 2, p. 173 - 208. 2004. Disponível em www.proquest.umi.com/pqdweb?index=28&did=985441631&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1184631000&clientId=57113. Acesso em 30 jun. 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 4ª edição. São Paulo: Editoras Atlas, 2000.

YIN, Robert K**. Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZILBER, Silvia Novaes**. Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais.** 2002. 426 fls. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

Anexos

Anexo A

Protocolo de estudo de caso

1. Visão geral do projeto de estudo de caso

1.1 Título

Processo sucessório em empresas familiares: um estudo de caso brasileiro

1.2 Objetivo do estudo

A dissertação tem por objetivo geral buscar identificar se existem ações que caracterizam a ocorrência de um processo sucessório em uma empresa familiar.

2. Procedimentos para a pesquisa de campo

2.1 Metodologia

Pesquisa terá natureza exploratória, através de questionário semi-estruturado com o objetivo de se realizar uma pesquisa qualitativa com a utilização do método de estudo de casos múltiplos.

2.2 Empresas a serem estudadas

Empresas em que um membro da família seja o fundador e, em que a família ainda permaneça na gestão principal dos negócios.

2.3 Unidade de análise

O escritório central das empresas onde se localize o núcleo decisório, não sendo explorado o lado da produção industrial das mesmas.

2.4 Principais instrumentos de coleta de dados

- Documentos das empresas que possam confirmar e caracterizá-las conforme a definição do trabalho;

- Entrevista com o principal gestor da empresa no momento atual;
- Entrevista com um membro da família que, também, trabalhe na empresa;
- Entrevista com o fundador se isto for possível.

3. Questões para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas.

3.1 Dados da empresa

3.2 Dados da primeira gestão da empresa.

3.2.1 Nome do fundador
3.2.2 Data da fundação
3.2.3 Quantos empregados tinha no início?
3.2.4 Quantos familiares trabalhavam no início?
3.2.5 Quais os objetivos estratégicos da empresa?
3.2.6 Quais recursos existiam na empresa?
3.2.6.1 Em termos de tecnologia?
3.2.6.2 Em termos de equipamentos?
3.2.6.3 Em termos de mercado?
3.2.6.4 Em termos de produto?

3.2.6 Havia algum planejamento sobre sucessão na empresa?

3.2.7 Havia algum direcionamento quanto à escolha do sucessor?

3.2.8 Existia alguma organização formal dos cargos e funções na empresa?

3.3 Dados da gestão atual.

3.3.1 Quantos empregados?
3.3.2 Quantos familiares trabalham na empresa?
3.3.3 Quais os objetivos estratégicos da empresa?
3.3.4 Quais recursos existiam na empresa?

3.3.4.1 Em termos de tecnologia?

3.3.4.2 Em termos de equipamentos?

3.3.4.3 Em termos de mercado?

3.3.4.4 Em termos de produto?

3.3.5 Havia alguma planejamento sobre sucessão na empresa?

3.3.6 Havia algum direcionamento quanto à escolha do sucessor?

3.3.7 Existia alguma organização formal dos cargos e funções na empresa?

3.3.8 Dados do entrevistado

3.3.8.1 Nome

3.3.8.2 Cargo

3.3.8.3 Tempo de empresa

3.4 Informações complementares que possam ser consideradas relevantes para a análise da empresa.

4. Análise do estudo de caso

Será utilizada a metodologia de estudo de caso, exploratório a partir de entrevistas pessoais e, as análises serão feitas a partir dos dados obtidos tanto nas entrevistas, como a partir de dados secundários obtidos nos documentos que possam ser fornecidos pelas empresas.

Anexo B

Roteiro das perguntas para abordagem aos entrevistados

I) - Dados do entrevistado

Nome:
Cargo que ocupa:
e-mail:
telefone:

II) - Dados sobre a empresa.

1. Nome da empresa
2. Ramo de atividade
3. Ano de fundação
4. Faturamento anual

III) - Principais fatores que desencadearam o processo de sucessão

1. 1ª geração
2. 2ª geração
3. 3ª geração
4. 4ª geração

IV) - Qual a primeira ação que pode ser identificada como reveladora de uma preocupação com a sucessão?

1. 1ª geração
2. 2ª geração
3. 3ª geração
4. 4ª geração

V) - Houve planejamento para o processo sucessório?

1. 1ª geração
2. 2ª geração
3. 3ª geração
4. 4ª geração

Se sim, como foi feito este planejamento?

VI) - Como foi feita a seleção de quem dirigiria a empresa após a sucessão?

VII) - Quais os objetivos e os recursos estratégicos adotados pela empresa, antes e depois do processo sucessório?

- Como eram os processos produtivos e administrativos?
- Existia automatização?
- Sistemas de TI?
- Havia documentação das decisões ou todos os processos estavam na cabeça do dono?
- Foi implantado algum sistema de ERP (um sistema que integrasse todos os departamentos da empresa)
- Como eram escolhidos os produtos a serem produzidos?
- Existia algum processo de criação de novos produtos?
- Quais os segmentos atendidos pela empresa, antes e depois da sucessão?
- Quais equipamentos existiam antes e depois da sucessão?

VIII) - Quantos empregados a empresa tinha na fundação e atualmente?

IX) - Quantos membros da família trabalham na empresa?

X) - Qual a estrutura organizacional que a empresa apresenta?

- Antes do processo sucessório?
- Tinha uma estrutura formal?
- Depois do processo sucessório?
- Existe uma estrutura formal?

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