



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE EMPRESAS PARTICULARES**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA**

FERNANDO ALVES CARNEIRO DE SANT`ANNA  
2075105/5

## **O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: DIFICULDADES E PERPECTIVAS**

Brasília

2012

FERNANDO ALVES CARNEIRO DE SANT'ANNA

**O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR:  
DIFICULDADES E PERSPECTIVAS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes  
MSc

Brasília

2012

FERNANDO ALVES CARNEIRO DE SANT`ANNA

## **O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: DIFICULDADES E PERPECTIVAS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes  
MSc

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

### **Banca Examinadora**

---

Prof.(a):  
Gilberto Gomes Guedes MSc

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

## O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: DIFICULDADES E PERSPECTIVAS

Gilberto Gomes Guedes MSc

Fernando Alves Carneiro de Sant'Anna

### RESUMO

No presente trabalho, a preocupação inicial foi de pesquisar as empresas familiares de pequeno porte em Brasília e o processo de sucessão das mesmas. Seu objetivo é descrever as dificuldades encontradas para a realização do processo de sucessão, além de conhecer as características de empresa familiar, identificando as vantagens e desvantagens, além de relatar as dificuldades e expectativas dos fundadores e sucessores. Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Foi apresentado o processo de sucessão em andamento na empresa Bom-Bom Dia, além de uma pesquisa realizada com 10 empresas do mesmo ramo, buscando coletar informações referentes ao processo de sucessão feito em cada uma delas. Os resultados demonstraram a necessidade de extremo cuidado na hora de transição de poder, uma vez que estão diretamente ligados laços profissionais e afetivos.

As principais dificuldades desse tipo de empresa se dão na gestão empresarial, onde foram encontrados problemas como barreiras para desenvolver um processo interno de profissionalização da gestão, a dificuldade em conseguir transferir poder de uma geração para outra, além dos conflitos entre os familiares.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos, sucessão, empresa familiar, transição de poder.

# 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas familiares é a passagem de comando, que deve ser tratada de uma forma planejada e bem estruturada para saber as aptidões ideais que o sucessor terá pelo negócio.

Independentemente do porte da empresa, chegará à hora em que o sócio-fundador deverá definir com quem ficará a administração dos negócios, já que o mais sensato é optar por aquele que tem mais experiência e afinidade com as atividades da empresa.

Segundo Lethbridge (2006), à longevidade das empresas, com o passar das gerações, vem diminuindo. Um dos fatores que influem é a falta de planejamento da sucessão para as próximas gerações.

Assim, este trabalho aborda a sucessão em empresas familiares de pequeno porte, conforme a visão do sucessor, e tem como problema norteador “quais são as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor no processo de sucessão em pequenas empresas familiares?”. Este tema foi escolhido, pois há grande interesse pessoal do autor no assunto, já que ele está inserido no contexto profissional, considerando que sua família atua no ramo de alimentação, especificamente lanchonetes e restaurantes, em Brasília.

O objetivo geral desta pesquisa é o de identificar as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor no processo de sucessão em empresas familiares de pequeno porte em Brasília.

Os objetivos específicos são: conhecer as características de empresa familiar; identificar vantagens e desvantagens definidas por esse tipo de organização; relatar as dificuldades e expectativas dos fundadores e sucessores de empresas familiares; analisar o processo de sucessão feito na empresa Bom-Bom Dia, com base em uma pesquisa realizada em 10 empresas do mesmo ramo.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Utilizou-se um Estudo de Caso, com base em pesquisa bibliográfica.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Referencial Teórico

#### 2.1.1 *Empresas de Pequeno Porte*

Na maioria das vezes, quando se menciona empresas familiares, trata-se de empresas de pequeno porte. Porém, vale ressaltar, que grande parte das empresas de média e grande porte existentes já se passaram um dia por pequenas, e cresceram devido a suas expansões.(GONÇALVES, 2000, p. 122)

Gonçalves (2000, p. 122) diz:

Esses pequenos negócios ocupam espaços consideráveis nos setores de comércio e de prestação de serviços. Entre eles estão lojas de confecções, armarinhos, papelarias, oficinas de conserto, entre outros. São administrados direta e exclusivamente por um ou mais membros de uma mesma família, que decidem o que deve e não deve ser feito e fazem tudo, atendendo os clientes, fornecedores e até mesmo realizando serviços braçais. Os empregados, quando existem, são poucos e não desempenham nenhuma atividade importante.

Na maioria das vezes, as pequenas empresas não chegam a ser consideradas um patrimônio familiar. A família geralmente a utiliza, de acordo com suas necessidades, como por exemplo, a alimentação e educação dos filhos. Aquelas empresas que conseguem alcançar sucesso, aplicam seus rendimentos em diversas atividades, esquecendo-se de reinvestir na empresa.

#### 2.1.2 *Conceito de Empresa Familiar*

De uma maneira mais genérica, Oliveira (2006) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Bernhoeft (2003) caracteriza a empresa familiar brasileira através de algumas características essenciais. Destaca-se a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”); os laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e

decisões da organização. Também se registra a valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. É comum a exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas de trabalho etc. Existe a expectativa de alta fidelidade manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa. São comuns dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional. Finalmente, se verificam os jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Bernhoeft (2003) afirma que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura. O autor também se refere como familiar à empresa baseada em relacionamentos que possuem a variável dedicação e tempo de empresa, por exemplo – a chamada “família organizacional”. O autor considera muito simplista conceituar a empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Para ele, a relação de confiança de um funcionário “velho de casa”, independente de vínculos familiares; e se os laços afetivos são fortes e influencia a cultura da organização, a empresa pode ser caracterizada como familiar.

Martins (1999) conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Assim, define-se como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Diferentemente de Martins, Bernhoeft (2003) conceitua a empresa familiar como aquela em que passou pelo processo de sucessão e está no mínimo na segunda geração. Além disso, a família tem uma estreita ligação com a política, os interesses e os objetivos da empresa. Portanto, não pode ser considerada empresa familiar a empresa de fundador sem herdeiros.

Lodi (1998) acrescenta que para a empresa ser familiar, ela deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

### **2.1.3 O Processo de Sucessão na Empresa Familiar**

A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Para o sucesso de empresas familiares são necessários inúmeros requisitos, mas um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador (LODI, 1998).

Lodi (1998) trata ainda a sucessão baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. O autor destaca que toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia.

Lodi (1998), afirma que não há idade para uma melhor saída dos presidentes, mas sim “quando se ainda está em pleno vigor físico e mental e enquanto se detém o controle”.

Segundo Bernhoeft (2003), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Oliveira (2006) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Bernhoeft (2003) analisa a sucessão baseando-se em seis fatores, os quais ele considera os mais importantes que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Oliveira (2006) identificou dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O autor pontua que a sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução. O autor diz ainda que a análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos se auto-enganam, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Isso pode levar a empresa a uma turbulenta administração. Caso a incompetência do sucessor natural seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Alguns aspectos devem ser levados em consideração na sucessão familiar, segundo Oliveira (2006): a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontra acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os “parentes agregados”, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

A sucessão familiar apresenta algumas vantagens e desvantagens e segundo Oliveira (2006), as vantagens seriam que o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações. Os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário, o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter

um maior espírito de família. As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

A sucessão profissional pode apresentar dois cenários: a empresa, com administração familiar, passa a ser administrada por profissionais contratados ou a empresa, já profissionalizada, troca um ou mais executivos (OLIVEIRA, 2006).

Como a sucessão familiar, a sucessão profissional apresenta vantagens e desvantagens: as vantagens seriam que a empresa tem maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado além de ter uma maior flexibilidade para a alteração de executivos. O sucessor pode receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e ainda a empresa recebe novos estilos e filosofias de administração. As desvantagens seriam: a empresa receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar além da maior possibilidade de perder o executivo (OLIVEIRA, 2006).

#### **2.1.4 A Relação entre Parentes**

Falando em empresa familiar, a relação entre parentes geralmente é representada por pais e seus filhos.

Segundo Bornholdt (2005, p.45):

A relação entre pais e filhos (...) se desenvolve numa atmosfera carregada de emoção e ambigüidades. Geralmente é acompanhada também de sofrimento e satisfação para ambos. Pode-se dizer que esse é um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração de um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça.

No mundo atual, as informações chegam de forma muito mais rápida, assim os filhos hoje possuem muito mais conhecimento do que os pais na mesma idade. Com isso é necessário aprender a lidar com as diferenças. Mesmo assim, com todo esse conhecimento, a experiência adquirida com o tempo pelos pais, precisam ser levadas em conta, fazendo com que seja

necessária uma análise mais cuidadosa na hora de tomar decisões. Pois, de acordo com Bornholdt (2005, p. 45), as diferenças entre pais e filhos “não são excludentes, e sim complementares”.

O vínculo entre irmãos, geralmente é o relacionamento de mais longa duração entre as pessoas. Diante disso, alguns fundadores ficam e dúvida na hora de estimular ou não qualquer tipo de competição entre eles. Comparar ou diferenciar irmãos, com intuito de descobrir qual tem mais tendência para assumir o controle, são na maior parte motivos geradores de conflitos destrutivos (SILVEIRO, 2005, p. 3).

Ainda segundo Silveiro (2005, p. 3):

Há que se ter presente que o padrão das relações entre irmãos é intensamente influenciado pela atmosfera familiar, que deriva, marcadamente, da qualidade da relação marital dos pais, do grau dos conflitos entre o casal, das frustrações e expectativas destes em relação a si próprios, ao cônjuge e aos filhos, bem como do favoritismo em relação a um ou mais filhos, em detrimento de outros.

### **2.1.5 Conflito nas Empresas Familiares**

Robbins (2005, p. 326) diz que “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a outra considera importante”.

Brigas, lutas e atritos, não são características apenas de conflitos. E segundo Bornholdt (2005, p. 43) se “não forem explícitos, ficam subjacentes”. Aqueles conflitos, onde não são manifestados, tendem a se desenvolver mais ocultos.

Ainda segundo Bornholdt (2005), a convivência entre familiares que convivem e desempenham papéis diferentes na família e na empresa, tendem a se tornar crítico.

Dentro de casa são pais, irmãos, primos e tios, e na organização são executivos, sócios e até mesmo chefes. Os conflitos geralmente surgem de diferentes expectativas entre todos. Outras vezes, os conflitos surgem em função de resquícios do passado que trazem consequências no presente. (BORNHOLDT, 2005, p. 44)

Os principais conflitos entre as organizações familiares se dão entre pais e filhos, irmãos, conjugues, primos e tios. E seus principais motivos são, entre outros, o comportamento infantil, a falta de confiança, ressentimento com algo anterior, incompatibilidade entre estilos de vida, necessidade de estar sempre no controle, ciúmes e a competição. (LODI, 1998. p. 50)

De acordo com Bornholdt (2005, p. 44):

A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

## **2.2 Metodologia**

Marconi e Lakatos (2003, p.155) afirmam que pesquisa “é um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, onde requer um cuidado científico e se encontra no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades”. Gil (1999, p.42) segue a linha de que pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo básico da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

De acordo com esses autores, a pesquisa alinhada com o objetivo geral deve ser caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa.

Gil (1999, p.43) diz que:

(i) Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis; (ii) Pesquisas descritivas são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo. (...) São incluídas neste grupo pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população; (iii) Pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. (...) é um tipo de pesquisa mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Assim, de acordo com todas as abordagens descritas acima, a pesquisa descritiva é a que melhor se adéqua a metodologia aplicada.

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa qualitativa é a que se enquadra no estudo, pois foram apresentadas de forma descritiva, com enfoque na compreensão e na interpretação.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, já que Gil (1999, p.65) diz que ela “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Juntamente com um estudo de caso sobre a empresa Bom-Bom Dia.

Diversos autores afirmam que o método pode ser de indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

Foi utilizado o método dedutivo, uma vez que foi possível chegar a conclusões de maneira formal, em virtude de sua lógica.

## **2.3 Levantamento e Análise dos Dados**

### **2.3.1 Histórico da Empresa**

Segundo o proprietário da empresa, a aquisição da marca foi feita em 1991, uma vez que a empresa havia falido nas mãos do antigo dono da marca. A partir desse momento, o Sr. Manoel se viu em um panorama de reconstrução da marca e do nicho de mercado.

O proprietário começou utilizando pessoas da família como funcionários, já que não possuía muito dinheiro para contratação da mão de obra. Seu investimento passou a ser, em conseguir produzir produtos de qualidade, não permanecendo focado em apenas um tipo de produto, deixando de fabricar apenas doces, para a implantação de salgados, além de tentar manter o preço baixo, tentando buscar alternativas de reconquistar clientes antigos e buscar novos clientes.

Atualmente a empresa atua no comércio varejista de alimentação, caracterizando-se por ser uma lanchonete tipo *fast-food*. Possui clientes de todas as faixas etárias, que diariamente frequentam a loja para fazer seus lanches matutinos e vespertinos, e que também costumam fazer encomendas frequentes. Por estar perto de empresas como o Banco do Brasil e Antaq, por exemplo, a

disseminação dos produtos é muito boa, o que vem fazendo com que a loja esteja sempre como opção de consumo para varias pessoas.

Segundo o proprietário, produtos de boa qualidade e de baixo custo vêm fazendo com que seus clientes se tornem fieis cada vez mais.

Tem como sócios a Sra. Nelita Alves Carneiro e o Sr. Manoel Fernando Carneiro de Sant`Anna. Mas informalmente, Manoel Fernando Carneiro de Sant`Anna é quem realiza a gestão da empresa.

Ela está situada na SCLN 314, Bloco B, Loja 05, funcionando de segunda a sábado, das 8h00 às 19h30.

Durante a gestão, as decisões de nível estratégico, quanto as de nível operacional, são todas tomadas pelo Sr. Manoel Fernando Carneiro de Sant`Anna.

Com vinte e um anos, desde o inicio de suas atividades, a empresa possui seis funcionários, e atende mais de 250 clientes por dia.

Em 2009, foi estabelecida como missão “Oferecer alimentos de qualidade e preços acessíveis, com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável”, e para atingir tal objetivo, é necessário que a empresa inicie um processo de profissionalização, para que se torne uma empresa que atenda às novas exigências do mercado em que atua.

A empresa possui uma área ligada diretamente ao publico, onde a gerente é a principal funcionária do balcão, tendo autonomia para tomar decisões que não afetam o curso da empresa e sendo auxiliada por mais duas atendentes. A gerente de atendimento possui autonomia no processo de tomada de decisão tanto na parte de vendas, como na produção, porem as decisões de cunho estratégico, são tomadas diretamente pelo proprietário.

A organização passará por um processo de sucessão, passando das mãos dos proprietários, Manoel Fernando Carneiro de Sant`Anna e Nelita Alves Carneiro, para seu filho, Fernando Alves Carneiro de Sant`Anna. Este processo esta sendo preparado pelo herdeiro e espera-se que este trabalho, possa contribuir favoravelmente ao processo.

### **2.3.2 O processo sucessório na empresa Bom-Bom Dia**

A empresa possui um sistema de gestão, onde todos os processos de decisão passam pelas mãos do proprietário, característico sistema de gestão de micro e pequenas empresas.

Bernhoeft (2003) relata alguns pontos sobre a história das pequenas empresas no Brasil, a Bom-Bom Dia vai de acordo com o autor quando este afirma que grande parte desses empreendedores não conseguem separar a empresa da família. A empresa estudada possui uma administração de forma eficiente, mas sem um planejamento a longo prazo, sempre usando a intuição para tomar decisões.

O autor ainda deixa claro que, “na maioria das vezes o empreendedor diz que o empreendimento surgiu como forma de manter a unidade familiar”. (BERNHOEFT, 2003, p.7). Mesmo que o proprietário da empresa Bom-Bom Dia não deixe claro, o principal motivo para se manter a empresa é o de sustentar a família. Esse pensamento é o que o sucessor pretende mudar, já que Bernhoeft (2003) mostrou ser extremamente perigoso manter esse pensamento no processo de sucessão.

Atualmente o sucessor vai ganhando espaço na empresa, e o fundador, aos poucos vai passando informações pontuais, e se ausentando da gestão.

Essa é uma forma menos traumática e mais fácil de lidar, uma vez que, o sucessor vai passando de etapa por etapa dentro da organização, adquirindo experiências em todos os setores, agregando informações importantíssimas, para mais a frente, tomar as melhores decisões.

Com isso, normalmente ocorrem diversos conflitos de decisões, uma vez que fundador e sucessor possuem ideias diferente de gestão, Problemas assim, já haviam sido descritos por Bernhoeft (1999, p.47), onde afirma que “a melhor forma de se evitar isso é através da profissionalização do processo de decisão”, e isso é de extrema dificuldade em pequenas empresas.

Mesmo lembrando que o Sr. Manoel Fernando e a Sra. Nelita possuam mais um filho, Fernando Alves C de Sant`Anna naturalmente, através de suas atitudes e liderança, assume aos poucos a gestão da empresa.

O processo de sucessão começou desde pequeno, quando o sucessor passou a frequentar a loja em momentos de urgência, auxiliando em atividades simples, como recolher das mesas os pratos sujos, já que a empresa era pequena e nova no mercado, não contando com muitos funcionários e aos poucos, realizando tarefas mais complexas.

A empresa não possui e não pretende passar por nenhum processo de profissionalização, uma vez que o herdeiro está para concluir o curso de administração e pretende botar em pratica todo conhecimento adquirido ao longo de quatro anos de curso.

Há uma preocupação por parte do fundador, em manter a empresa rentável e competitiva, e um receio por parte do sucessor, em encontrar grandes dificuldades para manter a empresa no mínimo, no ponto em que se encontra.

### 2.3.3 Dados Coletados

Através das entrevistas realizadas com dez empresas do mesmo ramo, foi possível observar algumas características importantes.

A primeira delas foi que, no começo das empresas familiares, o principal motivo do surgimento da empresa, era a forma encontrada pelo fundador, de sustentar a família.

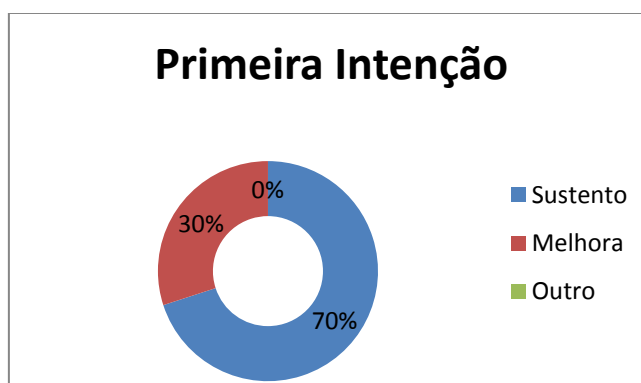


Gráfico 01: Qual era seu desejo inicial quando montou a empresa?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Já atualmente, os desejos desses mesmos fundadores mudaram radicalmente, uma vez que a maioria possui em mente, a ampliação dos negócios ou o aperfeiçoamento dos mesmos. Isso acaba criando um peso maior para o sucessor, que acaba por ter certa obrigação em melhorar a organização.

Olivera (2006) diz que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a otimização da continuidade da empresa, comprometendo a efetividade em caso de não conseguir apresentar os resultados esperados.

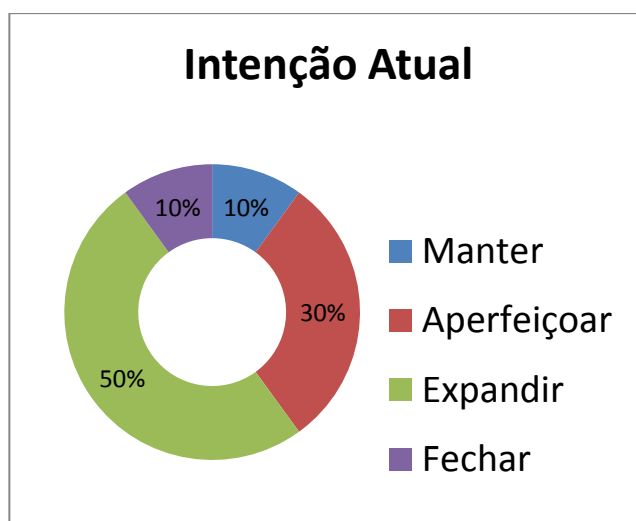


Gráfico 02: Qual seu atual desejo com a empresa?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Quando diz respeito à sucessão na administração da empresa, a maioria prefere, caso seja possível, a união entre a qualidade do profissional de administração e seu herdeiro, o que geralmente ocorre, já que os sucessores já completaram ou estão concluindo o curso de nível superior, para poder assumir o cargo da melhor forma possível.

Confirmando o que foi averiguado na pesquisa, Lodi (1998) trata a sucessão baseada no fundador da empresa e destaca que a sucessão não se resume em indicar apenas um executivo, mais também considera-la de forma inteligente e duradoura, onde possa conciliar com os interesses pessoais do fundador.

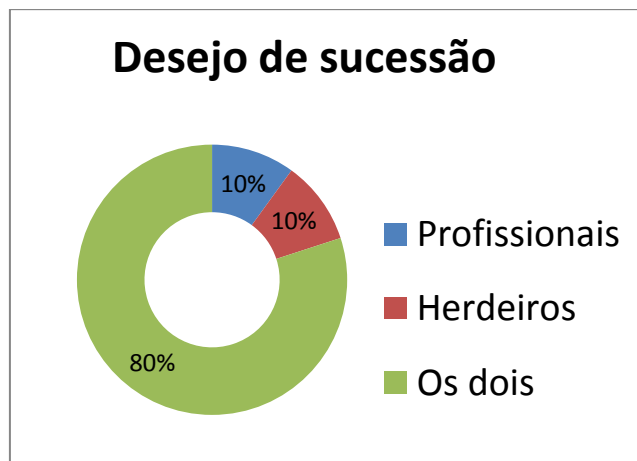


Gráfico 03: Gostaria que a empresa fosse assumida por:

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Os fundadores pretendem sair logo da empresa, pois se queixam de cansaço, da idade avançada e até mesmo, poder dar a oportunidade ao sucessor de crescer profissionalmente.

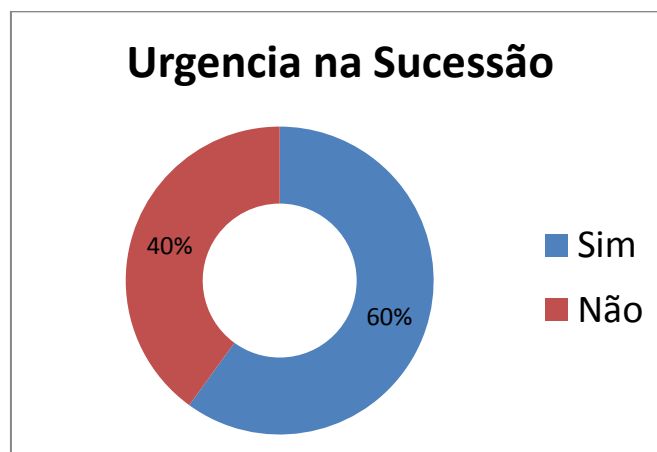


Gráfico 04: Pretende sair logo do comando?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Lodi (1998) lembra que não há idade para uma melhor saída, mais sim enquanto ainda houver pleno vigor físico e mental.

Grande parte dos entrevistados consegue perceber um grande potencial em seus sucessores, enxergando qualidades essenciais para que possam assumir um papel de grande responsabilidade na empresa, porém estão divididos quanto ao momento de transição, alegando que a idade e experiência ainda são necessárias, juntamente com o aprendizado no dia-dia.

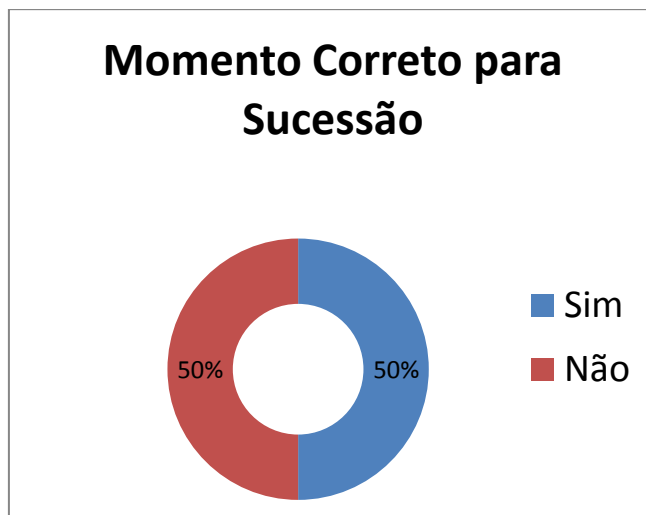


Gráfico 06: Acha que ele já está pronto para assumir a empresa?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Foi possível perceber também, que o sucessor teve atualmente, um papel importantíssimo dentro da empresa, pois com uma participação ativa na administração, fez com que o fundador mudasse alguns pontos de vista em relação ao mercado.

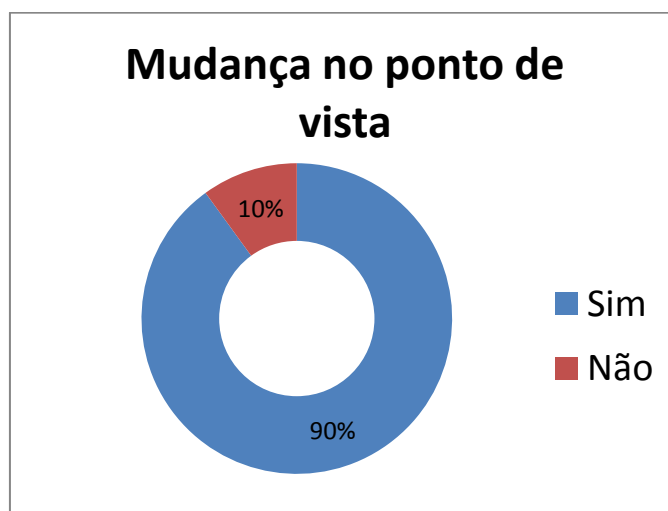


Gráfico 07: O seu ponto de vista continua o mesmo desde que o sucessor passou a participar da gestão da empresa?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Atualmente, metade dos entrevistados está relativamente acomodado com as condições de suas empresas, e não enxergam uma necessidade urgente de mudança na gestão da mesma, argumentando que

sua experiência conta muito, que estão preparados para o mercado atual e pretendem passar seus conhecimentos aos sucessores no dia-dia.

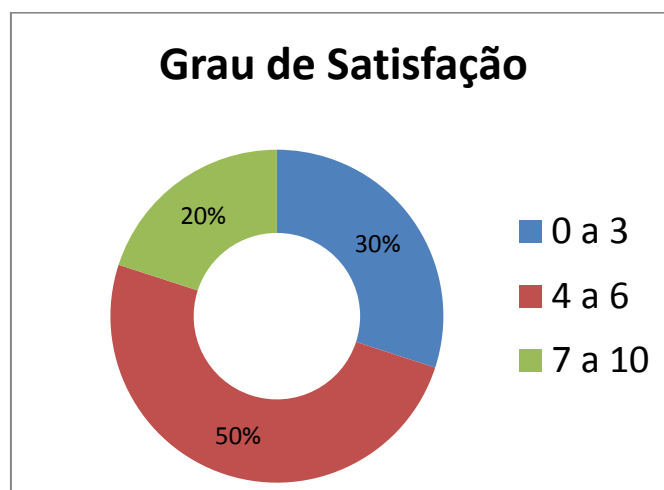


Gráfico 09: Qual seu grau de satisfação com a empresa?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

### 3 CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi o de identificar as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor no processo de sucessão em empresas familiares.

A pesquisa identificou que é necessário que os herdeiros possuam conhecimento, experiências e características para assumir o papel de sucessor.

Conforme a revisão bibliográfica apresentada, conclui-se que o processo de sucessão nas empresas familiares é de extremo cuidado, uma vez que estão diretamente ligados a laços afetivos, familiares e profissionais. Possuem diversas vantagens e desvantagens, cabendo ao fundador, conseguir lidar, controlar e aplicar suas experiências para que o processo de sucessão ocorra da melhor forma.

A partir dos dados levantados, foi possível constatar que a diferença de idade e experiências, causam entre os envolvidos, visões e necessidades diferentes em relação ao mercado.

Desta maneira, a pesquisa apresentou uma situação muito similar da bibliografia consultada, revelando que na sucessão familiar em pequenas empresas o processo precisa ser feito de uma forma muito cuidadosa, assim alcançando objetivo traçado.

Para a realização do presente artigo, foi encontrada uma limitação no que diz respeito à bibliografia, pois não há muitos estudos sobre o assunto.

Também vale ressaltar a dificuldade em conseguir entrevistar em pouco tempo empresas similares, uma vez que muitos preferem não expor suas dificuldades internas, e ainda mais por serem em parte, de cunho familiar.

Conclui-se, portanto, que para alcançar o sucesso no processo de transição de poder, o fundador deve implantar aos poucos seus pensamentos, passar ao máximo suas experiências no ramo, conseguir perceber se o sucessor possui ou não características ideais para ser o novo gestor da empresa, ponderando a possibilidade de profissionalizar a empresa caso

necessário, além de saber analisar e agregar as informações de valor inseridas pelo sucessor, assim se atualizando e evitando conflitos, transformando em simples e natural, um processo que teoricamente não seria fácil.

Para finalizar, recomenda-se que as próximas pesquisas a respeito do processo sucessório sejam realizadas em empresas de outro ramo, assim podendo verificar se as características observadas serão semelhantes entre elas.

## 4 REFERENCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MOREIRA, Marli. **Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015**. Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2008-10-01/sebrae-estima-em-88-milhoes-numero-de-micro-e-pequenas-empresas-em-2015>> Acesso em 03 de Abril de 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SILVEIRO, André. **Complexo fraterno nas empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 11 de abril de 2012.

## APENDICE 01

### Questionário

Este questionário tem como objetivo obter informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho para conclusão do curso de Administração do UniCEUB, cujo tema é “Sucessão familiar”. Não será necessário nenhum tipo de identificação. Obrigado pela colaboração.

1) Qual era seu desejo inicial quando montou a empresa?

- Sustento da família
- Melhorar o rendimento da família
- Outro

2) Qual seu atual desejo com a empresa?

- Apenas manter o negócio
- Aperfeiçoar alguns pontos
- Expandir
- Fechar

3) Gostaria que a empresa fosse assumida por:

- Profissionais
- Herdeiros
- Os dois

4) Pretende sair logo do comando?

- Sim
- Não

Se sim, por quê? \_\_\_\_\_

5) Consegue enxergar potencial no seu sucessor?

- Sim
- Não

6) Acha que ele já está pronto para assumir a empresa?

- Sim
- Não

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

7) O seu ponto de vista continua o mesmo desde que o sucessor passou a participar da gestão da empresa?

- Sim
- Não

8) Acha que seu sucessor possui competência técnica, paixão pelo negócio, facilidade no relacionamento com as pessoas e vontade de zelar pela marca, para assim, poder assumir a empresa?

- Sim
- Não

9) Qual seu grau de satisfação com a empresa?

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 10

10) Consegue ver alguma necessidade de mudança na forma de gestão da empresa?

- Sim
- Não

Se sim, cite o motivo. \_\_\_\_\_

## APENDICE 02

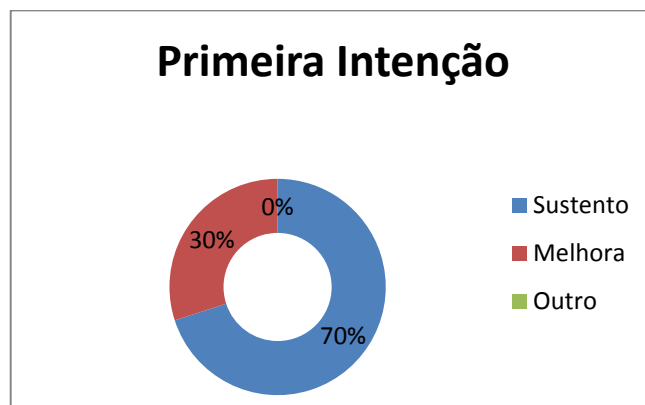


Gráfico 01: Qual era seu desejo inicial quando montou a empresa?

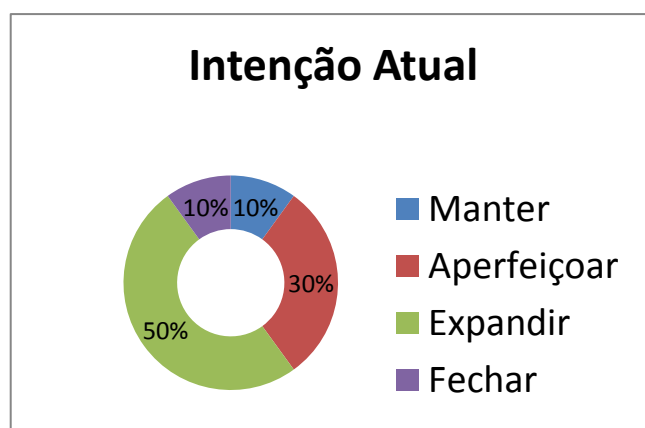


Gráfico 02: Qual seu atual desejo com a empresa?

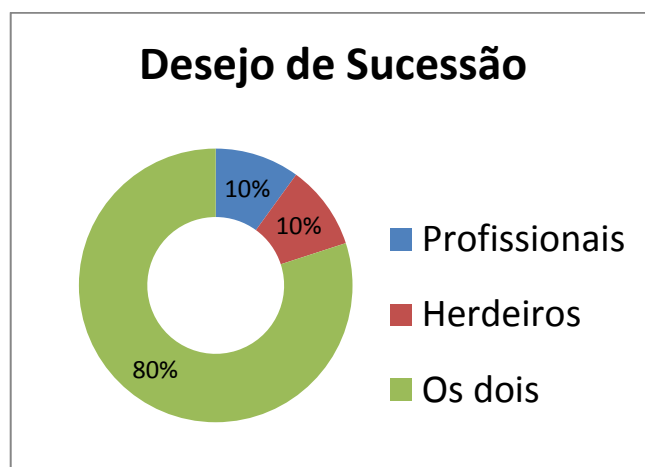


Gráfico 03: Gostaria que a empresa fosse assumida por:

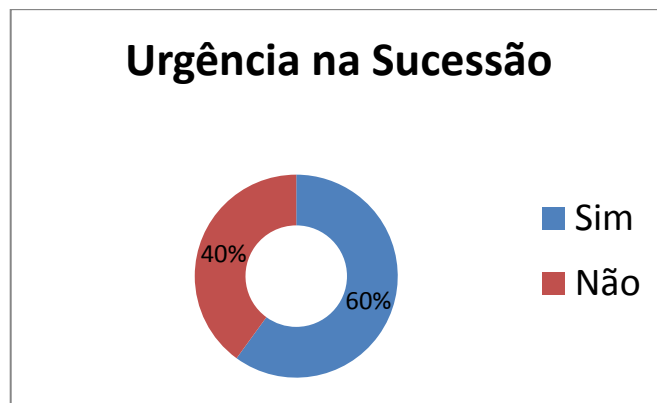


Gráfico 04: Pretende sair logo do comando?

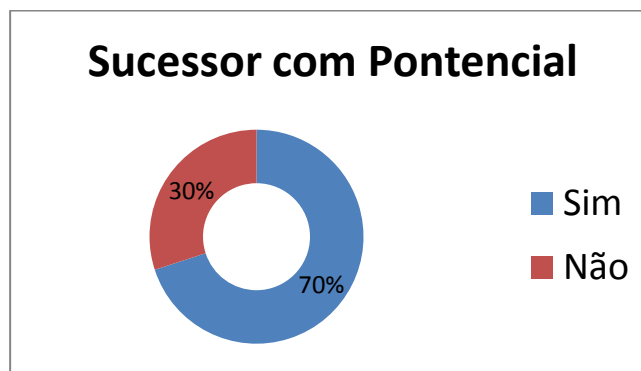


Gráfico 05: Consegue enxergar potencial no seu sucessor?

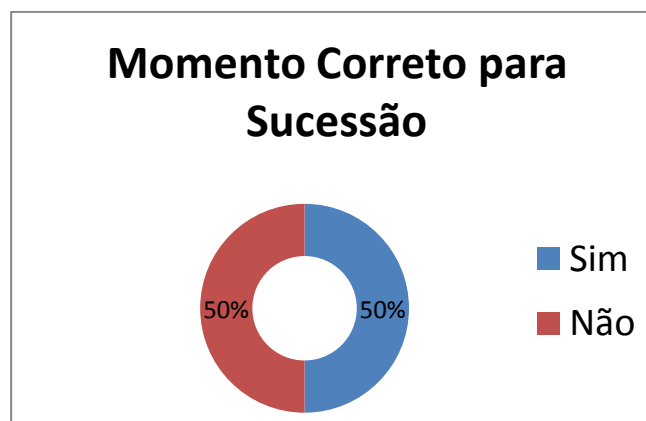
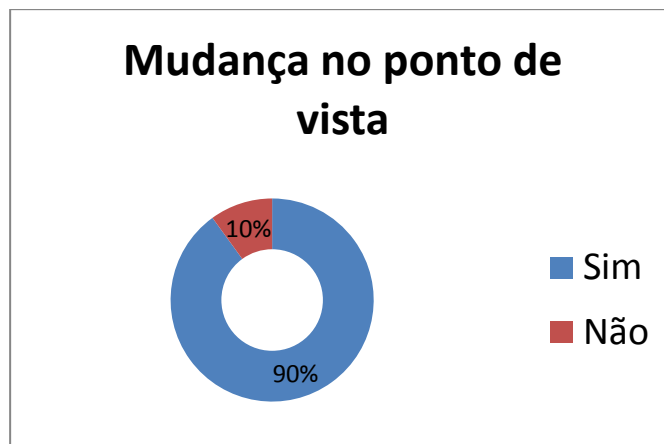
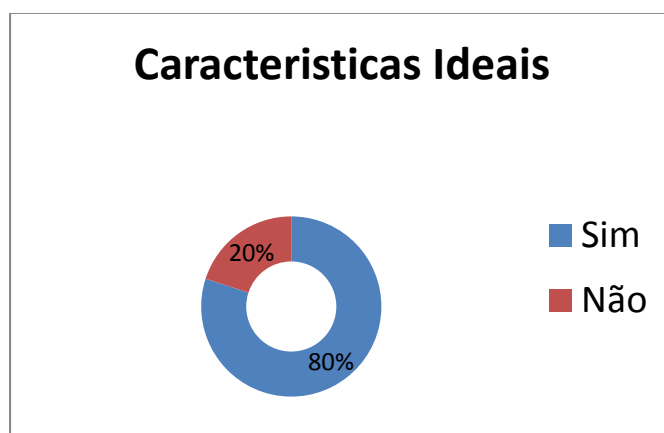


Gráfico 06: Acha que ele já está pronto para assumir a empresa?



*Gráfico 07: O seu ponto de vista continua o mesmo desde que o sucessor passou a participar da gestão da empresa?*



*Gráfico 08: Acha que seu sucessor possui competência técnica, paixão pelo negocio, facilidade no relacionamento com as pessoas e vontade de zelar pela marca, para assim, poder assumir a empresa?*

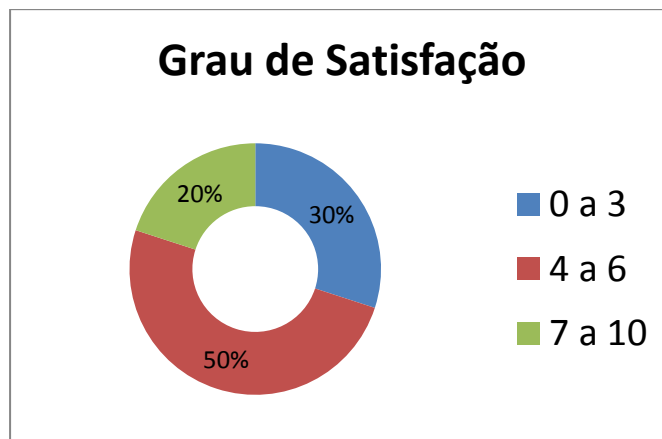


Gráfico 09: Qual seu grau de satisfação com a empresa?

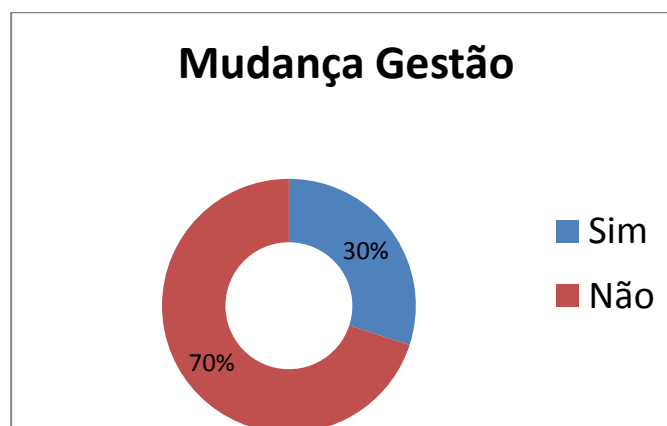


Gráfico 10: Consegue ver alguma necessidade de mudança na forma de gestão da empresa?