

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO AIRES COELHO OTSUKI

**DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LAVE FÁCIL LAVANDERIA.**

**BRASÍLIA
2013**

EDUARDO AIRES COELHO OTSUKI

**DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LAVE FÁCIL LAVANDERIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Professor Gilberto Gomes Guedes Msc.

**BRASÍLIA
2013**

EDUARDO AIRES COELHO OTSUKI

**DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LAVE FÁCIL LAVANDERIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Gilberto Gomes Guedes Msc.

Brasília, ____ de _____ de 20__.

Banca Examinadora

Prof.:

Orientador

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LAVE FÁCIL LAVANDERIA.

Eduardo Aires Coelho Otsuki¹

Gilberto Gomes Guedes²

RESUMO

O processo de sucessão dentro das empresas familiares é um desafio tanto para o sucedido, que muitas vezes não percebe o momento que deve ocorrer, como para o sucessor que pela inexperiência pode se equivocar em alguns pontos, nesta pesquisa será abordado quais dificuldades os possíveis sucessores da empresa Lave Fácil Lavanderia poderão encontrar durante esse processo, a fim de buscar o entendimento do processo de sucessão, o que pode ser muito difícil pelo motivo de não ser um processo que possa criar uma “receita”, pois existem vários elementos que podem mudar de empresa para empresa ficando mais difícil de se definir um método específico. Portanto foi feita uma entrevista com os possíveis sucessores para chegar as dificuldades que os mesmo podem passar, visando uma passagem pelo processo menos traumática.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Dificuldades no processo de sucessão.

¹ Eduardo Aires Coelho Otsuki - Estudante de Administração. Centro Universitário de Brasília - Uniceub. Email: eduardoaco7@gmail.com

² Gilberto Gomes Guedes - Professor de Administração. Professor no Centro Universitário de Brasília - UniCeub. Formado em Engenharia de Produção. Email: gilbertoguedes@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O tema que foi abordado neste artigo é o desafio que as empresas familiares de pequeno porte tem no processo de sucessão na visão do sucessor, um estudo de caso da empresa Lave Fácil Lavanderia.

A Lave Fácil Lavanderia foi inaugurada no dia 03 de novembro de 1999 com uma unidade na quadra 504 do Setor Sudoeste, a lavanderia começou a se inserir rapidamente ao mercado atingindo até o mercado de outras regiões do Distrito Federal como a asa sul, com clientes grandes como o colégio marista. Hoje a lavanderia conta com mais quatro lojas, três no Setor Sudoeste, sendo uma lavanderia equipadas com os equipamentos de alta tecnologia para lavagem, secagem e passagem de roupas e mais duas unidades que servem como apenas pontos de coleta de roupas. A quarta loja foi recém inaugurada em Águas Claras, um grande desafio para a lavanderia que está se expandindo para novas regiões do Distrito Federal.

Em alguns anos será necessário que a fundadora deixe o seu legado para os herdeiros da família. Para isso deverá haver um planejamento fazendo assim com que os possíveis sucessores encontrem menos dificuldades ao longo do processo.

As empresas modernas nasceram historicamente de um negócio familiar, onde os donos das empresas cediam seus nomes para as empresas e se tornando mundialmente conhecidas, fazendo com que o nome da família ficasse famoso dentro do mundo corporativo. (GONÇALVES, 2000)

Segundo Gonçalves (2000) a grande maioria dos estudos sobre empresas familiares são voltados para o processo de sucessão familiar, o que é um grande erro já que não existe uma única forma de realizar a sucessão, tudo depende de algumas variáveis como o momento em que for realizada a sucessão, a cultura da família e das pessoas envolvidas no processo.

Pergunta problema: Quais são os principais desafios que poderão ser encontrados no processo de sucessão familiar na empresa Lave Fácil Lavanderia na visão do sucessor?

Objetivo geral: Analisar os desafios do processo de sucessão familiar na empresa Lave Fácil Lavanderia na visão do sucessor.

Objetivos específicos:

1- Conceituar empresas familiares.

2- Identificar quais são os desafios existentes na literatura sobre o processo de sucessão familiar.

3- Verificar quais dificuldades os possíveis sucessores da Lave Fácil Lavanderia terão para o processo de sucessão na empresa.

Tem-se como justificativa para realização do trabalho o fato de as empresas familiares no Brasil terem uma grande importância na economia do país, representando cerca de 21% do PIB nacional e empregando 70% da força de trabalho (KRUGLIANSKAS, 1989 *apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001).

A metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos gerais e específicos foi feita uma pesquisa qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso na empresa Lave Fácil Lavanderia, utilizando os métodos bibliográficos e entrevistas com pessoas que irão participar do processo de sucessão na empresa. Após fazer as entrevistas foi realizado uma análise dos dados coletados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar.

Segundo Gonçalves (2000), existem vários líderes de empresas nacionais que, são conhecidos pela opinião pública geral, como: Olavo Setúbal, do grupo Itaú; Antônio Ermírio de Moraes, da Votorantim; e Roberto Marinho, da Globo. Estes líderes não são apenas grandes empresários, possuem também um poder político reconhecido e divulgado.

Além das grandes empresas familiares nacionais no Brasil possui uma grande quantidade de pequenas e médias empresas que estão mais presentes no nosso dia-a-dia, como por exemplo, farmácias, sapatarias, restaurantes, entre outros. (GONÇALVES, 2000)

Para se caracterizar como uma empresa familiar necessariamente deve ser uma empreendimento econômico, tendo as mesmas características que qualquer empresa e seu caráter específico é justificado com algumas condições inerentes a mesma. A empresa tem que ser de propriedade de uma família que tenha totalidade das ações ou cotas, ou a maioria que assegure pleno controle da empresa. A empresa deve ser administrada pela família, podendo ter maior ou menor participação na administração, mas na presidência deve ter pelo menos um membro da família. Empresa familiar é uma empresa que tem um dono, que pode ser identificado dentro da família como o fundador, primeira geração, ou o sucessor, segunda geração (GONÇALVES, 2000).

Segundo Oliveira (1999) as empresas familiares se caracteriza pelo processo de sucessão hereditária de uma ou mais famílias. Existem dados que provam que as empresas familiares no Brasil vivem em média 9 anos enquanto as empresas não familiares tem uma média de 12 anos, e que apenas 30% das empresas familiares tem sucesso no processo de sucessão do poder para a segunda geração e apenas 5% das empresas conseguem chegar a terceira geração.

Apesar dos números citados anteriormente existem várias empresas no Brasil que obtiveram sucesso e estão no mercado a mais de 90 anos, como as Casas Pernambucanas, as cervejarias Brahma e Antartica, a Caloi, entre outras (OLIVEIRA, 1999).

Empresas familiares são aquelas que tem vínculo com alguma família por pelo menos duas gerações e que as diretrizes da empresa, os interesses e os objetivos estejam diretamente ligados à família (DONNELLEY, 1967 *apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001).

A empresa para ser familiar deve ter determinados indicadores como ter iniciado por um membro da família, os familiares têm que estar presentes na direção da empresa, possuindo um vínculo de propriedade, os valores da empresa devem ter ligação com os valores da família e no momento de sucessão deverá ser observado o fator hereditário (LEONE, 1992 *apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001).

As empresas familiares não têm grande participação no mercado apenas no Brasil. Segundo o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD) cerca de 99% das empresas da Itália são -familiares. Este mesmo instituto mostra outros percentuais de empresas familiares pela Europa: Portugal com 70%, Inglaterra com 75%, Espanha com 80%, Suíça entre 85% e 90%, e Suécia com 90% (GAZETA METCANTIL, 1994 *apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001).

2.2 O sucessor.

Segundo Oliveira (1999) os herdeiros podem se envolver mais ou menos com os negócios da família, sendo classificados em quatro formas principais. Quanto à abordagem legal, para saber quem é o herdeiro é seguido o art. 1.603 do Código Civil brasileiro que diz quem tem a preferência da herança, primeiro vem os descendentes que são os filhos, netos e bisnetos, em segundo vem os ascendentes que são os pais, avós e bisavós, em terceiro vem os colaterais que são os irmãos e primos, e por último vem o governo que são os municípios, distrito federal e união. Quanto ao envolvimento do herdeiro com a gestão dos negócios da família, pode haver alguns muito dedicados e alguns pouco dedicados, essa classificação será dada por meio do juízo de valor que o sucedido vê o herdeiro. Quanto aos resultados apresentados para a empresa familiar, essa forma é a que classifica cada herdeiro de acordo com os seus resultados para a empresa familiar, a procura de identificar quem é quem na família, facilitando a busca por quem será o sucessor da empresa. A outra forma são os agregados, ou cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento.

Para Oliveira (1999) existem dois tipos de sucessor, tanto o herdeiro que tem direitos sobre a empresa quanto o sucessor profissional, pois pode ser decidido pela

família que o melhor a se fazer é a contratação de um executivo para administrar a empresa, havendo um conselho formado pela família para tomar algumas decisões, nesses casos geralmente é por conta da falta de competências por parte dos herdeiros.

Segundo Bernhoeft (*apud* ANTONIALLI, 1998, p.6):

Em relação ao sucessor devem ser considerados aspectos importantes tais como seu interesse pessoal (precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar que quando presentes, podem ocasionar maiores problemas ao processo de sucessão, os quais: probabilidade de existência de um grande número de sucessores (entre filhos, genros, noras, etc.); desinteresse dos sucessores pelo negócio; ou ainda, a falta de uma liderança natural.

2.3 Processo de sucessão em empresas familiares.

A sucessão familiar é uma passagem de poder e patrimônio do fundador para o sucessor, onde gera muitas dúvidas se está sendo feita de forma correta. Na literatura existente é estudado geralmente um único tipo de sucessão, a do pai para o filho, sendo que há outras maneiras de sucessão de empresas (GONÇALVES, 2000).

Existem algumas tendências e comportamentos que podem ser notados, como por exemplo, a sucessão mais importante é a primeira, do fundador para o sucessor, onde há mais desafios para realização da sucessão para os dois envolvidos no processo. Esses desafios podem ocorrer em outras sucessões da empresa sem ser na do fundador, desde que o sucedido tenha maior carisma que o sucessor. Outro comportamento e tendência que pode ser encontrado é que a sucessão não é definida de acordo com as vontades exclusivas do fundador, deve ser observada a lei que está em volta do processo e os valores familiares que podem ou não dar essa liberdade para o fundador (GONÇALVES, 2000).

O processo de sucessão pode ser feito para um filho, segunda geração, ou pode ser passada para um primo, terceira geração, no processo para a segunda geração existem menos desafios, pois o filho está inserido e vive no mesmo ambiente que o sucedido, já no caso da terceira geração o primo não está no mesmo ambiente que o sucedido e tem outras experiências que podem ter uma divergência maior de ideias. No momento da sucessão o porte econômico e situação atual da empresa pode causar na família um ambiente de disputa pelo poder da empresa, como por exemplo, uma multi nacional terá uma ambição maior por parte

dos possíveis sucessores no momento de decisão da passagem ou pode ser que tenha uma empresa que não esteja em situação atual boa e que o legado seja indesejável pelos sucessores (GONÇALVES, 2000).

A sucessão pode ocorrer de duas maneiras na empresa, de forma planejada pelo sucedido ou por meio de incapacidade ou óbito do sucedido, a segunda maneira pode implicar na empresa um momento de difícil transição, pelo fato de o sucessor não ter sido preparada para aquele momento (GONÇALVES, 2000).

Para Oliveira (1999) o processo sucessório é uma dos momentos mais importantes para que a empresa familiar possa continuar existindo. Existem dois tipos de processos, a sucessão familiar e a sucessão profissional, a sucessão familiar é a que vem recebido maior ênfase nas empresas, porém não podemos deixar de lado a sucessão profissional.

Muitas vezes os sucedidos acabam cometendo um erro ao pensar que obrigatoriamente o seu herdeiro deverá ser o sucessor da empresa, mas não é sempre que o herdeiro terá competências suficientes para poder assumir essa responsabilidade e acaba levando a empresa a ter prejuízos que podem ser irreversíveis (OLIVEIRA, 1999)

Alguns aspectos devem ser considerados no momento de sucessão familiar, como a questão cultural da família, seus valores, crenças, atitudes e comportamentos. Outro ponto a ser considerado é o fato de muitas vezes colocarem a ambição pelo dinheiro e pelo poder a frente das interações pessoais e familiares. Deve ser visto se há uma divisão entre a empresa e a família (OLIVEIRA, 1999).

Existem duas situações que podem passar pelo processo de sucessão familiar, a profissionalização, onde um executivo passa a ocupar os cargos diretivos da empresa e os membros da família ocupam um conselho, e a gestão pelos próprios membros da família, na segunda situação pode ter problemas com a divergência de ideias entre a empresa familiar, instituição negócio, e a família, instituição social (OLIVEIRA, 1999).

Oliveira (1999) cita algumas vantagens do processo de sucessão familiar. Têm-se como principais vantagens, ter continuidade do comando familiar na empresa, ou seja, o herdeiro continua um legado deixado pelo sucedido dando continuidade aos trabalhos feitos pelo mesmo, mas para isso o herdeiro deve ser competente como o sucedido. Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso, no qual o herdeiro passa por um processo de treinamento desde a sua

juventude, passando por um processo de aprendizagem onde irá aprender a passar por situações de subordinação hierárquica e ter maior responsabilidade sobre os resultados, outro fato importante é de que o herdeiro poderá conhecer melhor a organização pois está inserido na mesma à algum tempo. O sucedido tem um conhecimento profundo sobre o sucessor, pois ele pode ser seu filho, primo, sobrinho ou outro parente, fazendo assim com que a escolha do sucedido seja a correta, e caso ocorra algum erro por parte do sucessor será um erro consciente. Ter maior poder de comando sobre o sucessor, principalmente no início do processo de sucessão o sucedido terá maior controle sobre o sucessor, porém ao longo do processo este poder vai se perdendo, por isso é muito importante que o sucedido utilize este tempo de maior domínio sobre o sucessor para poder moldá-lo.

Para Oliveira (1999) as desvantagens do processo de sucessão familiar são: As disputas entre membros da família pelo poder, ou cargos importantes dentro da empresa, porém nem sempre todos possuem competências para assumir tais cargos, fazendo assim com que possa ser solucionado o problema com a aceitação dos outros herdeiros de que um deles é mais competente para assumir a empresa. A dificuldade em demitir o executivo sucessor, em casos que o sucessor está prejudicando a empresa com suas ações é necessário tomar medidas que o sucedido tem dificuldades, como demitir o seu próprio filho para o bem da empresa.

O outro tipo de sucessão, a profissional, pode acontecer em duas situações, a empresa familiar que passa a ser administrada por um profissional contratado e a empresa que já foi profissionalizada e que ocorre uma substituição dos profissionais (OLIVEIRA, 1999).

As vantagens da sucessão profissional são: A existência de um recrutamento e seleção para contratar um executivo com o perfil desejado pelo sucedido, têm-se também como vantagem a experiência que o executivo contratado teve em outras empresas que pode ser absorvido mais facilmente. O sucedido tem maior flexibilidade para a troca de executivos, onde na sucessão familiar é mais complicado já que o sucessor é seu parente (OLIVEIRA, 1999).

As desvantagens da sucessão profissional são: A contratação de um executivo que possa incorporar na organização um estilo de administração diferente do que se encontra na empresa, por isso é necessário que o sucedido esteja sempre acompanhando o que está acontecendo dentro da empresa participando também do processo de planejamento da empresa. Como outra desvantagem o processo de

sucessão profissional tem a possibilidade de perda do executivo, já que existem outras empresas no mercado que estão a procura de talentos, por isso é importante que o executivo tenha tido uma identificação com a empresa (OLIVEIRA, 1999).

“A sucessão pode ser definida como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”” (LEONE, 1992, p.85 *apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001, p.4).

Já na *Small Business Administration* é considerado como sucessão a passagem da liderança para uma segunda geração, sendo que não é um evento e sim um processo (NETO; MOREIRA JUNIOR, 2002).

2.4 Desafios no processo de sucessão em empresas familiares.

Para Oliveira (1999) a disputa entre os membros da família para assumir um cargo de elevado poder na empresa é um dos desafios que o sucessor terá que passar caso haja mais de um herdeiro na família.

Segundo Bernhoeft (1996) é muito importante que na passagem da primeira para a segunda geração seja enquanto o fundador esteja vivo, pois pode facilitar bastante no momento do processo. O fato é que quando o fundador está vivo durante o processo ele pode auxiliar os herdeiros para serem aceitos e respeitados pelos colaboradores da empresa, sem a presença do fundador pode ser que apareçam dificuldades para os sucessores.

Para Bernhoeft (*apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001, p.4) os desafios da sucessão familiar são:

divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Segundo Scheffer (*apud* NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001, p.4) após ser feita uma pesquisa com avaliações em cima de processos sucessórios foi identificado alguns fatores desafiadores para o processo, como, a visão diferenciada entre o sucessor e o sucedido, a rivalidade entre os possíveis sucessores pela posse e controle da empresa familiar e o despreparo da família para o entendimento do processo de sucessão.

Para Lodi, Bernhoeft e Cohn (*apud* ANTONIALLI, 1998) consideram que poucos executivos de empresas familiares dão atenção para o planejamento de sucessão, fazendo assim com que muitos problemas aconteçam nesse momento de passagem para o herdeiro, podendo ser consequência de morte do executivo e não acontecendo um preparo para o sucessor.

Lodi (*apud* ANTONIALLI, 1998, p. 5) cita alguns problemas que podem ocorrer na sucessão:

...a família não estava preparada para entender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmão desorienta os profissionais.

Para Bernhoeft (*apud* ANTONIALLI, 1998) existem alguns fatores que podem ocasionar problemas para a organização no momento da sucessão familiar, como, a probabilidade de ter muitos sucessores, ocasionando assim uma disputa e conflitos entre os mesmos; desinteresse dos sucessores com os negócios da família; ou a falta de liderança natural dos sucessores.

Para Bernhoeft (*apud* ESTOL; FERREIRA, 2006) a cultura organizacional pode ser um problema, já que a empresa familiar possui uma cultura organizacional forte que veio do fundador, são valores, crenças, costumes, que são dificilmente captados pelo sucessor. Mesmo o sucessor sendo membro da família não necessariamente ele terá valores iguais aos do fundador da empresa, por isso é muito importante o momento da escolha do sucessor para que ele possa ter esses valores parecidos com o do fundador fazendo assim com que a empresa não sofra uma mudança radical de sua cultura, embora o processo de sucessão familiar sempre acarretará em mudanças nos comportamentos culturais da empresa, mas podem ser mudanças harmoniosas e sem prejuízos para a empresa.

Scheffer (1995, p.85) coloca alguns fatores determinantes às dificuldades que podem ser encontradas em um quadro:

Quadro 1 -

Ordem do fator	Denominação do fator	Variável determinante
1º	Lacunas na capacitação do sucessor.	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa. • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade. • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor. • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor. • Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido.
2º	Interferência do relacionamento familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar. • Pouca distinção entre interesses da empresa e da família. • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado. • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos. • Insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade.
3º	Resistência do sucedido para desligar-se da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria. • Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor. • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder. • Pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido.

4º	Restrições à profissionalização da empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca busca de ajuda externa.• Pouca aceitação à profissionalização da empresa.
5º	Posicionamento dos funcionários mais antigos.	<ul style="list-style-type: none">• Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos.
6º	Interesse em manter o vínculo familiar.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca valorização à formação profissional na empresa.• Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família.

Fonte: Scheffer, 1995, p.85

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A tipologia de pesquisa que será utilizada no desenvolvimento do trabalho é exploratória. Segundo Gil (1999, p.43) podemos definir as pesquisas exploratórias como:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos.

Será utilizado como delineamento de pesquisa a de tipo bibliográfica, Gil (1999) diz que a pesquisa bibliográfica é feita a partir de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, têm-se como vantagem desse tipo de pesquisa a possibilidade do pesquisador chegar a um número muito maior de informações do que se fosse ele mesmo pesquisar sobre o assunto.

Outro tipo de delineamento de pesquisa será o estudo de caso, que segundo Gil (1999, p.72) é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado “. Para Gil (1999) um dos propósitos do estudo de caso é a exploração de situações da vida real que não tem limites claramente definidos e a descrição da situação do contexto de determinada situação.

Como técnica de coleta de dados será utilizado a entrevista, Gil (1999, p117) define questionário como:

Técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Selltiz et al. (*apud* GIL, 1999) a entrevista é a melhor forma de coleta de dados para detectar o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer em determinadas situações.

Serão feitas perguntas a fim de descobrir quais desafios os possíveis sucessores poderão encontrar no momento da sucessão, as perguntas serão estruturadas e aplicadas oralmente pelo pesquisador pessoalmente, com tempo médio de 30 minutos cada entrevista para as duas pessoas que são os possíveis sucessores da empresa, será utilizado um gravador para coletar os dados e posteriormente transcrevê-los para análise. As fontes dos dados que serão utilizados

são de natureza primária, as entrevistas serão feitas a fim de alcançar o objetivo específico três.

A pesquisa bibliográfica serão dados secundários de livros e artigos científicos retirados da internet, do google acadêmico, as pesquisas bibliográficas serviram para atingir os objetivos específicos um e dois.

Após ser finalizado a coleta de dados é preciso ser feito a análise dos dados e sua interpretação. Os dados coletados na entrevista serão interpretados e analisados, realizando um confronto dos mesmos com a teoria que foi pesquisada, para poder detectar quais dificuldades afetarão os possíveis sucessores.

4. ANALISE DOS DADOS

Como já foi citado na metodologia a análise dos dados coletados será feita pela interpretação dos dados e o seu confronto com a teoria pesquisada.

1- Você acha que está capacitado para assumir a empresa?

Resposta do primeiro entrevistado:

Eu não vou dizer que estou 100% capacitado agora para assumir a empresa porque nós somos novos e estamos aprendendo para futuramente poder assumir, estou estudando, fiz faculdade na área de publicidade e propaganda e agora estou fazendo pós-graduação em gestão de negócios para poder me capacitar mais. Só que se hoje fosse necessário assumir a empresa por algum imprevisto eu assumiria tranquilamente.

Resposta do segundo entrevistado:

Fiz faculdade de relações públicas, não tenho cursos na área administrativa, mas pelo fato de eu estar na empresa desde a fundação e ter aprendido como funciona todas as áreas da empresa me sinto capacitada para assumir.

De acordo com o primeiro entrevistado ele não está 100% capacitado para assumir a empresa, já o segundo entrevistado se diz capacitado para assumir a empresa hoje, o fato é que o primeiro entrevistado está à frente do segundo, pois estuda na área de gestão de pessoas enquanto o segundo não entende muito bem sobre o que é estar capacitado para assumir a empresa, o fato de estar desde o início da empresa não garante que o mesmo esteja capacitado para assumir a empresa. Um desafio para este possível sucessor é buscar maior capacitação para que não tenha problemas com o processo de sucessão, já o primeiro sucessor está no caminho certo, se capacitando e tem a consciência de que a qualquer momento poderá ter que assumir a empresa.

Segundo Scheffer (1995) uma das variáveis das lacunas de capacitação do sucessor é a falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor, para os possíveis sucessores da empresa isso poderá afetar pelo fato de ambos não terem feito suas graduações na área administrativa, porém o primeiro entrevistado cita que está buscando se capacitar na área de gestão fazendo uma pós-graduação na área, já o segundo entrevistado não busca o mesmo, esse ponto pode ser uma dificuldade principalmente para o segundo entrevistado.

2- Existe alguma interferência do relacionamento familiar como:

a) Disputa pela posse da empresa?

Resposta do primeiro entrevistado:

Da minha parte não existe nenhuma disputa para assumir a empresa, porém a minha irmã discuti comigo sobre isso de vez em quando.

Resposta do segundo entrevistado:

Não há nenhuma disputa pela posse da empresa entre nós.

Houve uma divergência entre as respostas, o segundo entrevistado diz que não há nenhuma disputa entre os dois, porém a resposta do primeiro entrevistado diz que ele não tem nenhuma disputa pela posse da empresa, mas que o outro entrevistado disputa a empresa com ele, já que algumas vezes comenta sobre isso com ele, isso que pode ser um princípio de uma disputa posteriormente.

Vários autores como Scheffer e Bernhoeft (*apud* Neto; Moreira Junior, 2001) afirmam que um dos desafios para ocorrer o processo de sucessão dentro das empresas é o conflito entre familiares pela posse e controle da empresa, os possíveis sucessores podem ter dificuldades com relação a isso já que um dos entrevistados citou que há uma disputa por parte de um deles, isso no futuro pode gerar uma briga pela empresa.

b)Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório?

Resposta do primeiro entrevistado:

Como eu estou fazendo uma pós graduação em gestão de negócios já foi abordado sobre o tema e eu tenho conhecimento sobre o assunto, mas minha irmã não fez cursos como o meu e não sabe o que é esse processo de sucessão que pode prejudicar a empresa no momento da sucessão.

Resposta do segundo entrevistado:

Acho que sim, porque nunca foi comentado sobre isso dentro da empresa, pelo menos não até hoje.

De acordo com o segundo entrevistado há um desentendimento da família, já que nunca foi comentado sobre o assunto dentro da organização, porém o primeiro entrevistado que está atualmente estudando na área de gestão já teve aulas sobre este processo e tem se capacitado para que ele ocorra, mais uma vez a capacitação do segundo entrevistado não lhe permite ter essa visão de como será o processo de sucessão.

Para Lodi, Bernhoeft e Cohn (*apud* ANTONIALLI, 1998) é necessário para ocorrer o processo de sucessão dentro da empresa a criação de um planejamento, o primeiro entrevista disse que já ouviu falar sobre o processo e entende o mesmo, mas o segundo não tinha ouvido falar ainda e por isso pode ter dificuldades no

momento de planejar o processo de sucessão podendo gerar problemas para a empresa, com relação a entendimento do processo.

c) Insegurança do sucessor quanto ao seu cargo ter sido por mérito ou por paternidade?

Resposta do primeiro entrevistado:

O cargo que eu ocupo hoje foi por mérito, comecei lá de baixo como apenas um entregador de roupa, hoje já estou gerenciando a unidade de Águas Claras, o que tem me ajudado muito para poder entender melhor como administrar uma empresa e associar a teoria que estou aprendendo com a prática.

Resposta do segundo entrevistado:

No início da empresa, quando comecei a trabalhar eu tinha um cargo por paternidade, até porque eu não tinha muita experiência na área administrativa, hoje com o passar dos anos eu fiz alguns cursos ao longo desse tempo focados na empresa, com a capacitação que tenho hoje o meu cargo é muito mais por mérito do que por paternidade.

Ambos creem que seu cargo de hoje é por mérito, por ter passado por diversas áreas da empresa e ter começado de baixo, no início eram cargos por paternidade para auxiliar o fundador a erguer a empresa.

Segundo Scheffer (1995) uma das variáveis da interferência do relacionamento familiar é a insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade, isso pode afetar os possíveis sucessores no momento da sucessão porém nem um dos dois acham que o cargo foi conquistado por paternidade, e sim por mérito, sendo assim não será uma dificuldade para os dois.

3- Existe alguma resistência por parte do sucedido em se desligar da empresa?

Resposta do primeiro entrevistado:

Não existe nenhuma resistência, o sucedido não se preocupa com isso porque sabe que estamos indo atrás para se capacitar e a empresa estará em boas mãos.

Resposta do segundo entrevistado:

Na minha opinião não está na hora da fundadora sair da empresa, muito pelo contrário, ela deve aposentar do seu trabalho para poder cuidar da empresa, do que é dela.

Para o primeiro entrevistado não há resistência, pois a empresa está em boas mãos, já o segundo entrevistado responde de uma forma como se a fundadora fosse ficar na empresa ainda a anos, porém existem fatores externos que podem fazer

com que o processo de sucessão ocorra, como por exemplo o falecimento da fundadora ou ter que se retirar por conta de alguma doença ou algum problema que impeça a sua continuidade frente a empresa.

Segundo Bernhoeft (1996) é muito importante para o processo de sucessão que o fundador esteja vivo para que possa auxiliar e facilitar o momento em que for passada a empresa para os sucessores. Para isso é importante fazer um planejamento antes para que os colaboradores possam aceitar melhor essa mudança dentro da empresa. No caso a segunda entrevistada deveria buscar obter maiores informações sobre o assunto para que seja planejado o momento da sucessão na empresa.

4- Como você vê uma possível profissionalização da empresa?

Resposta do primeiro entrevistado:

Não concordo com a profissionalização da empresa, porque minha intenção com a empresa é de gerir ela, estou estudando para poder no futuro gerenciar sem que precise profissionalizar.

Resposta do segundo entrevistado:

Bom, acredito que contratar alguém para assumir a empresa seja complicado. Existem dois herdeiros que estão trabalhando na empresa, acho que se houver um crescimento da empresa talvez seja necessário contratar alguém para poder gerenciar.

O primeiro entrevistado não concorda com a profissionalização da empresa, assim como o segundo entrevistado, porém o segundo entrevistado tem uma visão de que se a empresa crescer mais pelo Distrito Federal será necessário à contratação de executivos para auxiliar os sucessores.

Para Oliveira (1999) a profissionalização das empresas familiares tem como vantagens o fato de o executivo ter obtido experiências em outras empresas, podendo assim ser absorvido esse conhecimento pela empresa, e a possibilidade de troca de executivo caso não esteja dando certo, algo que é complicado de ocorrer quando o sucessor é da família, podendo causar constrangimento e conflitos dentro da família. No caso da Lave Fácil os possíveis sucessores não enxergam uma possível profissionalização no futuro, porém o segundo entrevista se mostra mais aberto para no caso da empresa crescer, pode ser uma dificuldade caso não seja bem sucedida a posse dos entrevistados.

5- Qual é o seu interesse em manter o vínculo familiar?

Resposta do primeiro entrevistado:

No início havia resistência por falta de maturidade da minha parte. As empresas em geral quando são fundadas na primeira sucessão não há um interesse grande por parte do sucessor, hoje nós somos uma exceção, depois que eu adquiri maturidade e experiência, comecei a me dedicar mais a empresa, por ter percebido que o meu futuro estava ali. Sou graduado em publicidade e propaganda, pela falta de maturidade não fiz administração, mas eu já apliquei muita coisa que aprendi na faculdade na empresa, hoje faço pós-graduação em gestão de negócios na IBMEC.

Resposta do segundo entrevistado:

Tenho vontade em continuar com a empresa. É o meu trabalho e meu futuro, cada um toma conta de uma parte da empresa.

Pelas entrevistas o primeiro sucessor tem maior interesse em manter o vínculo, já o segundo entrevistado por mais que tenha respondido que o interesse é em manter o vínculo não é tão interessada quanto o primeiro entrevistado, pois o primeiro está buscando mais a capacitação para no futuro poder gerir melhor a empresa, a segunda entrevistada pensa que apenas suas experiências são o suficiente para poder gerir empresa.

Para vários autores como Scheffer e Bernhoeft (*apud* Neto; Moreira Junior 2001), o interesse dos sucessores em continuarem com os negócios da família é um fator fundamental para o acontecimento do processo de sucessão dentro das empresas familiares, dentro da Lave Fácil os sucessores se mostraram bastante interessados, porém o primeiro entrevistado se demonstrou com maior interesse sobre o negócio, visando que o futuro dele é a empresa, já o segundo entrevistado comentou que tem vontade mas na resposta não ficou claro esse interesse.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Oliveira (1999) o desenvolvimento das empresas familiares são muito importantes para a economia do país, os herdeiros ou futuros executivos dessas empresas devem ser treinados antes de assumir os cargos.

A sucessão na empresa familiar é um processo que tem diversos caminhos para a sua realização, é muito difícil de pôr na teoria o que deve ser feito para obter sucesso, pois cada empresa tem um processo diferente que diverge por conta do ambiente externo e interno da empresa, situação familiar, o momento em que se dá o processo, entre outros fatores. O que se pode afirmar é que existem alguns aspectos que podem ajudar a ter menos dificuldades com o processo.

São muitas as dificuldades que podem ser encontradas ao longo do processo de sucessão, tanto para o sucedido como para o sucessor, porém são dificuldades que podem ser facilmente superadas se houver um planejamento e uma preparação para a sucessão.

A empresa Lave Fácil Lavanderia está em uma fase em que está se expandindo para novas regiões, porém nunca se sabe do que pode acontecer com os donos da empresa, deve haver um planejamento para que o processo de sucessão ocorra de forma que os sucessores não sofram algumas das dificuldades que podem ser encontradas, podemos concluir com a pesquisa que o primeiro entrevistado está um passo à frente do segundo, buscando se capacitar a cada dia mais e demonstrando maior interesse e preocupação com a empresa, o segundo entrevistado deveria se posicionar e buscar maiores conhecimentos na área.

Na pesquisa feita podemos concluir que os possíveis sucessores poderão ter como dificuldades, caso a sucessão aconteça neste momento, a falta de capacitação plena por parte dos dois possíveis sucessores, uma possível disputa pela posse da empresa por parte do segundo entrevistado, desentendimento do processo de sucessão por parte do segundo entrevistado, dificuldade em aceitar uma profissionalização da empresa por parte dos dois entrevistados, porém o segundo entrevistado se mostra mais aberto caso a empresa cresça e ambos os entrevistados se demonstraram interessados em dar continuidade aos negócios da

família, porém analisando as respostas o primeiro entrevistado se demonstra mais interessado.

Portanto, conclui-se que o primeiro entrevistado se demonstra mais preparado para o processo de sucessão familiar do que o segundo entrevistado, porém não é por isso que não haverá dificuldades durante o processo para o primeiro entrevistado.

Os objetivos específicos foram atingidos plenamente, conseqüentemente atingindo o objetivo geral plenamente e respondendo o problema de pesquisa.

O tempo foi o principal limitador

Para trabalhos futuros poderia ser realizado uma pesquisa futuramente na mesma empresa para avaliar quais foram as dificuldades encontradas após o processo de sucessão ter ocorrido e também poderia ser feita uma pesquisa em várias empresas da região para poder detectar quais desafios são mais comuns entre as mesmas.

6. REFERENCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. III SEMEAD. São Paulo: 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF>. Acesso em: 30 abr. 2013.

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

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Curitiba: 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 25 abr. 2013.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

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

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. São Paulo: 1995. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=302>. Acesso em: 27 abr. 2013.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

As entrevistas serão feitas pessoalmente e oralmente.

Tempo médio de 30 minutos cada.

Utilizando um gravador.

1- Você acha que está capacitado para assumir a empresa?

2- Existe alguma interferência do relacionamento familiar como:

a)Disputa pela posse da empresa?

b)Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório?

c)Insegurança do sucessor quanto ao seu cargo ter sido por mérito ou por paternidade?

3- Existe alguma resistência por parte do sucedido em se desligar da empresa?

4- Como você vê uma possível profissionalização da empresa?

5- Qual é o seu interesse em manter o vínculo familiar?